

2022

## Decision -Making Quality as a Mediating Variable between Knowledge Management Operations and Creative Behavior: An Applied Study on Al-Shifa Medical Complex in Palestine

Alaedin K. Alsayed

*department of business administration, Al Aqsa University, Palestine, ak.alsayed@alaqsa.edu.ps*

Sahar A. Aqel

*Al-Shifa Medical Complex*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaujbl>



Part of the [Business Commons](#), and the [Law Commons](#)

---

### Recommended Citation

Alsayed, Alaedin K. and Aqel, Sahar A. (2022) "Decision -Making Quality as a Mediating Variable between Knowledge Management Operations and Creative Behavior: An Applied Study on Al-Shifa Medical Complex in Palestine," *AAU Journal of Business and Law* **مجلة جامعة العين للأعمال والقانون**: Vol. 6 : Iss. 1 , Article 4.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaujbl/vol6/iss1/4>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *AAU Journal of Business and Law* **مجلة جامعة العين للأعمال والقانون** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على مُجمَع الشفاء الطبي بـفلسطين

علاء الدين خليل السيد<sup>(1)</sup>، سحر عقل<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> قسم ادارة الاعمال، جامعة الأقصى، فلسطين

<sup>(1)</sup> ak.alsayed@alaqsa.edu.ps

<sup>(2)</sup> مركز الشفاء الصحي

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، لدى العاملين في مُجمَع الشفاء الطبي بـفلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (250) مفردة من العاملين في مُجمَع الشفاء الطبي، في حين صلح منها للتحليل (239) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على كل من السلوك الإبداعي (كمتغير تابع)، وكذلك جودة اتخاذ القرارات (كمتغير وسيط). وكانت جودة اتخاذ القرارات ذات تأثير دال إحصائياً في السلوك الإبداعي أيضاً. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أنّ جودة اتخاذ القرارات يؤدي - بشكل جزئي- دوراً وسيطاً متداخلاً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي.

**الكلمات الدالة:** عمليات إدارة المعرفة؛ جودة اتخاذ القرارات؛ السلوك الإبداعي؛ مُجمَع الشفاء الطبي؛ غزة.

# Decision -Making Quality as a Mediating Variable between Knowledge Management Operations and Creative Behavior: An Applied Study on Al-Shifa Medical Complex in Palestine

Alaedin K. Alsayed <sup>(1)</sup>, Sahar A. Aqel <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> department of business administration, Al Aqsa University, Palestine

<sup>(1)</sup> ak.alsayed@alaqsa.edu.ps

<sup>(2)</sup> Al-Shifa Medical Complex

## Abstract

The goal of the research was to determine the function of decision-making quality as a mediating variable in the relationship between knowledge management operations and creative behavior among employees at Palestine's Al-Shifa Medical Complex. The study employed a descriptive analytical technique, in which a questionnaire was issued to a random sample of (250) Al-Shifa Medical Complex employees, with (239) questionnaires being suitable for analysis.

The study discovered that knowledge management activities have a statistically significant impact on both creative behavior (as a dependent variable) and decision-making quality (as a mediating variable). The quality of decision-making also had a statistically significant impact on innovative behavior. According to the findings, the quality of decision-making plays a partial intervening mediating role in the relationship between knowledge management operations and creative behavior.

**Keywords:** Knowledge Management Operations; Decision-Making Quality; Creative Behavior; Al-Shifa Medical Complex; Gaza.

Recieved: April 12-2021 Revised: October 17-2021 Accepted: October 3-2021

## مقدمة

تواجه المنظمات اليوم صعوبات عدة نتجت عن تحديات العولمة والتغيرات المستمرة في عوامل البيئة الخارجية. وتتزايد تلك التحديات مع زيادة حدة المنافسة، ودرجة الحرية المتاحة في الاتصال، فضلاً عن القيود المفروضة على تبادل المعرفة؛ الأمر الذي أدى إلى تزايد الضغوط على المنظمات بهدف تحسين جودة منتجاتها وخفض كلفتها (سعدة، 2019:2). كما دفع ذلك المنظمات إلى تبني مفاهيم معاصرة لمعالجة مشكلاتها التنظيمية، وتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة. وعلى الرغم من تباين تلك الأهداف؛ باتت جميع المنظمات - سيما تلك التي لا تهدف إلى الربح كالجامعات والمستشفيات - في حاجة ماسة إلى نظم معلومات تُمكنها من اتخاذ قراراتها على أسس سليمة (أبو سبت، 2005:4). فالمعرفة تُمثل مفتاح القدرة على التميز، ورعاية العملاء بصورة أفضل، وزيادة مردود الاستثمارات، وسرعة الوصول إلى الأسواق، وتطوير الأداء، والابتكار، والإبداع (درويش، 2007:25).

ولا شك أن المبدعين يؤدون دوراً هاماً وبارزاً في حياة البشر، من حيث ما يقدمونه في مجال أعمالهم. فعندما ننظر إلى البيئة البشرية بجوانبها المختلفة، نجد أنها نتاج خيال المبدعين في المجالات كافة، فالإبداع هو الطريق الأمثل لتحقيق الذات، وبالطبع أحد أهم أسباب تحقيق النجاح التنظيمي. وبعد العمل الإبداعي – من وجهة أخرى – من أعظم التحديات التي تواجه الفرد في حياته، ولا شك أن مردوده من أعظم المكافآت التي يتلقاها في المقابل (بيتي، 2001: 12-13)، وهذا العمل بالطبع يعكس سلوكاً إبداعياً في المؤسسة. وتتزايد قيمة الإبداع التنظيمي بتزايد قيمة المؤسسة، فالمؤسسات التي تُعنى بصحة وسلامة المواطن كوزارة الصحة ينعكس دور الإبداع فيها على جودة الخدمات المقدمة، لذلك فهي بحاجة دوماً إلى قرارات داعمة لتحقيق هذا السلوك الإبداعي.

ونظراً لأهمية وزارة الصحة الفلسطينية وعلى وجه الخصوص مُجمَع الشفاء الطبي، فإن الاهتمام بالخدمات المقدمة ودراسة سبل تطويرها يعد مدخلاً إيجابياً يعود بالنفع على الموظف والمواطن والمجتمع ككل. ويُعد مُجمَع الشفاء الطبي أقدم تجمَع طبي في قطاع غزة حيث تأسس في العام 1946 على مساحة 42000 م<sup>2</sup>؛ كما يُعد الشريان الرئيسي في وزارة الصحة الفلسطينية، وله دور هام وكبير مشفوعاً بإنجازات عظيمة، سيما وأنه المُجمَع الطبي الأكبر أيضاً على مستوى فلسطين، إذ بلغت مساحة مسطح البناء القائم فيه 15235 متراً مربعاً، ويبلغ عدد العاملين فيه وفق إحصائيات عام 2015 ما مجموعه 1660 موظف.

ويضم مُجمَع الشفاء الطبي الذي يقع في المنطقة الغربية الوسطى من مدينة غزة، ثلاث مستشفيات تخصصية، هي: مستشفى الجراحة، ومستشفى الباطنة، ومستشفى النساء والتوليد. وتبلغ القدرة السريرية الإجمالية له 564 سرير، أما ملكية الأرض والمبنى هي حكومية تابعة لوزارة الصحة الفلسطينية. ويضم المُجمَع خمسة أقسام داخلية رئيسية، وهي: قسم الباطني نساء ورجال، وقسم الجراحة العامة، وقسم الولادة، وقسم الأطفال والحضانة، وقسم الطوارئ، إضافة إلى وحدة العناية المركزة. والمُجمَع مجهز بثلاث غرف للعمليات، وإضافة إلى الجراحة العامة، ويوجد فيه أيضاً أقسام لجراحة العظام والمسالك البولية، والأنف والأذن والحنجرة. ويوجد في المُجمَع أيضاً الأقسام الطبية المساندة من مثل: الأشعة، والمختبر، وبنك الدم، والعلاج الطبيعي، وتخطيط السمع، وتخطيط العصب، وفحوص الأنسجة، وصيدلية، ووحدة هندسة وصيانة أدوات وأجهزة طبية. كما يضم المُجمَع عدة عيادات تخصصية أبرزها: عيادة الباطنة، وعيادة الجراحة، وعيادة النسائية والولادة، وعيادة الأنف والأذن والحنجرة، وعيادة العظام، وعيادة الكلى والمسالك البولية، وعيادة أمراض الروماتيزم، وعيادة أمراض السرطان.

وقد أدى مُجمَع الشفاء الطبي دوراً كبيراً خصوصاً في مجتمع قطاع غزة، الذي اتسم بالاضطراب، وشهد حروباً متكررة، وصولاً إلى ما يُقدمه مورده البشري من جُهد مضاعف في التصدي لهجوم فيروس كورونا، الذي تواجهه الوزارة بجهد مضاعف نتيجة قلة الإمكانيات؛ مما يصف لنا طبيعة الأدوار الشاقة التي تقوم بها الوزارة، وما يتطلب هذا العمل من براعة في اتخاذ القرار من ناحية، ومن إتاحة المعلومات المناسبة من ناحية أخرى، وصولاً إلى تحقيق عمل متميز وتنمية سلوك إبداعي. لذلك؛ فإن بيئة كالتالي يعمل فيها مُجمَع الشفاء الطبي، تتسم بالتعقيد، سيما في ظل ظروف عمل استثنائية كتنقص الموارد من جهة، واضطراب ظروف البيئة الخارجية من جهة أخرى تتعاظم فيها أهمية إدارة المعرفة، كما تتطلب قرارات دون أخطاء، فالأخطاء ستكون مكلفة جداً سيما في ظل ندرة الموارد من جهة، وطبيعة عمل المُجمَع الذي يهدف إلى الحفاظ على سلامة المواطنين من جهة أخرى. لذلك؛ فإن تنمية السلوك الإبداعي في هذه المؤسسة أمرٌ ليس سهلاً؛ لذلك قامت هذه الدراسة التي تتناول دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز السلوك الإبداعي في ظل جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط.

## مشكلة الدراسة

يُعد مُجمَع الشفاء الطبي بغزة المركز الطبي الأكثر أهمية، حيث يُعنى بتقديم الخدمات للمواطنين، ويعمل على توفير رعاية صحية للمواطن الفلسطيني، من خلال برامج الرعاية والوقاية والعلاج. إن هذه الخدمات تتطلب الكثير من الجهود الإبداعية خاصة في ظل الأوضاع الصعبة التي تحيط بوزارة الصحة الفلسطينية، وذلك لدعم صمود المواطنين، والحفاظ على التماسك والحد من انتشار الأمراض الوبائية المعدية التي – في حال التقصير – يمكن بسهولة أن تنفث في البلاد.

وقد قام الباحثان بالاعتماد على مصادر الشعور بالمشكلة، من خلال تجربة معرفية من ناحية، وخبرة عمل في مُجمّع الشفاء الطبي من ناحية أخرى، مما نتج عنه الإطلاع عن قرب على الواقع الذي يعيشه العاملين في ظل شح الرواتب، واضمحلال الأمان الوظيفي، وندرة فرص التدريب المهني، وتعذر توفير الأدوات الوقائية للعاملين، ففي ظل مثل تلك الظروف؛ يضمحل السلوك الإبداعي -مع تزايد أهميته- لدى أغلب الموظفين؛ مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية والرغبة والإبداع في العمل.

وربما؛ وفي ظل الظروف السابقة، فإنّ روح الإبداع وحب التجديد والابتكار، ربما باتت تُعد من المهمات الصعبة، سيما وأنّ جهد الموظفين وإدارة المستشفى على حد سواء يَنصبُّ على توفير الخدمات الأساسية وفي حدها الأدنى. لذلك، فربما أنّ احتضان الأفكار الإبداعية، أو تقديم حوافز مادية أو معنوية أو حتى تشجيع المبادرات الفردية تكون مهمة صعبة. يُستنتى من ذلك إصرار العاملين على القيام بمهامهم في ظل روح الإبداع وحب التجديد والابتكار، وذلك بدافع إنساني ذاتي يَصُبُّ في الحفاظ على أرواح المواطنين، والتخفيف من الأهم. لذلك، فإنّ الأفكار الإبداعية ما لم تصطدم بما يعيق تطبيقها فإنّها تبقى محل اهتمام الإدارة العليا، التي ربما تقف عاجزة - في بعض الأحيان - عن تقديم حوافز مادية أو معنوية حتى تشجعها، ولكنّها على الأقل تحرص على أداء المهام في حدها الأدنى وضمن سياسات وأنظمة عمل واضحة.

كما أنّ مُجمّع الشفاء الطبي بوصفه مؤسسة حكومية؛ قد يكون من الصعب فيه تأسيس أعمال إبداعية أو تنمية السلوك الإبداعي، سيما في ظل أنظمة وسياسات واستراتيجيات العمل المعقدة، التي تتسم بالصرامة من جهة، وتفرض على العاملين القيام بما يجب أن يقوموا به في ظروف استثنائية، مما يُشعرهم بأنهم أمام تحديات كبيرة، ومطالبون بتنفيذ القرارات فلا وقت لنقاشها في ظل شح الكوادر الطبية، وتزايد الطلب على الخدمات الصحية الأساسية ونقص الموازنات المالية. ولعل ذلك ما يدفع الباحثين وبحفزههم للقيام بدراسة هذه المشكلة بعد أن جرى اطلاعها أيضاً على عدة دراسات سابقة تناولت الواقع الفلسطيني، حيث تبين أن السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية عموماً كما في دراسة (السحباني، 2016) كان ضمن معدلات متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (53%)، وكذلك ما أكدته دراسة (لولو، 2015) والتي بيّنت أنّ السلوك الإبداعي بوزارة الشؤون الاجتماعية جاء بمعدل (63%)، وأيضاً وعلى وجه الخصوص دراسة (صالح، 2015) التي أظهرت أنّ مستوى السلوك الإبداعي بوزارة الصحة الفلسطينية كان بدرجة متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي (57%).

عطفاً عما سبق، لازال السلوك الإبداعي محفوف بتحديات عدة، وربما أن إسهام متغيرات أخرى كتوفير المعلومات المناسبة، ونشرها وتخزينها وفق أسس علمية يسهم بشكل كبير في تنمية السلوك الإبداعي، في ظل وفرة الدراسات التي أكدت على التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي. إنّ هذه النتائج تدفعنا من جهة إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي باعتبارها عاملاً مقوماً ومحفزاً. غير أن المعرفة وحدها حتى وإن تبنّتها إدارة جيدة قد لا تُعد كافية لتنمية السلوك الإبداعي ما لم يكن هنالك قرارات حكيمة تتسم بالرشد والسداد، وتكون قد بُنيت على أسس معرفية حتى تُوظف نحو تنمية السلوك الإبداعي.

لذلك، فإن هذه الدراسة تسعى للكشف عن الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز السلوك الإبداعي في مُجمّع الشفاء الطبي في ظل وجود جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط. وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن السؤال التالي:

### «ما دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي في مُجمّع الشفاء الطبي في قطاع غزة؟»

#### أهداف الدراسة

حددت الدراسة أربعة أهداف لتتمكن من الإجابة عن السؤال السابق، وذلك على النحو التالي:

- الكشف عن مدى تأثير أبعاد عمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي في مُجمّع الشفاء الطبي.

- التعرف على ما إن كان هنالك تأثير دال احصائياً لأبعاد عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار في مُجمّع الشفاء الطبي.
- دراسة مدى تأثير جودة اتخاذ القرار في السلوك الإبداعي بمُجمّع الشفاء الطبي.
- اختبار ما إن كان متغير جودة اتخاذ القرار يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي بمُجمّع الشفاء الطبي في قطاع غزة.

## أهمية الدراسة

ترتبط هذه الدراسة بين ثلاث متغيرات، وتعزز مدخلاً بحثياً حديثاً في دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي بشكل مباشر، وكذلك في ظل وجود المتغير الوسيط وهو جودة اتخاذ القرار. وحسب علم الباحثين، فإن هذه الدراسة تُعد من أوائل الدراسات التي ربطت المتغيرات الثلاثة مع بعضها البعض، حيث يُعد ذلك اسهاماً معرفياً في ظل تأصيل العلاقة نظرياً بين هذه المتغيرات، وإثباتها عملياً.

لذلك، يمكن أن تُسهم هذه الدراسة في الإثراء المعرفي لجميع العلاقات التي ربطت بين المتغيرات، ومساعدة الباحثين وإرشادهم في ظل ندرة الدراسات التي تناولت دراسة متغيرات وسيطة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي.

كما يمكن لهذه الدراسة أن تقدم للمسؤولين ولصناع القرار بمُجمّع الشفاء الطبي إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالسلوك الإبداعي واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة العوامل السلبية التي تؤثر عكسياً على السلوك الإبداعي من خلال الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة، والعمل على زيادة جودة اتخاذ القرار. وعليه، يمكن لهذه الدراسة أن تفتح الباب أمام الباحثين لمزيد من الدراسات التي تتناول هذه الموضوع مع التطبيق على قطاعات أخرى.

## فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير أربع فرضيات، وهي كالتالي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لعمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي في مُجمّع الشفاء الطبي في فلسطين.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لعمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرارات في مُجمّع الشفاء الطبي في فلسطين.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لجودة اتخاذ القرارات في السلوك الإبداعي في مُجمّع الشفاء الطبي في فلسطين.
4. يتوسط متغير جودة اتخاذ القرارات في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي في مُجمّع الشفاء الطبي في فلسطين.

## الإطار النظري

### إدارة المعرفة

شهد مفهوم إدارة المعرفة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، ظهر ذلك في عدد ونوعية الدراسات التي تناولته، والتي

لا زالت تبحث فيه حتى يومنا هذا مما انعكس على التباين في تعريفاته. فقد عُرفت إدارة المعرفة بأنها عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدة زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات المعلومات وتفسيرها (Stettner, 2000:76). وعُرفت أيضاً بأنها مجموعة العمليات والأنشطة التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها ونشرها واستخدامها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدى الأفراد والعاملين في المؤسسة والتي تُعد ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات (حلاق، 2014:42). ويُعرفها عبيد (2015: 21) بأنها عبارة عن المعارف التي يمكن الوصول إليها داخل المنظمة أو خارجها وتنقيحها واستخلاص المفيد منها ومن ثم تيسير الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

واعتبرها بعض الباحثين بأنها استراتيجية وليس مجرد عملية، حيث عرفها (فلاق، زيتوني، 2016:69) بأنها استراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ومساعدة الأشخاص في مشاركة المعلومات وتوظيفها في أعمالهم بحيث يُحسنون الأداء التنظيمي. وعُرفت أيضاً بأنها استراتيجية تنظيمية تعتمد على المؤسسات لمباشرة عملها، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والأدوات الفنية والإدارية المصممة لإنشاء ومشاركة المعلومات والمعارف داخل المؤسسة وحولها (الجديبي، 2020:59).

ويرى بعض الباحثين مثل الشنطي (2017: 440) بأنها قدرة العاملين في المنظمة على تنفيذ الأنشطة والعمليات المستمرة التي تهدف إلى اكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لتحقيق الأداء المتميز. أما الخليفة (2020: 232) فيرى أنّ حدود هذا المفهوم أوسع وأشمل إذ يُعرفها بأنها اقتصاد قائم على إنتاج المعرفة واستثمارها من خلال اصلاح منظومة التعليم والتدريب والبحث والتطوير. في حين يرى آخرون مثل مشري ومنزر (2020: 423) بأنّ مصطلح إدارة المعرفة يُعبر عن عمليات وأدوات وسلوكيات يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

استناداً للتعريفات السابقة، فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها عملية دورية متتالية لمجموعة من العمليات والأنشطة التي يقوم بها الموظفون في مُجمّع الشفاء الطبي، من إنشاء وتوليد للمعرفة وتخزين ونقل وتوزيع وتطبيق لها ليصل المُجمّع الطبي إلى هدفه بنجاح، وتعزيز قدرة الطواقم التمريضية على اتخاذ القرار وحل المشكلات في الوقت المناسب.

من جهة أخرى، وانطلاقاً من المفهوم السابق، فإن إدارة المعرفة تُعد أحد الأنشطة الهامة التي تعزز دور إدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، ولعل الدراسات السابقة مثل دراسة (بن ناصر، 2019؛ فلاق وزيتوني، 2016؛ عليان، 2010) عبرت عن أهميتها من جوانب عدة. حيث ترى تلك الدراسات بأنّ إدارة المعرفة تتيح فرصة كبيرة للمنظمات لخفض تكاليفها ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة، وتصفها بأنها عملية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. كما تُعزز إدارة المعرفة من قدرة المنظمة على رفع معدل الأداء والاحتفاظ بأداء مؤسسي معتمد على الخبرة والمعرفة، وتُعد أداة فعالة للمنظمات للاستثمار في رأس مالها الفكري، سيما عندما تجعل الوصول إلى المعرفة وإتاحتها للآخرين عملية سهلة وممكنة. ومما يزيد من أهميتها أنّها تُعد أداة لتحفيز المنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، وذلك لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعات الأفراد. وتُسهم إدارة المعرفة أيضاً في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، وتواجه التغيرات البيئية غير المستقرة. وبلا شك، فإنّ إدارة المعرفة مهمة بالنسبة للمنظمات، حيث تُسهم في حصولها على الميزة التنافسية التي تُظهر في إمكانية عرض الخدمات بطرق إبداعية.

### علاقة إدارة المعرفة بالمتغيرات الأخرى

تناولت غالبية الدراسات السابقة مفهوم إدارة المعرفة كمتغير مستقل، حيث وُجدت إدارة المعرفة متغيراً مؤثراً في عدة متغيرات كالميزة التنافسية كما في دراسة (محاحي، 2019) التي طبقت على شركات تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة. وعلى جودة الخدمات (البراهمة، 2018؛ علي، 2018). كما تبيّن أنّ إدارة المعرفة قد أُعيت

دوراً في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية (عراقوي، الحيلة، اللوح، 2019)، وأثرت على ابتكار الشركة (Ode & Avavoo, 2019)، كما كانت سبباً في تعزيز التنمية المستدامة (الجديبي، 2019)، ولعبت أيضاً دوراً في تحسين الرشاقة الاستراتيجية (الشنطي والشريف، 2019).

من جهة أخرى، تناولت بعض الدراسات مفهوم إدارة المعرفة كمتغير تابع، حيث تبيّن أنّ أنترنت الأشياء يُؤثر في إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات (السالمي، عبد الله والهنائي، 2020). كما لعبت تكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة دوراً وسيطاً بين الذكاء التنظيمي ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية (العقلا، 2016).

## عمليات إدارة المعرفة

اتفق الباحثون على أنّ دور إدارة المعرفة لا يخلو من أربع عمليات جوهرية، وقد تم اعتمادها في هذه الدراسة وهي: توليد المعرفة وتخزين المعرفة ونقل وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة. وقد لخصتها عدة دراسات سابقة مثل (أبو زريق، 2017؛ الشنطي، 2017؛ الزطمة، 2011) على النحو التالي:

**1- توليد وإنشاء المعرفة:** هي عملية تتضمن العمليات التي تقوم على شراء وابتكار واكتشاف واكتساب المعرفة وإنشائها من خلال عمليات منهجية تشمل ولا تقتصر على الإبداع والبحث. ويراد بها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، حيث تسعى من خلالها للحصول على المعرفة واكتسابها، سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية (أبو زريق، 2017:22).

**2- تخزين المعرفة:** تتم بعدة طرق، كقيام كل فرد من المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له أو إضافة أيّة معلومات جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل معها استخدامها من الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إدارة معينة؛ حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها (الشنطي، 2017: 441).

**3- نقل وتوزيع المعرفة:** تتم بطرق رسمية وغير رسمية، وتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني والاتصال الداخلي من خلال شبكة الحاسوب، كما يمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ونحو ذلك (الشنطي، 2017:441).

**4- تطبيق المعرفة:** الاستفادة الفعلية من المعرفة واستخدامها بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة، وإعطاءهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم (الشنطي، 2017:441). وتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة، إذ يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها وتوزيعها لا تُعد أنشطة كافية بقدر تحويلها نحو التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تُعد مجرد تكلفة، لذا، فإنّ نجاح أيّ منظمة في إدارتها للمعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً على المتوفر لديها، وتشخيص الفجوة بدقة بين ما تعرفه المنظمة وما تنفذه، فما تعرفه المنظمة يُعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال، وما تنفذه هو الأداء الفعلي (الزطمة، 2011:51).

## جودة اتخاذ القرار

يتركز مفهوم القرار في أبسط دلالاته على اختيار أنسب بديل من عدة بدائل متاحة لعلاج مشكلة ما. ولعل هذا الأسلوب يحتاج إلى طرق رشيدة وحكيمة للاختيار، تعكس مدى كفاءة الإدارة في توليد البدائل، ورجاحة رأيها في اختيار أحدها دوناً عن غيره. لذلك فإنّ جودة اتخاذ القرار تصف مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرار، وتتضمن عدة أبعاد، كتقييم آلية القرار، ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وكيفية اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم، بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة في وعند اتخاذها (Donelan, 2013:103). وتُعرف جودة اتخاذ القرار أيضاً

بأنها تلك القرارات التي تظهر من خلالها قدرة إدارة المنظمة على استغلال جميع المقدرات والمتغيرات المتاحة في صناعة القرارات التي تحقق أهدافها بفعالية (اشتوي، 2016: 5). ويرى البعض بأنها نتاج القرار الذي يتخذ في موقف ما، وبعد تفكير مستنير لحل مشكلة معينة، ويتسم بالكفاءة والفاعلية (عبد العال، 2017: 14). في حين عرّفها عاشور (2019: 37) بأنها الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأنسب من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه. أما سعدة (2019: 29) فركّز في تعريفه على قدرة العاملين على توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة، وتقييم البديل الأفضل وفقاً لتحقيق الهدف المرغوب فيه، ومساهمة القرارات في إنجاز الأهداف الموضوعية بما يُحقق سهولة تنفيذ القرار وقبوله من قبل العاملين في التوقيت المناسب. وأخيراً، أشارت دراسة سلامة (2019: 11) إلى أن جودة اتخاذ القرار هي نقطة حاسمة يتم فيها اتخاذ القرار المناسب من بين بدائل عدة بما يتناسب مع الموقف.

استناداً إلى التعريفات السابقة، فإننا نعرف جودة اتخاذ القرار إجرائياً بأنها القدرة على وضع البديل المناسب بالأسلوب المناسب لحل المشكلة بعد دراسة معمقة ومستنيرة للوصول إلى الهدف في تقديم أجود الخدمات التمريرية في مجّمع الشفاء الطبي بفاعلية وكفاءة عالية.

وتُعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الهامة التي تحتاجها المنظمات دوماً، لمعالجة مشكلاتها، ولتطوير أعمالها، لذلك، فقد تكون أو لا تكون المنظمة محقة في قرارها، لذلك فإنّ القرارات الجيدة تلعب دوراً محورياً في دفع عجلة المنظمة نحو تحطّي مشكلاتها بكفاءة وفاعلية. ولعل من الصعب حصر أهمية القرار الجيد، ولكن نستعرض ما قدمه بلال والعمرى (2019) في دراسته، حيث أشار إلى أنّ جودة القرار المتخذ تُعد جوهر العملية الإدارية، حيث نجد أنّ هذه العملية ضرورية للإدارة العليا في المنظمة. كما أنّها تُؤثّر بشكل كبير على الوضع الوظيفي للإدارة العليا، وهي مقياس نجاحها أو فشلها، فكلما اتسمت القرارات بالرشد والصواب دل ذلك على نجاحها واستمرار تطورها. من جهة أخرى، فهي تُؤثّر أيضاً على بقاء المنظمة وتطورها، حيث ترتبط حياة المنظمات بفاعلية وسلامة القرارات المتخذة.

وأشار إبراهيم (2015) -مؤكداً على أهميتها- إلى أنّ القرار الجيد هو أداة المدير الناجح، الذي يقود أدائه نحو أعلى وأسمى مكانة. وأضاف، يُعد اتخاذ القرار الجيد أساساً لتحقيق غايات ووظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والتمويل، وبلا شك تُعد القرارات الجيدة جوهر العملية الإدارية، فهي جوهر عملية التخطيط التي تنطوي على سلسلة من القرارات الإدارية، كذلك باقي العمليات الإدارية فإنها ترتبط بشكل وثيق بالقرارات مثل التنظيم والرقابة والتوجيه.

## علاقة جودة اتخاذ القرار بالمتغيرات الأخرى

تناولت عدة دراسات عملية اتخاذ القرار، ما بين دراسات استكشافية -للتعرف على الواقع والممارسة- وأخرى -تناولت العلاقة السببية- كمعرفة العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار أو تلك التي تؤثر عملية اتخاذ القرار فيها. في ضوء ما سبق، فقد وجدت بعض الدراسات أنّ التمكين الإداري يلعب دوراً في عملية اتخاذ القرار (عاشور، 2019)، كما تُؤثّر إدارة الأزمات في جودة القرار الإداري (عبد العال، 2017)، وكذلك في ضغوط العمل (بن دعجم، والهزايمة 2020)، ويؤثر نكاه الأعمال في جودة اتخاذ القرار (Mola et al., 2020).

في حين تبين أنّ القرارات الفعالة قد ارتبطت إيجاباً بالدافعية للعمل (زمرد وآخرون، 2019)، واتضح أنّ جودة اتخاذ القرار تلعب دوراً في تقييم تكنولوجيا الصحة (Buja et al., 2020) ويؤثر اتخاذ القرار على إدارة الأزمات (سلامة، 2019)، حيث لعب متغير اتخاذ القرار دوراً وسيطاً بين المعرفة الضمنية وإدارة الأزمات في وزارة الداخلية الفلسطينية.

ومن العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار جودة المعلومات (ديوب وزريقا، 2016). كما أنّ نظم المعلومات الإدارية الكفوة تؤثر إيجاباً على فاعلية عملية صناعة واتخاذ القرار وتحسينها كما في دراسة (هاشم، 2013)،

ودراسة (2013,Olumoye) ودراسة (2013Bafrouei et al).

## السلوك الإبداعي

يوصف السلوك الإبداعي في أبسط تعريفاته بأنه حزمة من التصرفات الإيجابية ينتج عنها توليد أفكار أو أساليب عمل جديدة (المشوط، 2011:10). كما قدم (Steiner) له وصفاً مرتكزاً على القرارات الصادرة عن الفرد أو الجماعة أو المنظمة الإبداعية، والتي تتخذ حتى تتمكن تلك الجهات من تقديم ناتج جديد (Khandawallu, 1997:533). أما سويدات والشيخ (2017: 34) فقد ركزا في تعريفهما على سلوك الفرد وقدرته على الإنتاج المتميز، الذي يحظى بقدر كبير من جميع عناصر الإبداع؛ كالطلاقة الفكرية، والمرونة، والأصالة، والتداعيات البعيدة؛ كاستجابة لحدث ما أو مشكلة، والتفكير العميق فيما وراء النمط المألوف والواضح تجاه تلك الأشياء مما يترتب عليه أفكار وحلول جديدة غير مسبوقه تقدم نتائج جديدة.

في حين يرى أبو عمرة (2018: 12) بأن السلوك الإبداعي هو ما يُمارسه الفرد في مكان العمل لأول مرة وليس بالضرورة أن يترتب عليه خدمة أو ناتج جديد، ويتفق في ذلك مع دراسة مسعودة (2016: 275) التي قدمت السلوك الإبداعي على أنه تصرف يُنفرد به العامل أو مجموعة عمل في المنظمة، وليس بالضرورة أن يُقدم منتج أو خدمة جديدة باعتبار أنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية. غير أن بعض التعريفات قد ركزت في وصفها للسلوك الإبداعي على ما يدور في داخل المؤسسات. وبالتالي عرّفت السلوك الإبداعي بأنه «استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يُحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره» (الأخرس، 2016:44).

وفي ضوء ما سبق، يُمكن تعريف السلوك الإبداعي إجرائياً بأنه الترجمة الفعلية لأفكار جديدة تظهر على شكل سلوك أو تصرفات يقوم بها الفرد وتُترجم كمبادرات أو خدمات لم يسبق إليها أحد أو تطوير لنهج أو فكرة قابلة للتطبيق ويمكن أن تخدم وتنظم أدوار الفريق التمريضي داخل مُجمَع الشفاء الطبي.

## علاقة السلوك الإبداعي بالمتغيرات الأخرى

تناولت عدة دراسات السلوك الإبداعي باعتباره مُتغيراً سلوكياً تابعاً، فركزت على عدة عوامل تُؤثر في السلوك الإبداعي؛ من أبرزها؛ الرّشاقة الاستراتيجية (حمدان، 2019)، والمنظمة المُتعلمة (مزه، 2019). كما تبيّن أنّ السلوك والنمط القيادي يؤثران في السلوك الإبداعي، حيث وُجدت القيادة التحويلية (أبو ربيع، 2018) وكذلك القيادة الريادية (الفرغولي وآخرون، 2021) كمتغيرات مؤثرة في السلوك الإبداعي. ويُؤثر في السلوك الإبداعي أيضاً التمكن الإداري (السلامي، 2019)، كما تبيّن أنّ الشخصية الاستباقية تُعزز السلوك الإبداعي في المنظمات (Alikaj et al, 2020)، وكذلك السلوكيات المُبتكرة تُؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي أيضاً (Elidemir et al, 2020). في حين وُجدَ السلوك الإبداعي عُصراً مُؤثراً في البراعة التسويقية (الأسدي والفيلي، 2021).

ويُعد السلوك الإبداعي هاماً سيما في المؤسسات العامة ولعل من أبرز مظاهر أهميته ما قدمه (حسن، 2017:14) وذلك كونه يُساعد المنظمة على الاستجابة لمُتغيرات البيئة المحيطة، ممّا يجعلها في وضع مستقر، إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة التغيرات بشكل لا يُؤثر على سير العمليات التنظيمية. وأضاف بأنه يساعده المنظمات أيضاً في استثمار مواردها المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تواكب التطورات الحديثة. ويُعزز قدرة المنظمة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المُختلفة والإمكانيات المادية والبشرية. كما ذكر (حسن، 2017) بأن السلوك الإبداعي على مستوى المنظمة يحسن خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد. ويسهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات. ويحقق استثمار أفضل للموارد البشرية ويعظم الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

## أبعاد السلوك الإبداعي

تتقارب آراء الباحثون من مثل (أبو ربيع، 2018؛ أبو عمرة، 2018؛ النّبأ، 2017؛ أبو زريق، 2017؛ بلعالم، 2017؛ سلامة، 2016؛ جادالله، 2016؛ أبو ناموس، 2016؛ الأخرس، 2016) في تناولهم لأبعاد السلوك الإبداعي، والتي تبلورت في خمسة أبعاد، وهي (الطلاقة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة، المرونة، والمخاطرة):

(1) **الطلاقة:** يُقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إنتاج إبداعي، ولكن فكرة واحدة أو عدد قليل من الأفكار تكون قابلة للاستثمار الإبداعي، وتعد الطلاقة المحرك الرئيس للوصول إلى حل المشكلات، فالمبدع لا يستسلم ولا يقف من إبداع اقتراح أو فكرة أو حل لمشكلة (المشوط، 2011:27).

(2) **الأصالة:** تُعد من المفاهيم الهامة التي تميز الأفكار الجديدة التي يترتب عليها رؤية متعددة الأبعاد للقضية أو المشكلة الواحدة، فتتولد الفكرة الجديدة - غير المسبوقة - والنتيجة عن التفكير غير المألوف أو من خارج الصندوق مع المحافظة على الفكرة الأساسية الأصيلة التي كانت سبباً في توليد وتطوير الأفكار بحيث تُصبح أفكار تُمثل واقع جديد ومطور ونادر للمنظمة (أبو عمرة، 2018:49). وتشمل الأصالة ثلاثة جوانب أساسية وهي؛ الاستجابة غير الشائعة: والتي تعني القدرة على إنتاج أفكار نادرة. الاستجابة البعيدة: وتُشير إلى القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة، وأخيراً، الاستجابة الماهرة: وتعني قدرة المنظمة على إنتاج استجابات يُحكم عليها بالمهارة وهذا هو الجانب الذي يُعد محكاً جديداً للأصالة (الشربيني وصادق، 2002:159).

(3) **الإحساس بالمشكلات:** يُعد من أهم عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديد بدقة، ومعرفة أبعادها، والوعي بالأخطاء وجوانب قصورها. ويرتبط الإحساس بالمشكلة أيضاً بالقدرة على رؤية الحقيقية أو الحقائق، والواقعية في كشف العلاقات بينها، لذلك، فإن التشبع بالمشكلة الذي يُوحى بالإبداع؛ أو إجهاد الشخص لنفسه في دراسة المشكلة بعمق؛ يُضيفان إلى زيادة فرص التوصل إلى أفكار جديدة. ويُضيف سويدات والشيخ (2017:36) بأن هذا الإحساس بالمشكلة يعكس قدرة الفرد على رؤية واكتشاف مشكلات في جميع الأشياء كالمعدات أو النظم أو المجتمع وتحري أسبابها، فالمبدعون يقظون، وهم أسرع من غيرهم في التنبيه لتلك المشكلات وتقديم حلول لها.

(4) **المرونة:** تعني قابلية وقدرة العقلية على التكيف مع المستجدات، والانتقال إلى زوايا متحررة. وتُشير المرونة إلى قدرة الشخص على النظر إلى الأشياء من زوايا متعددة، والنظر إليها بمنظور غير مألوف خلافاً لما اعتاد عليه الناس، والانتقال إلى زاوية متحررة. وتترك المرونة أثر كبير في تحقيق الإبداعات التي نلمسها ونراها. وتُقسم إلى نوعين: المرونة التكيفية، والمرونة التلقائية. أما الأولى فتشير إلى القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي من خلالها يُمكن النظر لعلاج مشكلة ما، وهي هنا تُشير إلى مفهوم مُضاد للجمود الذهني، وسُميت بالتكيفية لأن الفرد يحتاج لأن يقوم بتعديل مقصود في سلوكه حتى يتفق مع الحل السليم. أما الثانية، فتُعرف بالمرونة التلقائية، وهي تعكس النظر إلى الأشياء بمنظور غير مألوف، أو خلافاً لما اعتاد عليه الناس، ولها دور كبير في الاختراعات، كونها تُسهم في إشباع حاجات وإثبات الذات، كالمرونة في سياسة الإثراء الوظيفي في المؤسسة مثلاً (الصيرفي، 2003:18).

(5) **المخاطرة:** يُقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها (الحربي، 2003:25). ويتحمل بذلك هامش من الخطر الذي يمكن أن يترتب عليه أثر عكسي -على المستوى الشخصي- نتيجة إيمانه العميق بوجهة وصحة النهج أو الفكرة التي يسعى إلى تحقيقها، وإدراكه بأنها تستحق هذا القدر من المخاطرة والتضحية.

## الإطار المفاهيمي والعلاقة بين المتغيرات

تم بناء الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة ليوضح العلاقة بين المتغيرات، ويُعزز نظرياً إمكانية دراسة جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط في تلك العلاقة، وفيما يلي استعراض للعلاقة بين المتغيرات:

### أولاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

أكد الباحثون على وجود علاقة وثيقة ربطت بين الإبداع والموجودات المعرفية للمنظمة، ولقد أصبح واضحاً أن قدرة المنظمة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تُعزز من أهمية المعرفة، وبذلك يتوجب عليها صقل المعرفة وتهذيبها، وتحديثها، بما يحقق توظيفها نحو الإبداع (الدوري، والعزازي، 2004:34). كما أن تطبيقات إدارة المعرفة تتعكس على أداء المنظمة، وتترك أثر إيجابي يُسهم في تحسين الإبداع، ومن شأنه أيضاً رفع مستوى كفاءة العاملين، وينعكس هذا الإبداع أيضاً على عمليات المنظمات ومنتجاتها، فضلاً على زيادة فرص الاستثمار في الموارد المعرفية (طرطار، وحليمي، 2011:16). لذلك، فإن إدارة المعرفة تُعد سبباً لتحقيق الإبداع التنظيمي، إذ لا يُمكن للإبداع أن يتحقق بدون معرفة (مدني، 2017). لذا، نستنتج أن المعرفة هي المادة الخام والمصدر الأساسي لتحقيق الإبداع في المنظمة، بعبارة أخرى، يعتبر الإبداع عملية تحويل للمعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبالتالي فهو مصدر لخلق القيمة، وتحقيق الميزة التنافسية. فإدارة المعرفة تُسهم في الإبداع داخل المنظمة عبر تأثيرها على عوامل مختلفة كالأفراد والعمليات والمخرجات.

أما من الناحية التطبيقية، فقد عززت عدة دراسات سابقة العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي ومن أبرزها دراسة أبو زريق (2017) التي طبقت على المحاكم النظامية في قطاع غزة، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي، ووجود تأثير موجب لعمليات إدارة المعرفة ذو دلالة إحصائية في الإبداع التنظيمي. كما توصلت دراسة المشاركة (2012) التي طبقت على مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الإبداع. أما دراسة بالعالم (2017) فقد طبقت على العاملين في المؤسسات الصحية الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي للعاملين. وقد لعبت إدارة المعرفة دوراً في تفعيل الإبداع في المنظمات، أكد ذلك دراسة فلاق وزيتوني (2016) التي طبقت على منظمات الأعمال الأردنية.

أما دراسة (Hussein, 2018) التي طبقت على مالكي الشركات المتوسطة والصغيرة في أندونيسيا فقد توصلت إلى أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل غير مباشر على توجيه الإدارة، وأن الابتكار قد لعب دوراً وسيطاً، مما يعني أن إدارة المعرفة قد أثرت على الابتكار في أداء الأعمال. وفي دراسة مشابهة قام بها (Abdi and Senin, 2015) وطبقت على إحدى شركات صناعة السيارات الإيرانية توصلت إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي، كما توصلت إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي. وقد توصلت دراسة صارم (2019) إلى أن إدارة المعرفة تؤثر على الإبداع الإداري في دراسة تناولت برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر.

### ثانياً: العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرار

إن توظيف المعرفة في المنظمة وتنظيمها ضمن وحدة أو نهج إداري يُعنى بشأنها داخل المنظمة يُسهم بشكل ملموس في تحسين عملية اتخاذ القرار في كافة المستويات الإدارية ويُعزز جودة القرار المُتخذ، حيث أن نوعية القرار ترتبط بصلوة وثيقة بالبيانات المقدمة كماً ونوعاً، وتخدم بشكل كبير الموقف أو المشكلة موضع اتخاذ القرار (العامري والغالب، 2007:317). وحيث أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل، وتتعدد أساليبها، إلا أن الأسلوب العلمي يُعد أكثرها استخداماً في الأدب الإداري. والملاحظ أن العنصر الأهم في تلك الخطوات أو المراحل هو مدى توافر المعلومات بالكمية والدقة الملائمتين حول المشكلة المنظورة، حيث تظهر أهمية المعلومات التي بدونها لا يستطيع المدير اتخاذ القرار، أو تقوده لاتخاذ قرار في حالة عدم تأكد (سويدات والشيخ، 2017: 38-39).

من جهةٍ أخرى، أشارت بعض الدراسات إلى أنّ المعرفة يمكن أن تتوافر في أذهان المدراء وتأخذ شكل الحدس والخبرة والمهارة والتفكير إلا أنّها لم تُعد كافية تماماً كما أنّها لم تتل نصيباً كافياً من الاهتمام حتى تُوظف في تعزيز القرار الإداري. لذلك، وحتى لا تتسم تلك المعارف بالتقليدية، يجب تفجير قدرات الأفراد المعرفية، وذلك لحاجة المنظمة إلى مدير يتحلى بمستويات معرفية عالية يستطيع من خلالها اتخاذ قرار صائب وفي الوقت المناسب (نوري، 2013).

لذلك، تسهم إدارة المعرفة بشكل ملموس في زيادة فاعلية القرار المتخذ، فالمعلومات والبيانات المتوفرة كلما قدمت في الوقت المناسب والدقة العالية فإنّ ذلك يُسهل ويُيسر اتخاذ القرار، ويُجنب المنظمة الكثير من الأخطاء والتي غالباً ما يعود سببها لشح المعلومات أو افتقارها إلى الدقة (فياض، 2015: 46). وأكدت دراسة أخرى بأنّ إدارة المعرفة تُؤثر إيجاباً على القرار المتخذ، وتزيد من جودته، فعندما تتوفر المعلومات الكاملة الدقيقة فإنّ القرار المتخذ يكون صائباً، ويُمكن المنظمة من حل مشكلاتها بجودة عالية مما ينعكس إيجاباً على أدائها، في حين أنّ اتخاذ قرارات خاطئة يُهلك المنظمة (سعدة، 2019).

استناداً لما سبق، يرى الباحثان أنّ القرار الإداري هو أحد الأدوات التي تُعبر عن نجاح أو فشل المدراء في المنظمات، كما يعكس طبيعة التوجيه الذي يقدمونه للعاملين نحو استثمار الموارد سعياً لتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي، فإنّ القرار الذي يُبنى على أسس من المعرفة؛ يُكسب المنظمة قدرة أعلى على إنجازات ناجحة بأقل جهد وكلفة، مقارنة بتلك التي لا تركز في حقيقتها على أساليب علمية. يُعزز هذا الاستنتاج ما تناولته الدراسات السابقة التي أكّدت على علاقة قوية تجمع بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار حيث تُعد إدارة المعرفة قاعدة عريضة لتوفير المعلومات اللازمة لكل إدارة مختصة، أو لكل مستوى إداري حتى يتمكن من ترشيح أو اختيار بديل على خطى اتخاذ القرار. كما تُمنح المعرفة في ظل إدارة فعالة قدرة على اتخاذ قرار في التوقيت المناسب، وبالسعة الممكنة، وبأقل كلفة، كل ذلك ينعكس بالطبع على كفاءة أداء المنظمة، وفاعلية إدارتها للمعرفة، ومدى توظيفها إيجاباً عند اتخاذ القرار.

وقد زحرت الأدبيات السابقة بدراسات عدة عززت ما سبق، فقد بيّنت دراسة سعدة (2019) التي طبقت في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة أنّ عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً جوهرياً في جودة اتخاذ القرار. أما دراسة سلامة (2019) فقد أكدت على أنّ المعرفة الضمنية تؤثر في اتخاذ القرار، جاء ذلك في دراسة طبقت على وزارة الداخلية الفلسطينية. بالإضافة إلى دراسة أبو جزر (2018) التي توصلت إلى أنّ تكنو- استراتيجيات إدارة المعلومات تلعب دوراً في تحسين جودة اتخاذ القرار في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. أما دراسة أبو زايد (2017) فقد أكدت على أنّ إدارة المعرفة وتحديداً في النظم الخبيرة تؤثر في جودة القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية.

أما دراسة أبو معمر (2017) والتي طبقت على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة فقد توصلت إلى أنّ إدارة المعرفة تؤثر بقوة في اتخاذ القرار. جاء ذلك منسجماً مع دراسة غولة (2017) التي طبقت على المدراء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وتوصلت إلى أنّ إدارة المعرفة تؤثر بقوة في اتخاذ القرار لدى المدراء. وفي دراسة أخرى قام بها كراز (2016) أثبت أنّ العوامل البيئية لنظم إدارة المعلومات التعليم تؤثر في جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار، جاء ذلك في دراسة تطبيقية على مدارس الأونروا في قطاع غزة. أما دراسة فياض (2015) فتوصلت إلى أنّ إدارة المعرفة التي تمارس من قبل العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية ترتبط إيجاباً مع فاعلية اتخاذ القرار في الجامعة.

وأكدت عدة دراسات أخرى أنّ أبعاد إدارة المعرفة ترتبط إيجاباً بعملية اتخاذ القرار كما في دراسة عبيد (2015) التي طبقت على البنوك التجارية في قطاع غزة. أما دراسة الوادية (2015) فربطت بين نظم المعلومات الإدارية - باعتبارها أحد الأدوات المعززة لإدارة المعرفة - وبين جودة القرارات الإدارية، حيث تبين أنّ تلك العلاقة إيجابية ودالة احصائياً في دراسة طبقت على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. وفي دراسة العقلا (2016) أثرت تكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة على دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دراسة ميدانية على الجامعات السعودية استهدفت أعضاء الهيئة التدريسية في المنطقة الغربية للمملكة. أما دراسة حلاق (2014) فقد توصلت إلى أنّ إدارة المعرفة تلعب دوراً في اتخاذ القرار، وذلك في دراسة طبقت على المديرين والمدرسين في مدينة دمشق. كما أكدت

دراسة الشمري (2014) على أن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً على دعم عمليات اتخاذ القرار، وذلك في دراسته التي طبقت على شركة أرامكو السعودية. وقد جاءت دراسات أخرى تؤكد على أن إدارة المعرفة تلعب دوراً محورياً في اتخاذ القرار كما في دراسة نوري (2013) التي طبقت على مديري منظمة الأعمال في محافظة دهوك، ودراسة الزريقات (2011) التي طبقت في الشركات الاستخراجية الأردنية. كما وجدت دراسة Jang and Park (2016) أن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات لدى الممرضات في المستشفيات الصينية.

### ثالثاً: العلاقة بين جودة اتخاذ القرار والسلوك الإبداعي

تزخر المؤسسات بأعداد كبير من القوى العاملة، التي تتفاوت في تأهيلها وتدريبها، إلا أنها لا تخلو من ذوي القدرات العقلية والإدارية المميزة. ولعل المؤسسات التي تسعى إلى التميز فإنها تستعين بالخبراء والعلماء، وذوي المكانة العلمية العالية، للمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة والصائبة. ولعل هنالك العديد من الشركات والمؤسسات العربية والأجنبية التي استعانت بالعقول العربية والتي وصفتها بأنها من أفضل العقول قدرة على حل المشكلات، ولكن ذلك لا يُمكن تحقيقه دون العناية بالموارد البشري وإطلاق طاقاته الفكرية والإبداعية في عملية الإدارة واتخاذ القرار، وتمكينهم من المشاركة في تحقيق الأهداف (هدى، 2010:170). ويعتمد نجاح المدير في عمله على مجموعة من المهارات، أهمها مهارات صنع القرار والتفكير الإبداعي، لما لها من دور في نجاح العملية الادارية، وتبرز أهميتها لأنها تتصل مباشرة برأس المال البشري (ناصر، 2016:455).

لذلك فإننا نرى أن جودة القرار المتخذ هي نتاج إبداع عقول بشرية قادرة على إدارة المعرفة سيما عند توفر المعلومات الكاملة والصحيحة، لأنه كلما كان هناك إدارة فعالة للمعرفة تنامت جودة اتخاذ القرار، وانعكس ذلك على سرعة تحقيق أهداف المنظمة، وأيضاً اتخاذ القرار ما هو إلا نتاج عملية إبداعية تسعى لتطوير المنظمة. ولعل ما يعزز رؤيتنا تجاه هذه العلاقة هو دراسات سابقة أبرزها دراسة سويدات والشيخ (2017) التي توصلت إلى وجود ارتباط بين التفكير الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرار، جاء ذلك في دراسة استهدفت الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن. كما توصلت دراسة ناصر (2016) التي طبقت على المشرفين التربويين والاختصاصيين في مديرية محافظة بابل إلى وجود علاقة ارتباط بين جودة القرار الإداري والتفكير الإبداعي، أي كلما ارتفع التفكير الإبداعي تزايدت جودة القرار.

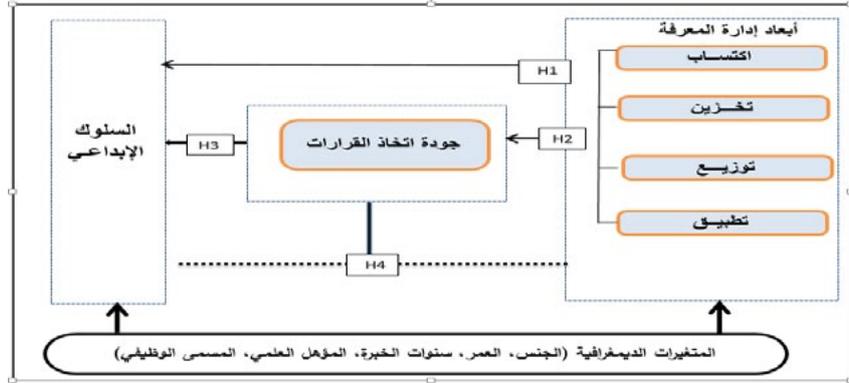
### رابعاً: جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

في ضوء ما تقدم من استعراض للعلاقة بين متغيرات الدراسة، فإن العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة يمكن وصفها بأنها علاقة متكاملة، حيث يجب أن تُسند المنظمة بإدارة معرفة جيدة تدعم وتتعاون مع المبدعين، فهذا يزيد الخيط متانة مما لا يسمح لأي من المؤثرات الداخلية والخارجية أن تؤثر على أداء المنظمة وتستطيع تحقيق أهدافها المنشودة.

إن الاهتمام بالسلوك الإبداعي وتنميته هو نشاط هام ينتج عن عدة عمليات، أبرزها؛ اهتمام الإدارة العليا واتخاذها قرارات صائبة حيال ذلك، وبالتالي كلما تنامت قدرة إدارة المنظمة على اتخاذ قرارات صائبة في وقت مناسب؛ زادت قدرتها على توجيه الأفراد نحو السلوك الإبداعي، وبالتالي يتم اتخاذ القرارات برشد وجودة عالية. كما أن اهتمام المنظمة بالسلوك الإبداعي لدى العاملين هو نتاج حرصها على النجاح، وبالتالي فإنها تتبنى بذلك قرارات ذات جودة عالية بجنور متصلة من إدارة معرفية تخدم المنظمة. بعبارة أخرى، إن السلوك الإبداعي هو نتاج لقرار جيد، والقرار الجيد المتخذ هو صناعة معرفية قائمة على معلومات كفاءة. وعليه فإننا نجد أيضاً أنه كلما تم إدارة المعرفة بفاعلية في المنظمة نحو تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، كلما زاد ذلك من فرص ظهور عقول مستنيرة قادرة على اتخاذ قرارات بجودة وفاعلية وفي الوقت المناسب لحل المشكلات.

استناداً إلى ما تقدم من استعراض للعلاقات المباشرة والقوية بين متغيرات الدراسة، وفي ضوء تحقيق الاشتراطات

الخاصة ببناء إطار مفاهيمي لدراسة المتغير الوسيط كما حددها Baron and Kenny (1986) والتي تركزت في اشتراط وجود علاقات واضحة بين متغيرات الدراسة بما يسمح للتنبؤ بدور للمتغير الوسيط، فإنّ الإطار المفاهيمي الذي يُجسد تلك العلاقات كما يلي:



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحثين بالرجوع إلى: (Mertins et al, 2001، Wiig, 1993، ياسين، 2007، الشنطي، 2017).

## منهجية الدراسة

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وكذلك توضيح العلاقة بين مكوناتها، ومناقشة الآراء المقدمة حولها، وما يمكن أن يترتب على ذلك من تأثير أو علاقة سببية. ويسمح هذا المنهج بتقديم تفسير علمي حيال مشكلة الدراسة، كما يُتيح التعبير عنها كميّاً أيضاً، فيسمح بجمع البيانات، التي تخضع للدراسة المتأنيّة والعميقة، وصولاً إلى معلومات وعلاقات واستنتاجات يمكن مناقشتها والبناء عليها.

### مجتمع وعينة الدراسة

بلغ مجتمع الدراسة (644 موظف) حسب إحصائية شؤون الموظفين في وزارة الصحة لعام 2020م؛ يعملون بوظائف (حكيم جامعي، ممرض دبلوم، وقابلة) وهم الفئة المستهدفة في دراستنا. أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية بسيطة، بلغ عدد أفرادها (250) موظفاً من حجم المجتمع الأصلي تم توزيع الاستبانة عليهم، وقد تم استرداد (239) استبانة بنسبة (95.6%) حيث كانت جميعها صالحة للتحليل. وقد تم احتساب العينة بواسطة المعادلة التالية (Moore et al, 2003):

$$n = \left[ \frac{z}{2m} \right]^2$$

المعادلة (1)

حيث:  $z$ : القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً:  $z=1.96$  لمستوى دلالة  $0.05 \leq a \leq 0.05$ ).

$m$ : الخطأ الهامشي، ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ ).

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

وتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:

المعادلة (2)

## أداة الدراسة

نظراً للطبيعة الوصفية للدراسة، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم إعدادها بالرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد تكونت الأداة من أربعة أقسام، على النحو الآتي:

**القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، وشملت: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

**القسم الثاني:** يشمل استبانة قياس عمليات إدارة المعرفة التي تكونت من (20) فقرة موزعة على مجالات إدارة المعرفة الأربعة، بواقع (5) فقرات لكل مجال.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن استبانة لقياس جودة اتخاذ القرار مكونة من (15) فقرة.

**القسم الرابع:** وهو عبارة عن استبانة لقياس السلوك الإبداعي مكونة من (15) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي من (1 - 5) لفقرات الاستبانة حيث كلما اقتربت الدرجة من (5) دل على الموافقة العالية والعكس صحيح.

## صدق الاستبانة وثباتها:

أولاً: صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

**الأولى:** صدق آراء المحكمين: تم تحكيم الاستبانة من (11) متخصص من ذوي الخبرة والاختصاص في مناهج البحث العلمي وإدارة الأعمال والإحصاء وتم تطوير الاستبانة وفقاً لأرائهم.

**الثانية:** صدق المقياس: وتم احتسابه من خلال الاتساق الداخلي والصدق البنائي، حيث أشار الاتساق الداخلي إلى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي له، وتم احتساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أما الصدق البنائي فيقيس مدى تحقق الهدف الذي تريد الأداة الوصول إليها، ويُبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة الكلية لفقرات الاستبانة. ويتضح من الجدول الآتي أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## جدول (1): معامل ثبات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمجال

معامل كرونباخ ألفا	الصدق البنائي		عدد الفقرات	المجال	المتغير
	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط			
0.849	0.000*	0.773	5	توليد المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
0.679	0.000*	0.718	5	تخزين المعرفة	
0.809	0.000*	0.824	5	توزيع المعرفة	
0.636	0.000*	0.794	5	تطبيق المعرفة	
0.894	0.000*	0.935	20	عمليات إدارة المعرفة	
0.920	0.000*	0.906	10	جودة اتخاذ القرارات	
0.811	0.000*	0.887	10	السلوك الإبداعي	

● الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$ .

أما ثبات الاستبانة، فتم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ Coefficient Cronbach's Alpha، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (1)، حيث يُبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل متغير، وقدر تراوحت تلك القيم بين (8110.) و(9200.). أما مجالات إدارة المعرفة فقد تراوحت بين (0.636) و(0.849)، وهي تُعد قيم مقبولة حسب (حيواني، بن زورال، 2016).

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

#### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

يوضح الجدول (2) الخصائص الديموغرافية للفئة المبحوثة، حيث تبيّن أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإناث بنسبة (63.6%) ولعل السبب في ذلك اشتمال العينة على مسمى قابلة، والتي هي متخصصة لأقسام النساء والولادة التي لا يعمل فيها ذكور في مجال التمريض. أما فيما يتعلق بالفئة العمرية، فتبيّن أنّ غالب عينة الدراسة هم من الفئة الشابة (دون سن الأربعين)، حيث بلغوا (87%) من إجمالي عينة الدراسة، وقلة من هم أكبر من ذلك، بنسبة (7.1%) دون سن الخمسين، و(5.9%) من كانوا أكبر من ذلك. وربما أن ذلك يعكس سياسة وزارة الصحة التي تعنى بتعيين الفئة الشابة لهذه الوظائف التي تحتاج إلى يقظة دائمة، وجهد كبير.

أما المسمى الوظيفي، فكان غالب العاملين بوظيفة حكيم، وهو الممرض المتمرس المتخصص، الحاصل على مؤهل جامعي ويعمل في العيادات التخصصية. وهي النسبة الأكبر لحاجة المجمع لهذا المستوى من التأهيل للعمل في العيادات التخصصية، أمّا الممرض العملي فهم حملة الدبلوم والذين يقومون بوظائف تمريضية أقل اختصاصاً، أما القابلات فهنّ الممرضات المختصات فقط في أقسام النساء والولادة.

#### الجدول (2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	النسبة	التكرار	المتغير	النسبة	التكرار	المتغير	النسبة	التكرار		
الجنس	36.4%	87	سنوات الخبرة	أقل من 5	111	46.4%	المجموع	239		
	63.6%	152		من 5 إلى أقل من 10	53	22.2%				
	100%	239		من 10 إلى أقل من 15	49	20.5%				
	58.6%	140		15 سنة فأكثر	26	10.9%				
المسمى الوظيفي	19.2%	46	المجموع	239	100%	المسمى الوظيفي	ممرض عملي	46	19.2%	
	22.2%	53	أقل من 30	127	53.1%		قابلة	53	22.2%	
المؤهل العلمي	100%	239	الفئة العمرية	من 30 إلى أقل من 40	81	33.9%	المجموع	239		
	9.20%	22		من 40 إلى أقل من 50	17	7.10%		دراسات عليا	22	9.20%
	67.4%	161		50 سنة فأكثر	14	5.90%		بكالوريوس	161	67.4%
	23.4%	56		المجموع	239	100%		دبلوم	56	23.4%
المجموع	100%	239								

أما من حيث المؤهل العلمي، فغالب عينة الدراسة حصلوا على مؤهل بكالوريوس على الأقل بنسبة (76.6%) منهم (9.2%) واصلوا مسيرتهم للحصول على مؤهلات أعلى. وربما أنّ طبيعة الوظائف والأدوار التي يقوم بها فريق التمريض تتناسب مع المؤهلات التي يحملونها والتي يتم التعيين فيها حسب الحاجة.

أما سنوات الخبرة، فتبين أن غالب عينة الدراسة هم ممن تقل سنوات خبرتهم عن (15) سنة، بنسبة (89.1%)، وهؤلاء جرى تعيينهم على دفعات بعد أن شهد قطاع غزة انقسام فلسطيني عام 2007م، وهي نسبة واقعية، حيث اضطرت وزارة الصحة حينها لسد عجز تولد نتيجة تنحي الموظفين القدامى عن أعمالهم جانباً نتيجة للخلاف السياسي الناتج عن الانقسام. باستثناء فئة قليلة واصلت عملها.

### اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي في فلسطين. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3): تحليل الانحدار المتعدد- الفرضية الأولى

المتغيرات المستقلة	Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار
المقدار الثابت	0.038	2.090	0.361
توليد المعرفة	0.013	2.509	0.189
تخزين المعرفة	0.247	1.160	0.077
توزيع المعرفة	0.000	4.723	0.310
تطبيق المعرفة	0.000	4.398	0.232
معامل الارتباط=0.709		معامل التحديد المعدل=0.503	
القيمة الاحتمالية=0.000		قيمة الاختبار F = 59.099	

من النتائج الموضحة في الجدول (3) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.709، ومعامل التحديد المعدل = 0.503 وهذا يعني أن (50.3%) من التغير السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، أما النسبة المتممة أو المتبقية فترجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة الاختبار f المحسوبة بلغت 59.099، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني أن هناك علاقة دالة إحصائية بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي.

- تبين أن ثلاث عمليات لإدارة المعرفة وهي «توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة» تؤثر في «السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي»، بينما عملية تخزين المعرفة تبين أنها لا تؤثر أو أن تأثيرها ضعيف. ولعل السبب في التأثير الدال إحصائياً يعود إلى أسباب مختلفة، فمثلاً توليد المعرفة يتيح تقديم أفكار جديدة، تحتاج إلى طرق غير مألوفة تتناسب مع حداثة التطبيق، مما يجعل لتطبيق المعرفة التأثير الواضح على تعزيز السلوك الإبداعي، أي أن تطبيق المعارف الجديدة - في حد ذاته - مدخل لتطوير سلوك جديد، يتنامى نحو الإبداع في ظل توليد أفكار معرفية خلاقة وجديدة. وذلك لا يقتصر على وحدة بعينها إنما يمتد إلى جميع الوحدات المتخصصة في مُجمَع الشفاء الطبي، وبالتالي؛ فإن توزيع المعرفة كان غنصراً مؤثراً وفقاً لذلك - في السلوك الإبداعي؛ لأنه أسهم في إشراك جميع الأفراد، في تلقي المعرفة، التي تقود إلى السلوك الإبداعي. فسلوك الأفراد نحو الإبداع هو سلوك جماعي لا يتحقق بالصفة الجماعية - لينتقل تأثيره إلى جميع الأفراد وبالمستوى نفسه - إلا من خلال توزيع المعرفة. ولعل السبب وراء ضعف تأثير تخزين المعرفة عائد إلى قصور في نهج المُجمَع في عملية تخزين المعرفة أساساً، ولربما كان ذلك لحدثة تجربة المُجمَع في إدارة المعرفة، أو لكون المُجمَع يقدم خدماته في ظروف غير مستقرة، سيما مع الزيادة الكبيرة في الطلب على الخدمات الطبية وشح الموارد البشرية والمادية، مما يجعل الجهود تنصب على تقديم الخدمة التي تشكل ضرورة ملحة في معالجة المرضى، فضلاً عن استنباط دروس مستفادة من التجارب السابقة، للاستئناس بها في عمليات التطوير.

- معادلة الانحدار:

السلوك الإبداعي =

## المعادلة (3)

$$= 0.361 + 0.189 (\text{توليد المعرفة}) + 0.077 (\text{تخزين المعرفة}) + 0.310 (\text{توزيع المعرفة}) + 0.232 (\text{تطبيق المعرفة})$$

يتضح أنّ لعمليات إدارة المعرفة المختلفة تأثير واضح في السلوك الإبداعي، ولعل ذلك يؤكد على أنّ اعتماد مجّمع الشفاء الطبي على المعرفة بعملياتها المختلفة يؤدي إلى توليد سلوك إبداعي لدى العاملين. ولعل ما يستنتج هو تخزين المعرفة، حيث أنّ هذا المجال لم يكن ذو تأثير دال احصائياً، وقد يعود السبب في ذلك إما لقصور في عملية تخزين المعرفة، أو أنّ المعارف المخزنة لم تُعد مناسبة في ظل التطور السريع والمستجدات في عمل الأفراد داخل مجّمع الشفاء الطبي، فلم يكن لها تأثير ملحوظ في بيئة عمل طاقم التمريض. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل (أبو معمر، 2017؛ سعدة، 2019؛ سلامة، 2019؛ غولة، 2017؛ عرقاوي وآخرون، 2019؛ محاحي، 2019)، وقد سبق توضيح ما قدمته تلك الدراسات عند استعراض العلاقة بين المتغيرين نظرياً.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرارات في مجّمع الشفاء الطبي في فلسطين. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

## الجدول (4): تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الثانية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية. Sig
المقدار الثابت	0.28	2.075	0.039
عمليات إدارة المعرفة	0.788	17.547	0.000
معامل الارتباط = 0.752		معامل التحديد = 0.565	

من النتائج الموضحة في جدول (4) يمكن استنتاج ما يلي:

- جودة اتخاذ القرارات =  $0.28 + 0.788$  (عمليات إدارة المعرفة)  
المعادلة (4)

- معامل الارتباط = 0.752، ومعامل التحديد = 0.565، وهذا يعني أن (56.5%) من التغيير في جودة اتخاذ القرارات في مجّمع الشفاء (المتغير الوسيط) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، أما النسبة المتبقية للتغيير قد ترجع لأمر أخرى تؤثر في جودة اتخاذ القرارات في مجّمع الشفاء الطبي.

- وجود تأثير ذو علاقة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرارات في مجّمع الشفاء، حيث تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

- ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أنّ عمليات إدارة المعرفة وتوظيفها بشكل مستمر يُساعد على تحديد النتائج المحتملة المتوقعة في حل المشكلات وجمع المعلومات والاستفادة من التجارب التي مرّت بها سابقاً، والتي تُساعد على اتخاذ القرارات بجودة عالية، واختيار البديل المناسب والأقل خطورة، سيما وأن بعض المعلومات قد تكون حساسة وتحتاج دراسة متأنية عند اتخاذ القرار، مما يزيد من قابلية المدراء على اتخاذ القرار الأنسب عند حالات التأكد التي تتوافر فيها معلومات تتسم بالدقة، وهذا ما يدفعنا للقول أنّ توليد المعرفة بالدرجة الأولى ثم إدارتها بفاعلية وعلى نحو تكاملي يضمن توظيف فعال لجميع عملياتها يعزز من دور الإدارة في توليد بدائل أكثر انساقاً مع حلول المشكلات القائمة، وبالتالي تكون عملية اتخاذ القرار أكثر نجاعة في المستشفى. وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبيد، 2015)، ودراسة (اشتويوي، 2016) ودراسة (غولة، 2017)، ودراسة (سلامة، 2019).

**الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة اتخاذ القرارات في السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي في فلسطين. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5): تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الثالثة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية. Sig.
المقدار الثابت	0.340	2.877	0.004
جودة اتخاذ القرارات	0.914	20.853	0.000
معامل الارتباط=	0.805	معامل التحديد =	0.647

من النتائج الموضحة في جدول (5) يمكن استنتاج ما يلي:

- السلوك الإبداعي =  $0.340 + 0.914$  (جودة اتخاذ القرارات)  
المعادلة (5)

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير جودة اتخاذ القرار في السلوك الإبداعي، وقد تبين ما يلي:

- معامل الارتباط =  $0.805$ ، ومعامل التحديد =  $0.647$ ، وهذا يعني أن (64.7%) من التغير في السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، أما النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة اتخاذ القرارات في مُجمَع الشفاء الطبي، حيث تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية  $0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$ .

- ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ إدارة المُجمَع عندما تتخذ القرار الصائب فإنّه يتعكس إيجاباً على الموظفين مسبباً شعور بالرضا والاطمئنان، وكذلك يُعزز مستوى الراحة النفسية والأمان، فيكون الموظفون أكثر ثقة بمن حولهم، ويتزايد شعورهم بالأمان، وبالتالي يعملون في مستوى الأعمال المطلوبة بل أكثر من ذلك بما يفسح المجال أمامهم للإبداع وتقديم الجديد بدافع الانتماء للمُجمَع الذي يشعرون أنهم جزء مهم منه. وبالتالي قد يدفع ذلك الموظف ليستخدم كافة الأساليب الإبداعية من أجل الابتكار والإبداع متفانياً في عمله، لأنّ القرار المتخذ جاء منسجماً مع طموح وتطلعات الموظف، ووافق ميوله وتخصصه وساعد في حل المشكلات التي يعاني منها، وهذا يثير حماسه وينشئ دوافع داخلية تُلهم الموظفين وتقودهم نحو الإبداع في كافة أعمالهم، مما يجعلهم قادرين على طرح وتبني أفكار غير مألوفة لتعبر في نسقها عن سلوك إبداعي في النظر للمشكلات من زوايا عدة تساعد في توليد أفكار وبدائل جديدة وخلقة ليستخدمها متخذي القرار، وبالتالي يعكس ذلك في زيادة جودة القرارات المُتخذة. وقد جاءت هذه النتائج منسجمة مع نتائج الدراسات السابقة مثل (سعدة، 2019؛ أبو عمرة، 2018؛ سويدات والشيخ، 2017؛ ناصر، 2016).

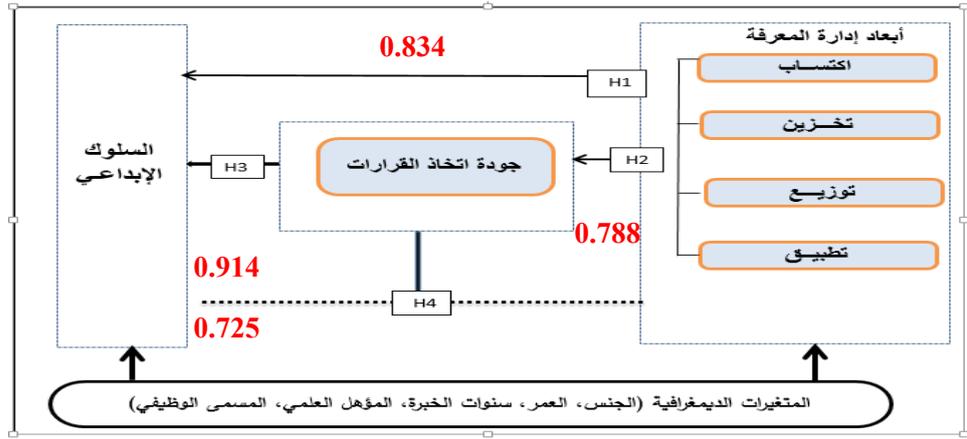
**الفرضية الرابعة:** يتوسط جودة اتخاذ القرارات في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي في فلسطين. ولبحث تأثير المتغير الوسيط في العلاقة فقد تم استخدام الانحدار المتعدد على أربع مراحل كما حددها ((Baron & Kenny, 1986، على النحو التالي:

المرحلة الأولى: ويتم فيها قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

المرحلة الثانية: يتم فيها قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط.

المرحلة الثالثة: يتم فيها قياس تأثير المتغير الوسيط على التابع.

المرحلة الرابعة: يتم فيها إدخال المتغير الوسيط في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل لقياس تأثير الوساطة التي يقوم بها على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أنه لا يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته، ثم تأثير جوهري للمتغير الوسيط على المتغير التابع.



شكل (2): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي وجودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط

وفي ضوء نتائج اختبار الانحدار (المرحلة الرابعة) يتم مقارنة نتيجة الانحدار المتعدد المباشرة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، مع النتيجة غير المباشرة عند إدخال جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط، حيث أنه عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل على التابع إما أن يختفي تماماً أو يقترب من الصفر ويصبح الارتباط غير دال إحصائياً ويسمى توسط كامل، أو ينخفض الارتباط ولكن يبقى دال إحصائياً فيعتبر توسط جزئي، وقد اشارت نتائج الاختبار إلى انخفاض قيمة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع بعد إدخال المتغير الوسيط إلا أن القيمة بقيت دالة إحصائياً وهو ما يشير إلى وجود وساطة جزئية لجودة اتخاذ القرار.

الجدول (6): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي وجودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط

خطوات الوسيط	المتغير المستقل	المتغير التابع	B	SE	$\beta$	T	Sig	$R^2$
1	عمليات إدارة المعرفة	السلوك الإبداعي	0.834	0.055	0.701	15.123	0.000	0.491
2	عمليات إدارة المعرفة	جودة اتخاذ القرار	0.788	0.045	0.752	17.547	0.000	0.565
3	جودة اتخاذ القرارات	السلوك الإبداعي	0.914	0.044	0.805	20.853	0.000	0.647
4	عمليات إدارة المعرفة	السلوك الإبداعي	0.263	0.068	0.221	3.884	0.000	0.668
	جودة اتخاذ القرارات		0.725	0.065	0.639	11.236	0.000	
<b>Sobel test results</b>								
نوع التوسط	Z score	Direct effect	Indirect effect	Total effect	Sig			
Partial	9.407	0.263	0.571	0.834	0			

يُبيّن الجدول (6) أنّ العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي موجبة ودالة إحصائياً، حيث أنّ ذلك يتضح من قيمة (Sig)  $(0.05 > 0.000 = \text{Beta} = 0.701, t = 15.123)$ ، وقد كانت قيمة معامل التحديد (0.491) وأسهمت في تفسير ما نسبته (49.1%) من التباين في السلوك الإبداعي، وكذلك تؤثر عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرارات تأثيراً موجباً جوهرياً، حيث أنّ (Sig)  $(0.05 > 0.000 = \text{Beta} = 0.752, t = 17.547)$ ، وكانت قيمة معامل التحديد (0.565) وأسهمت في تفسير ما نسبته (56.5%) من التباين في جودة اتخاذ القرارات، كما أنّ جودة اتخاذ القرارات لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً في السلوك الإبداعي، حيث أنّ (Sig)  $(0.05 > 0.000 = \text{Beta} = 0.805, t = 20.853)$ ، وكانت قيمة معامل التحديد (0.647) وأسهمت في تفسير ما نسبته (64.7%) من التباين في جودة اتخاذ القرارات.

وبعد إدراج جودة اتخاذ القرارات في معادلة الانحدار كما هو موضح في النتائج فإنّ قوة الارتباط بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) قد انخفضت من (Beta=0.701) إلى (Beta=0.221) رغم أنّها ما زالت دالة إحصائياً، وقد تحسنت نسبة التفسير من (49.1%) إلى (66.8%) مشيراً إلى تحسن قدره (17.7%) في تفسير التباين في المتغير التابع، وحيث أنّ معامل الارتباط قد انخفض ولكن لازال دال إحصائياً، فهذا يدلّ على أنّ متغير جودة اتخاذ القرارات يتوسط جزئياً (Partial Mediation) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي.

ولمزيد من التأكد تم إجراء اختبار «Sobel test results» والذي تبين قيمة (Sig)  $(0.05 > 0.000 = Z = 9.407)$  مما يؤكد ثبوت الفرضية الرابعة.

- وقد يعود السبب في ذلك إلى أنّ إدارة المعرفة تؤثر في جودة اتخاذ القرار، فهي تُوفّر المعلومات اللازمة والمناسبة في الوقت المناسب لمتخذ القرار، حيث تعتبر حلقة وصل ترفد كل من الإدارة والموظفين بالمعلومات ليصبحوا أكثر قدرة على حل المشكلات ضمن معايير العمل، فالمنظمات التي تمارس إدارة المعرفة فإنها تُعدها أساساً يمنحها القدرة والفعالية في تجويد اتخاذ القرار. وبالطبع فإن القرار الرشيد والفعال يدلّل عقبات العمل، وينمي الشعور بالأمان لدى الموظفين، ويحفزهم للإنجاز والتفاني في العمل، وهذا ما يدفعهم لإثبات ذواتهم فيكون حافزاً قوياً لتبني ونشر السلوك الإبداعي، الذي من جهة تم تعزيزه بقرارات سديدة، ومن جهة أخرى تم صناعته وفق إدارة فعالة للمعرفة وفي ضوء المعارف التي توظفها المنظمة.

ونظراً لعدم وجود دراسات تربط بين المتغيرات الثلاثة مع بعضها تم ربط جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، سيما وأن الدراسات السابقة قد تناولت جودة اتخاذ القرار كمتغير

تابع ومتغير مستقل، لكن لم تتناوله كمتغير وسيط، فهذه الدراسة تناولت جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط، حيث تأثر بإدارة المعرفة (المتغير المستقل) وأثر في السلوك الإبداعي (المتغير التابع) في مُجَمَّع الشفاء الطبي بغزة. وهذا يعني، أن عمليات إدارة المعرفة تكون أكثر فعالية في ظل وجود قرارات تتسم بالجودة العالية حتى تسهم بنهج أكثر فعالية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة.

## الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرارات في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي. وقد طُبقت الدراسة على موظفي مُجَمَّع الشفاء الطبي، الذي يقدم خدماته في ظروف استثنائية، تتطلب أفضل استثمار للموارد البشرية على وجه التحديد، باعتبارها العنصر الأهم في تقديم الخدمة الصحية من جهة، ومن جهة أخرى بالنظر إلى شح الموارد، مما يقلص البدائل المتاحة أمام العاملين، فيضعهم في ظروف عمل تتطلب منهم انتهاج سلوك إبداعي في تقديم الخدمة، سيما في الحالات التي تتعاضد فيها أهمية الخدمة، ويكون ثمنها الحفاظ على سلامة المواطنين وصحتهم. لأجل ذلك؛ لا بد من أن تُعزز تلك الخدمات بالتحفيز والإلهام الكافيين؛ لتبني أفكار خلاقية يُعززها قرارات رشيدة، وذلك في ضوء معارف أساسية يتعين توظيفها وإدارتها بحكمة. ولقد جاءت النتائج - في مجملها - مُتَّفَقَةً مع نتائج الدراسات السابقة، حيث تبيّن أن هُنالك تأثير دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي في مُجَمَّع الشفاء الطبي، وقد فسّرت أبعاد عمليات إدارة المعرفة ما نسبته (50.3%) من التغيّر في السلوك الإبداعي، ويُشير ذلك إلى أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة؛ لما لها من دور جوهري في تعزيز سلوك الموظفين الإبداعي. ولعل هذه النتيجة التي اتفقت مع عدة دراسات سابقة اعتبرت المعرفة هي أحد مسببات الإبداع التنظيمي (مدني، 2017). كما تبيّن أن إدارة المعرفة تُترك أثراً إيجابياً في تحسين فرص الإبداع الذي يُلقي بظلاله على زيادة فرص الاستثمار في موارد المنظمة (طرطار، وحليمي، 2011). لذلك، فإنّه يتوجب على وزارة الصحة عموماً وعلى إدارة مُجَمَّع الشفاء الطبي خصوصاً وفقاً لهذه النتائج أن يحرصا على تدريب الكوادر البشرية وفق استراتيجية تُعنى بتنمية السلوك الإبداعي أولاً، بحيث تُتاح الفرص الكافية أمام الأفراد وأنظمة العمل؛ لتوظيف المعرفة والاستفادة منها في أعمال الأفراد، وذلك ضمن سياسات واضحة تُهدف إلى تعزيز الإبداع وتنمية السلوك الإبداعي بين الأفراد، شريطة أن يعزز ذلك بالحوافز المادية والمعنوية بهدف زيادة الاهتمام بانتهاج السلوك الإبداعي. كما يتعيّن على إدارة مُجَمَّع الشفاء الطبي أن تحرص على الاهتمام بكل عملية من عمليات إدارة المعرفة على نحو منفرد من ناحية؛ وعلى نحو تكاملي تجمعي من ناحية أخرى، حيث أنّ عمليات إدارة المعرفة لا يمكن أن يُعزّز بعضها ويُهمل بعضها الآخر، ولا سيما في تخزين المعرفة التي أظهرت تأثيراً ضعيفاً في تعزيز السلوك الإبداعي.

ومن جهة أخرى، فإن توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تجويد القرارات المُتخذة هي خطوة إيجابية تُهدف إلى ترشيد القرارات سيما في المؤسسات التي تتطلب سرعة ودقة في اتخاذ القرار، وبهامش خطأ صفري قدر الإمكان، وذلك لارتباط تلك القرارات بصحة وسلامة المواطنين كما في مُجَمَّع الشفاء الطبي. ولقد جاءت نتيجة اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرار قوية وذات تأثير دال إحصائياً، إذ فسّرت عمليات إدارة المعرفة ما نسبته (56.5%) من التغيّر في جودة اتخاذ القرار. من جهة أخرى، جاءت هذه النتيجة مُتَّفَقَةً مع نتائج الدراسات السابقة، التي برهنت على أنّ إدارة المعرفة تُسهم في زيادة فعالية القرار المُتخذ (فياض، 2015)، ووجدت إدارة المعرفة عاملاً مؤثراً إيجابياً في جودة اتخاذ القرار (سعدة، 2019؛ سلامة، 2019؛ غولة، 2017؛ اشتوي، 2016). وحيث أنّ الإدارة الجيدة للمعرفة تُسمح بتوفير المعلومات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرار وفق منهجية سليمة، ومن مصادر موثوقة؛ فإنّ فرص المقارنة بين البدائل لاتخاذ قرار تكون أكثر رُشداً في ظل منظومة معرفية فعالة. لذلك فإنّ التوصية التي تُقدمها الدراسة إلى صنّاع ومُنحذي القرار تتركز في ضرورة الاهتمام بجميع مراحل وعمليات إدارة المعرفة وفق منهجية علمية واضحة، تُتيح تقديم المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وفق أنظمة مكتوبة ومعلنة وقابلة للتطبيق. كما يتعيّن على إدارة مُجَمَّع الشفاء الطبي أن تهتم بعمليات إدارة المعرفة وتطبيقها بشكل صحيح، هذا سيؤدي إلى التطوير والتفرد بالقرارات الصائبة التي تُحدد مصير العمل بشكل أفضل، كما يتعيّن عليها توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية لتحقيق ذلك، وعلى رأسها استقطاب وجذب الكفاءات من داخل أو خارج المُجَمَّع عندما يلزم الأمر بما يُسهم في تعزيز المنظومة المعرفية، وتسهيل تطبيقها وتوجيهها نحو مجالات هامة كاتخاذ القرار، وهذا الأمر يُتطلب سياسات واضحة يُقدمها المُجَمَّع، ويُصمّم أعماله وأنشطته في ضوءها، بحيث تقوم على

نشر المعرفة وتعزيزها، وكذلك تدريب الأفراد على استخدامها وتطويرها.

أما فيما يتعلق بعلاقة جودة اتخاذ القرار بالسلوك الإبداعي، فكان للقرار الجيد تأثير قوي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وقد سّر متغير جودة اتخاذ القرار ما نسبته (64.7%) من التغيّر في السلوك الإبداعي. وبالرغم من قلة الدراسات التي تفردت بالربط بين جودة اتخاذ القرار والسلوك الإبداعي، إلا أنّ هنالك دراسات ربطت بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وقد توصلت إلى أنّ عملية اتخاذ القرار كأحد أبرز أبعاد التمكين الإداري تؤثر في السلوك الإبداعي (المبيضين والطراونة، 2011)، وهي بذلك تتفق مع نتيجة دراستنا، كما تتفق معها أيضاً دراسة سويدات والشيخ (2017) التي وجدت ارتباط قوي بين التفكير الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرار. ولعل ذلك يُشير إلى أنّ القرار الفعال يصنّع السياسات، ويحدد التوجهات، ويحفز السلوك، لذلك فإنّ القرار الجيد - وفق رؤيتنا - يُمكن أن يكون سبباً في صناعة السلوك الإبداعي للأفراد وتوجيههم نحوه. لذلك، فإننا نُوصي إدارة مُجمَع الشفاء الطبي بأن تُعزز عملية اتخاذ القرار باعتبارها أحد أهم أدوات تمكين العاملين، وذلك من خلال تدريب صنّاع ومُتخذي القرار على الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، وإتاحة المعلومات، وتوظيف أنظمة المعلومات الذكية التي تُسهّم في تدليل عقبات اتخاذ القرار الفعال لما لذلك من مردود إيجابي في تنمية سلوك العاملين الإبداعي، وبالطبع سيُنعكس ذلك على تحقيق أهداف المُجمَع بكفاءة أعلى، وذلك بعد إعادة تقييم لعمليات اتخاذ القرار المطبقة لتفادي أوجه القصور فيها.

وفي الختام، تمكّنت الدراسة من الإجابة عن السؤال الرئيس بعد أن تم اختبار الفرضيات وإثبات صحتها. حيثُ تبين أنّ جودة اتخاذ القرار قد أدت دوراً وسيطاً مُتداخلاً بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، وكانت تلك الوساطة جزئية، وذلك بعد أن تم التحقق من ارتباط المتغيرات مع بعضها بعضاً نظرياً وعملياً.

وتشير هذه النتيجة الرئيسة إلى أهمية ترابط المتغيرات الثلاثة معاً، وضرورة تعزيزها جنباً إلى جنب وفق رؤية استراتيجية واضحة، لذلك فإنّ هذه الدراسة توصي بأن يتم توظيف المتغيرات الثلاثة على نحو تكاملي، إذ أنّ مُجمَع الشفاء الطبي كمؤسسة طبية ضخمة تُقدم خدماتها في ظروف مُعقّدة ووسط تزايد مُضطرد في الطلب على الخدمة تحتاج بلا شك - إلى أفكار خلاقية تُمارس من قِبَل الموظفين بل تكون سلوكاً لهم يعكس ابداعاً مُمتداً لجميع الخدمات والتقنيات، وهذا بالطبع يتحقق من خلال إدراك المعنيين ومُتخذي القرار لضرورة تعزيز وتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات صائبة ورشيده، وبالطبع إتاحة وتوفير جميع التسهيلات العلمية والمعرفية التي في ضوئها يُمكن للسياسات العليا أن تُصاغ، وأن تُرسَم الخطط الاستراتيجية على نحو تكاملي يُسهّم في النهوض الشامل بعمل المُجمَع ، مع تحديد آليات عمل جديدة تُسمح بالخروج عن الروتين في حل المُشكلات، وتوليد أفكار خلاقية وتُحفيز الأفراد على تقديمها.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، خالد. (2015). «دور اتخاذ القرارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف غير الحكومية العراقية (مصرف بغداد)»، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(35)، 273-295.
2. أبو جزر، بشار يوسف. (2018). «دور تكنو-استراتيجية إدارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء -محافظة غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
3. أبو ربيع، عرفات سعيد. (2018). «دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
4. أبو زايد، على عبد الرحمن. (2017). «دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
5. أبو زريق، فاتن نبيل. (2017). «دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية»، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
6. أبو سبت، صبري. (2005). «تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
7. أبو عمرة، صابرين. (2018). «دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
8. أبو معمر، تهاني. (2017). «دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية «دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
9. أبو ناموس، رائدة. (2016). «فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
10. الأخرس، جبر سيد عبد الله. (2016). «الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
11. الأسدي، عبد الحسين والفيلي، أم البنين. (2021). «السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية: دراسة تطبيقية لأراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط»، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(66)، 182-207.
12. اشتيوي، محمد. (2016). «القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية- مُجمّع الشفاء الطبي بقطاع غزة»، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. 6(1)، 3-38.
31. البراهمة، حازم محمد عواد. (2018). «إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

14. بلال، زورق عثمان، والعمرى، محمد عامر. (2019). «أثر خصائص المعلومات المحاسبية على جودة اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار في سلطنة عمان»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(3)، 78-99.
15. بلعالم، مناصرية رشيد. (2017). «أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة للمؤسسات الصحية بولاية ورقلة»، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
16. بن دعجم، هشام والهزايمة، أحمد. (2020). «أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 4(2)، 59-70.
17. بن ناصر، آمال. (2019). «واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة مصبرات عمر بن عمر، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رمح، العدد (37)، 267-287.
18. البناء، محمد أحمد. (2017). «الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
19. بيتي، جيوقري. (2001). «كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي»، ترجمة/ سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن.
20. جاد الله، آية. (2016). «تصور مقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
21. الجديبي، رأفت بن محمد علي بن عبد الله. (2019). «متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعلاقتها بتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة وفق رؤية 2030»، المجلة الدولية للعلوم التربوية، 17(36)، 52-95.
22. الحربي، عضيب موسي. (2003). «أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية.
23. حسن، سلام رعد. (2017). «الإبداع الإداري في الوظيفة العامة»، وزارة الزراعة – مكتب المفتش العام، العراق.
24. حلاق، ريماء. (2014). «دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
25. حمدان، محمد خالد إبراهيم. (2019). «الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في السلوك الإبداعي لدى موظفي المنظمات الفلسطينية الأهلية بقطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
26. حيواني، كريمة وبين زورال، فتيحة. (2016). «تقنين استبيان محتوى العمل لروبار كرزك في مجال التعليم»، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 3(2)، 225-245.
27. الخليفة، الزين خليفة. (2020). «إدارة المعرفة ومدى استثمارها في تطوير العملية التعليمية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم»، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (16)، 223-250.
28. درويش، عبد الكريم أبو الفتوح. (2007). «إدارة المعرفة: خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة»، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، 15-25.

29. الدوري، زكريا مطلق والعزاوي، بشرى هاشم. (2004). «إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي»، بحث مقدم ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع في جامعة الزيتونية الأردنية بعنوان: إدارة المعرفة في العالم العربي، (26-28 أبريل 2004)، 1-50.
30. ديوب، محمد عباس وزريقات، ولاء. (2016). «دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات»، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، 83(91)، 119-154.
31. الزريقات، خالد. (2011). «أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية»، مجلة دراسات العلوم الادارية، 38(2)، 454-479.
32. الزطمة، نضال، (2011). «إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
33. زمرد، أميرة وعلي، نابفة ومغرقونة، أريج. (2019). «واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل- دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية»، مجلة جامعة تشرين- الآداب والعلوم الإنسانية، 41(4)، 301-321.
34. السالمي، جمال بن مطر وعبد الله، خالد عتيق والهناي، عبد الله بن سالم. (2020). «دور إنترنت الأشياء في إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات»، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، 1(3)، 2-9.
35. السحباني، حسام سالم. (2016). «الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة». (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
36. سعدة، هناء خميس. (2019). «دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
37. سلامة، رأفت محمد. (2019). «دور اتخاذ القرار كتغيير وسيط في العلاقة بين المعرفة الضمنية وإدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بقطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
38. سلامة، سلامة محمد وليد. (2016). «أثر بعد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(6)، 15-54.
39. السلامي، يمامة. (2019). «أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط - العراق»، مجلة العلوم الاجتماعية، 9(9)، 206-228.
40. سويدات، أحمد عبد الله، والشيخ، فؤاد نجيب. (2017). «أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن. 13(1)، 31-63.
41. الشربيني، زكريا، صادق، يسرية. (2002). «أطفال عند القمة- الموهبة والتفوق العقلي والإبداع»، دار الفكر العربي، القاهرة.
42. الشمري، ترفة بنت عواد. (2014). «دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية»، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
43. الشنطي، محمود والشريف، تحرير. (2019). «دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية- قطاع غزة»، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 1(3)، 6-29.
44. الشنطي، محمود. (2017). «دور القيادة التحولية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية

- الفلسطينية بقطاع غزة»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(3)، 435-453.
45. صارم، ندى. (2019). «دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
46. صالح، ماهر. (2015). «القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة». (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
47. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). «الإدارة الرائدة»، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن.
48. طرطار، أحمد وحليمي، سارة. (2011). «أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال»، ملتقى دولي: حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة تبسة، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، 1-18.
49. عاشور، محمد حسين. (2019). «دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
50. العامري، صالح والغالي، طاهر. (2007). «الإدارة والأعمال»، دار وائل للنشر.
51. عبد العال، محمد حسين. (2017). «إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
52. عبيد، غادة إسماعيل. (2015). «أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
53. عرفاوي، سامر والحيلة، أمال عبد المجيد واللوح، نبيل. (2019). «دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية-دراسة حالة الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين»، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 8(1)، 8-23.
54. العقلا، محمد بن علي. (2016). «تأثير تكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنظيمي ودعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية»، دراسة ميدانية على الجامعات السعودية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 30(1)، 345-377.
55. علي، أمين نعيم. (2018). «أثر عمليات المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
56. عليان، ربحي مصطفى. (2010). «العمليات الإدارية»، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
57. غولة، إبراهيم محمد. (2017). «إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
58. الفرغولي، حسين؛ الحكيم، ليلي والشمري، أحمد. (2021). «دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة»، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(66)، 254-279.
59. فلاق، علي وزيتوني، سارة. (2016). «إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المنظمات»، أبحاث الندوة العلمية الرابعة بعنوان: الإبداع في عالم الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رمح، 68-80.

60. فياض، عدي اياد. (2015). «درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
61. كراز، معتصم محمد. (2016). «العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم وتأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
62. لولو، آلاء روعي. (2015). «أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
63. المبيضين، محمد والطراونة، محمد. (2011). «أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية»، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 38(2)، 480-505.
64. محاحي، ريما مصطفى. (2019). «قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية (PITA)»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(13)، 157-159.
65. مدني، أحمد. (2017). «دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي»، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (24)، 149-162.
66. مزهر، رمزي عطية. (2019). «أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين: جامعة فلسطين نموذجاً»، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث وللدراسات، العدد (6)، 365-400.
67. مسعودة، بلخضر سليمان. (2016). «أثر حوافز العمل في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية»، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، المنعقد أيام 2-5 مايو 2016 بالأردن، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رمح، 270-288.
68. المشاركة، هدى محمد. (2012). «دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميه بمحافظات غزة وسبل تدعيمه»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
69. مشري، سميرة وسامية، منزر. (2020). «التمكين الإداري للمرأة في ظل الإدارة الالكترونية ودوره في فعالية تطبيق إدارة المعرفة»، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 4(13)، 415-428.
70. المشوط، محمد سعيد. (2011). «أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
71. ناصر، عقيل خليل. (2016). «جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين»، مجلة جامعة بابل-العلوم الإنسانية، 24(1)، 454-457.
72. نوري، مظفر محمد. (2013). «دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك»، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(2)، 454-467.
73. هاشم، غسان علي. (2013). «أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات»، دراسة تطبيقية «حالة «في بنك اليمن الدولي»، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كليمينتس العالمية، المكلا، اليمن.
74. الوادية، محمد سميح. (2015). «علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة: وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
75. ياسين، سعد. (2007). «إدارة المعرفة، المفاهيم - النظم - التقنيات»، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

## almraj'e

### awlaan: almraj'e al'erbyh

1. ebrahym, khald. (2015). «dwr atkhad alqrarat aledaryh fy thqyq almyzh altnafsyh: drash mydanyh fy almsarf ghyr alhkwmymh al'eraqyh (msrf bghdad)», mjllh alghry ll'elwm alaqtadyh waledaryh, 12(35), 273-295.
2. abw jzr, bshar ywsf. (2018). «dwr tknw-astratyjyh edarh alm'elwmat fy thsyn jwdh atkhad alqrar bshrkx twzy'e alkhrba' -mhafzat ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymyh aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
3. abw rby'e, 'erfat s'eyd. (2018). «dwr alqyadh althwylyh fy t'ezyz alsllwk alebda'ey lda al'eamlyn fy wzarh aldakhlyh walamn alwtny», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymyh aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
4. abw zayd, 'ela 'ebd alrhmn. (2017). «dwr alnzm alkhbyrh fy jwdh atkhad qrarat aledarh al'elya fy wzarh alshh alflstynyh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymyh aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
5. abw zryq, fatn nbyl. (2017). «dwr 'emlyat edarh alm'erfh fy thsyn alebda'e altnzymy fy alm-hakm alnzamyh», (rsalh majstyr), akadymyh aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
6. abw sbt, sbry. (2005). «tqyym dwr nzm alm'elwmat aledaryh fy sun'e alqrarat aledaryh fy aljam'eat alflstynyh fy qta'e ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), aljam'eh aleslamygh bghzh, flstyn.
7. abw 'emrh, sabryn. (2018). «dwr alaštghraq alwzyfy kmtghyr wsyt fy al'elaqh byn alqyadh althwylyh walsllwk alebda'ey lda al'eamlyn bwzarh altnmyh alajtma'eyh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh alaqsa, ghzh, flstyn.
8. abw m'emr, thany. (2017). «dwr mmarsh edarh alm'erfh fy atkhad alqrarat alaštatyjyh «drash ttbyqyh 'ela mdra' wkalh alghwth fy qta'e ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymyh aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
9. abw namws, ra'edh. (2016). «fa'elyh alqyadh w'elaqtha balsllwk alebda'ey lda al'eamlyn balkhdmalt byh al'eskryh fy mhafzat ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymyh aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
10. alakhrs, jbr syd 'ebd allh. (2016). «aledarh alaštatyjyh wfq alnmwdj alawrwby lltmyz EFQM wathrha 'ela alebda'e aledary fy alqta'e alhkwmymh alflstynyh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymyh aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
11. alasdy, 'ebd alhsyn walfyly, am albny. (2021). «alsllwk alebda'ey wtathyrh fy t'ezyz albra'eh altswyqyh: drash ttbyqyh lara' 'eynh mn almlakat altbyh waltmrydyh fy mstshfa alshhyd d. fyrwz al'eam fy wast», almjllh al'eraqyh ll'elwm aledaryh, 16(66), 182-207.
12. ashtywy, mhmd. (2016). «alqyadh althwylyh w'elaqtha bjwdh alqrarat aledaryh drash mydanyh- mujm'e alshfa' altby bqta'e ghzh», mjllh jam'eh flstyn llabthath waldrasat. 6(1), 3-38.
13. albrahmh, hazm mhmd 'ewad. (2018). «edarh alm'erfh wdwrha fy thsyn jwdh alkhdmat

- fy bldyat qta'e ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymyih aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
14. blal, zwrq 'ethman, wal'emry, mhmd 'eamr. (2019). «athr khsa'es alm'elwmat almhasbyh 'ela jwdh atkhad alqrarat: drash mydanyh fy alshrkat alsna'eyh bmhafzh zfar fy sltnh 'eman», mjhlh aljam'eh aleslamyih lldrasat alaqtasadyh waledaryh, 27(3), 78-99.
  15. bl'ealm, mnasryh rshyd. (2017). «athr edarh alm'erfh 'ela alsllwk alebda'ey ll'eamlyn fy alm'essat alsghyrh walmtwsth drash halh llm'essat alshyh bwlayh wrqlh», (rsalh dktwrah ghyr mnshwrh), jam'eh qasdy mrbah wrqlh, aljza'er.
  16. bn d'ejm, hsham walhzaymh, ahmd. (2020). «athr dghwt al'eml 'ela 'emlyh atkhad alqrar: drash mydanyh 'ela alqyadat aledaryh mtar almlk 'ebd al'ezyz aldwyly bjdih», mjhlh al'elwm alaqtasadyh waledaryh walqanwnyih. 4(2), 59-70.
  17. bn nasr, amal. (2019). «waq'e tbyyq edarh alm'erfh fy alm'essat alaqtasadyh aljza'eryh: drash halh m'essh msbrat 'emr bn 'emr, mrkz albthh wttwyr almward albshyrh-rmah, al'edd (37), 287-267.
  18. albna, mhmd ahmd. (2017). «alanmat alqyadyh w'elaqtha balsllwk alebda'ey lda al'eamlyn fy jhaz alamn aldakhly fy qta'e ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymyih aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
  19. byty, jywqry. (2001). «kyf tnmy qdrtk 'ela altfkyr alebda'ey», trjmh/ samy tysyr slman, byt alafkar aldwylyh, 'eman, alardn.
  20. jad allh, ayh. (2016). «tswr mqtrh lt'ezyz dwr aledarh almdrsyih fy tnmyh alsllwk alebda'ey lda m'elmy almdars althanwyh fy mhafzh ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), aljam'eh aleslamyih bghzh, flstyn.
  21. aljdyby, raft bn mhmd 'ely bn 'ebd allh. (2019). «mttlbat tbyyq edarh alm'erfh bm'essat alt'elym al'ealy balmmlkh w'elaqtha bt'ezyz altnmyh almstdamh balmmlkh wfq r'eyh 2030», almjlh aldwylyh ll'elwm altrbwyh, 17(36), 52-95.
  22. alhrby, 'edyb mwsy. (2003). «athr mtghyrat albna' altnzymy walmtghyrat alshkhsyih 'ela alebda'e aledary lda almdra' fy alajhzh alhkwmlyh als'ewdyh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh almlk s'ewd, als'ewdyh.
  23. hsn, slam r'ed. (2017). «alebda'e aledary fy alwzyfih al'eamh», wzarh alzra'eh – mktb almtsh al'eam, al'eraq.
  24. hlaq, ryma. (2014). «dwr edarh alm'erfh fy atkhad alqrarat mn wjh nzzr almdyryn walmdrsyn fy mdars althanwyh al'eamh fy mdynh dmshq», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh dmshq, swrya.
  25. hmdan, mhmd khald ebrahym. (2019). «alrshaqh alastryjyih wathrha fy alsllwk alebda'ey lda mwzfy almnzmat alflstynyih alahlyh bqta'e ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), aljam'eh aleslamyih bghzh, flstyn.
  26. hywany, krymh wbn zwral, ftyhh. (2016). «tqnyn astbyan mhtwa al'eml lrwbar krzak fy mjal alt'elym», mjhlh al'elwm alensanyh ljam'eh am albwaqy, 3(2), 225-245.
  27. alkhlyfh, alzyn khlyfh. (2020). «edarh alm'erfh wmda astthmarha fy ttwyr al'emlyh alt'ely-

- myh mn wjhh a'eda' hy'eh altdrys bklyh altrbyh jam'eh alkhrtwm», almjlh al'erbyh ll'elwm altrbwyh walnfsyh, al'edd (16), 223-250.
28. drwysh, 'ebd alkrym abw alftwh. (2007). «edarh alm'erfh: kharth altryq llqymh alm'essyh almdafh», mrkz bhwth shrth alsharqh, alsharqh, 15-25.
  29. aldwyry, zkrya mtlq wal'ezawy, bshra hashm. (2004). «edarh alm'erfh wan'ekasatha 'ela alebda'e altnzomy», bhth mqdm dmn alm'etmr al'elmy aldwyly alsnwy alrab'e fy jam'eh alzytwynyh alardnyh b'enwan: edarh alm'erfh fy al'ealm al'erby, (26-28 abryl 2004), 1-50.
  30. dywb, mhmd 'ebas wzryqat, wla'. (2016). «dwr jwdh alm'elwmat fy jwdh atkhad alqrrat: drash mydanyh 'ela shrkat almqawlat», mjhl jam'eh alb'eth ll'elwm alensanyh, 83(91), 119-154.
  31. alzryqat, khald. (2011). «athr edarh alm'erfh fy fa'elyh atkhad alqrrat fy alshkrat alastkhrayyh alardnyh», mjhl drasat al'elwm aladaryh, 38(2), 454-479.
  32. alztmh, ndal, (2011). «edarh alm'erfh wathrha 'ela tmyz alada': drash ttbyqyh 'ela alklyat walm'eahd altqnyh almtwsth al'eamlh fy qta'e ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), aljam'eh aleslamy ghzh, flstyn.
  33. zmr, amyryh w'ely, nayfh wmgqrqwnh, aryj. (2019). «waq'e 'emlyh atkhad alqrrat w'elaqtha balda'eyh ll'eml- drash mydanyh 'ela 'eynh mn mdyry mdars alt'elym althanwy wm'eawnyhm fy mhafzh alladqyh», mjhl jam'eh tshryn- aladab wal'elwm alensanyh, 41(4), 301-321.
  34. alsalmy, jmal bn mtr w'ebd allh, khald 'etyq walhna'ey, 'ebd allh bn salm. (2020). «dwr entrnt alashya' fy edarh alm'erfh fy m'essat alm'elwmat», mjhl drasat alm'elwmat waltnwlyjya, 1(3), 2-9.
  35. alshbany, hsam salm. (2016). «althqafh altnzomyh wtathyrha 'ela tnmyh alslyk alebda'ey fy alwzarat alflstynyh fy qta'e ghzh». (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymy aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
  36. s'edh, hna' khmys. (2019). «dwr 'emlyat edarh alm'erfh fy thsyn jwdh atkhad alqrrat fy almdyryh al'eamh llkhdmat altbyh al'eskrayh bmhafzat ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh alaqsa, ghzh, flstyn.
  37. slamh, raft mhmd. (2019). «dwr atkhad alqrrat ktghyr wsyt fy al'elaqh byn alm'erfh aldmnyh wedarh alazmat fy wzarh aldakhlyh walamn alwtny alflstyny bqta'e ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymy aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
  38. slamh, slamh mhmd wlyd. (2016). «athr b'ed altmkyn aledary 'ela alslyk alebda'ey llmwz-fyn fy shrkh alatsalat alflstynyh», mjhl jam'eh alqds almftwhh llabhath waldrasat aledaryh walaqtsadyh, 2(6), 15-54.
  39. alslamy, ymamh. (2019). «athr altmkyn aladary 'ela alslyk alabda'ey ll'eamlyn, drash mydanyh 'ela almdyryh al'eamh lentaj altaqh alkhrrba'eyh alfrat alawst – al'eraq», mjhl al'elwm alajtma'eyh, (9), 206-228.
  40. swydat, ahmd 'ebd allh, walshyk, f'ead nryb. (2017). «athr altfkyr alebda'ey 'ela fa'elyh 'emlyh atkhad alqrrat aledary: drash mydanyh mn wjhh nzyr aledarh al'elya walwsta fy shrkat altamyn al'eamlh fy alardn», almjlh alardnyh fy edarh ala'emal, aljam'eh alardnyh, alardn.

- 13(1), 31- 63.
41. alshrbyny, zkrya, sadq, ysryh. (2002). «atfal 'end alqmh- almwhbh waltfwq al'eqlly walebda'e», dar alfkr al'erby, alqahrh.
  42. alshmry, trfh bnt 'ewad. (2014). «dwr edarh alm'erfh fy d'em 'emlyat atkhad alqrarat bshrkhamkw als'ewdyh», (rsalh dktwrah ghyr mnshwrh), jam'eh almlk 'ebd al'ezyz, almmkh al'erbyh als'ewdyh.
  43. alshnty, mhmwd walshryf, thyr. (2019). «dwr 'emlyat edarh alm'erfh fy thsyn alrshaqh alastratyjy balmnzmat ghyr alhkwmymh- qta'e ghzh», mjlh jam'eh al'eyn lla'emal walqanwn, 1(3), 6-29.
  44. alshnty, mhmwd. (2017). «dwr alqyadh althwylyh fy 'emlyat edarh alm'erfh: drash ttbyqyh fy wzarh aldakhlyh alflstynyh bqta'e ghzh», almjhl alardnyh fy edarh ala'emal, 13(3), 453-435.
  45. sarm, nda. (2019). «dwr edarh alm'erfh fy thqyq alebda'e aledary: drash halh brnamj alaghdyyh al'ealmy walljnh aldwlyh llslyb alahmr», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), aljam'eh alaftradyh alswwryh, swrya.
  46. salh, mahr. (2015). «alqyadh alastratyjy w'elaqtha balslwk alebda'ey lda almdra' bwzarh alshh». (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymy aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
  47. alsryfy, mhmd 'ebd alftah. (2003). «aledarh alra'edh», altb'eh alawla, dar alsfa', 'eman, alardn.
  48. trtar, ahmd whlymy, sarh. (2011). «athr ttbyq edarh alm'erfh 'ela wzyfh alebda'e fy mnzmat ala'emal», mltqa dwly: hwl ras almal alfkry fy mnzmat ala'emal al'erbyh fy alaqtadyat alhdythh, jam'eh tbsh, ywmy 13 w 14 dysmbr, 2011, 1-18.
  49. 'eashwr, mhmd hsyn. (2019). «dwr altmkyn fy 'emlyh atkhad alqrarat bwzarh aldakhlyh walamn alwtny alflstynyh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymy aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
  50. al'eamry, salh walghalby, tahr. (2007). «aledarh wala'emal», dar wa'el llnshr.
  51. 'ebd al'eal, mhmd hsyn. (2017). «edarh alazmat wathrha 'ela jwdh alqrarat aledaryh bwzarty al'eml waltnmyh alajtma'eyh balmhafzat aljnwbyh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akadymy aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
  52. 'ebyd, ghadh esma'eyl. (2015). «ab'ead edarh alm'erfh w'elaqtha b'emlyh atkhad alqrar: drash mydanyh 'ela albnwk altjaryh fy qta'e ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh alazhr, flstyn.
  53. 'erqawy, samr walhylyh, amal 'ebd almjyd wallwh, nbyl. (2019). «dwr edarh alm'erfh fy thsyn ada' almshat alsyahy alflstynyh-drash halh alfnadq walmta'em alsyahy fy flstyn», mjlh jam'eh flstyn altqnyh llabhath, 8(1), 8-23.
  54. al'eqla, mhmd bn 'ely. (2016). «tathyr tknlwjya walyat edarh alm'erfh kmtghyr wsyt fy al'elaqh byn aldka' altnzmy wd'em watkhad alqrarat alastratyjy», drash mydanyh 'ela aljam'eat als'ewdyh, mjlh albhwh altjaryh alm'easrh, 30(1), 345-377.

55. 'ely, amyn n'eym. (2018). «athr 'emlyat alm'erfh fy thsyn mstwa jwdh alkhdmat almqdmh fy wzarrh aldakhlyh walamn alwtny fy qta'e ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), akady-myh aledarh walsyash lldrasat al'elya, ghzh, flstyn.
56. 'elyan, rbhy mstfa. (2010). «al'emlyat aledaryh», t1, dar sfa' llshr waltwzy'e, 'eman, alardn.
57. ghwlh, ebrahym mhmd. (2017). «edarh alm'erfh w'elaqtha balqdrh 'ela atkhad alqrar lda al'eamlyn fy jm'eyh alhlal alahmr alflstyny», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh alqds, flstyn.
58. alfrghwly, hsyn' alhkym, lyla walshmry, ahmd. (2021). «dwr alqyadh alryadyh fy t'ezyz slwk al'eml alebda'ey ll'eamlyn: drash asttla'eyh thlylyh lara' 'eynh mn mwzfy alklyat alahlyh fy mhafzh krbla' almqdsh», almjlh al'eraqyh ll'elwm aledaryh, 16(66), 254-279.
59. flaq, 'ely wzytwy, sarh. (2016). «edarh alm'erfh wdwrha fy t'eyl alebda'e fy almnzmat», abhath alndwh al'elmyh alrab'eh b'enwan: alabda'e fy 'ealm ala'emal, mrkz albhth wttwyr almward albshryh-rmah, 68-80.
60. fyad, 'edy ayad. (2015). «drjh mmars al'emadat waldwa'er aledaryh baljam'eh alaslmyh ledarh alm'erfh w'elaqtha bmstwa fa'elyh atkhad alqrar ldyha», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), aljam'eh alaslmyh bghzh, flstyn.
61. kraz, m'etsm mhmd. (2016). «al'ewaml alby'eyh lnzm edarh m'elwmat alt'elym wtathyra 'ela jwdh alm'elwmat almstkhdmh fy atkhad alqrarat», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), aljam'eh aleslamy bghzh, flstyn.
62. lwlw, ala' rwhy. (2015). « athr aldkhl alwzyfy 'ela alebda'e aledary lda al'eamlyn fy alqta'e alhkwm drash halh wzarrh alsh'ewn alajtma'eyh fy qta'e ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), aljam'eh aleslamy bghzh, flstyn.
63. almybdyn, mhmd waltrawnh, mhmd. (2011). «athr altmkyn aledary fy alsawk alebda'ey lda al'eamlyn fy albnwk altjaryh alardnyh», mjllh drasat al'elwm aledaryh, 38(2), 480-505.
64. mahy, ryma mstfa. (2019). «qdrh edarh alm'erfh walmyzh altnafsyh: balttbyq 'ela shrkat tknwlwja alm'elwmat walatsalat fy qta'e ghzh almndmh lathad nzm alm'elwmat alflstynyh «(PITA), mjllh al'elwm alaqtadyh waledaryh walqanwny, 3(13), 159-157.
65. mdny, ahmd. (2017). «dwr edarh alm'erfh fy tnmyh alebda'e altnzymy», mjllh aldrasat walbhwh alajtma'eyh, al'edd (24), 149-162.
66. mzhr, rmzy 'etyh. (2019). «athr ab'ead almnzmmh almt'elmh fy alsawk alebda'ey ll'eamlyn: jam'eh flstyn nmwdjaan», mjllh klyh flstyn altqnyh llabath wlldrasat, al'edd (6), 365-400.
67. ms'ewdh, blkhdr slyman. (2016). «athr hwafz al'eml fy alsawk alebda'ey ll'eamlyn: drash mydanyh», abhath alm'etmr al'elmy aldwlw hwl: alebda'e walabtkar fy mnzmat ala'emal, almn'eqd ayam 2-5 mayw 2016 balardn, mrkz albhth wttwyr almward albshryh-rmah, 270-288.
68. almsharfh, hda mhmd. (2012). «dwr edarh alm'erfh ldy mdyry almdars althanwyh fy tnmyh alebda'e ldy m'elmyhm bmhafzat ghzh wsbl td'eymh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), aljam'eh aleslamy bghzh, flstyn.
69. mshry, smyrh wsamyh, mnzr. (2020). «altmkyn aledary llmrah fy zl aledarh alalktrwny

- wdwrh fy fealyh ttbyq edarh alm'erfh», almjlh al'erbyh lladab waldrasat alansanyh, 4(13), 415-428.
70. almshwt, mhmd s'eyd. (2011). «athr by'eh al'eml 'ela alebda'e aledary, drash ttbyqyh 'ela akadymyeh s'ed al'ebd allh ll'elwm alamnyh fy dwlh alkwyth», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh alshrq alawst, 'eman, alardn.
71. nasr, 'eqyl khlyl. (2016). «jwdh atkhad alqrar aledary w'elaqth baltfkyr alebda'ey lda almshrfyn», mjhl jam'eh babl-al'elwm alensanyh, 24(1), 454-457.
72. nwry, mzfr mhmd. (2013). «dwr edarh alm'erfh fy atkhad alqrar: drash halh l'eynh mn mdyry mnzmat ala'emal fy mhafzh dhwk», mjhl jam'eh krkwk ll'elwm aledaryh walaqtsadyh, 3(2), 454 –467.
73. hashm, ghsan 'ely. (2013). «athr kfa'h nzm المعاملات aledaryh تنفيذ عملية فاعلية sn'e wa اتخا a لقرارات», drash ttbyqyh «في» حالة bnk ائتمن aldwy», (rsalh dktwrah ghyr mnshwrh), jam'eh sant klymnts al'ealmyh, almkla, alymn.
74. alwadyh, mhmd smyh. (2015). «'elaqh nzm alm'elwmat aledaryh bjwdh atkhad alqrarat aledaryh, drash halh: wzarh altrbyh walt'elym fy qta'e ghzh», (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh alazhr, flstyn.
75. yasin, s'ed. (2007). «edarh alm'erfh, almfaqym – alnzm – altqnyat», dar almnahj llshr waltwzy'e, 'eman.

## References

1. Abdi, Kambiz & Senin, Aslan Amat (2015). "The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study", Asian Social Science 11(23), 153-168.
2. Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). "Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices". Journal of Business and Psychology, 36(2), 857-869.
3. Bafrouei, K. B.; Sarlak, M.; Mahmoudi S. & Jandaghi, G. (2013). "An investigation into the Effects of Applying Management Information Systems (MIS) on Managers' Decision Making in Universities Case Study: Universities & Higher Education Institutes in the City of Qom". International Journal of Economy- Management and Social Sciences, 2(6), 387-395
4. Baron, R. and Kenny, D. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology 51(6), 1173-1182
5. Bujar, M.; McAuslane, N.; Walker, S. R. & Salek, S. (2020). "Quality Decision Making in Health Technology Assessment: Issues Facing Companies and Agencies". Therapeutic Innovation & Regulatory Science, 54(2), 275-282.
6. Donelan, R. (2013). "Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing the Quality of Decision-Making". (Unpublished PhD. Thesis), Cardiff University, UK.
7. Elidemir, N. E.; Ozturen, A. & Bayighomog, S. W. (2020). "Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation". Sustainability, 12(8), 32-95.
8. Hussein, A. S. (2018). "The Importance of Knowledge Management Orientation Behavior and Innovation on Business Performance: A Lesson From Indonesia Creative Economy Sector", Asia Pacific Management and Business Application, 7(2), 95-108.
9. Jang, In-Sook & Park, Myonghwa. (2016). "Knowledge Management, Beliefs, and Competence on Evidence-Based Practice, Evidence-Based Decision Making of Nurses in General Hospitals". Korean Journal of Adult Nursing, 28(1), 83-94.
10. Khandwalla, P. (1997). "The Design of the Organization". Harcourt Brace, Jovonvoich, Inc, New York.
11. Mertins, K. Heising. P. & Vorbeck, J. (2001) "Knowledge Management: Best Practices in Europe", ". 1/d., Fraunhofer Institute, Germany.
12. Mola, L.; Rossignoli, C.; Carugati, A. & Giangreco, A. (2020). "Business Intelligence System Design and its Consequences for Knowledge Sharing, Collaboration, and Decision-Making: An

- Exploratory Study” - In book: “Information Diffusion Management and Knowledge Sharing”, 382-402.
13. Moore, D., Paxson, V., Savage, S., Shannon, C., Staniford, S., and Weaver, N. (2003). “Inside the Slammer Worm”. IEEE Security & Privacy, 1(4),33-39.
  14. Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). “The Mediating Role of Knowledge Application in the Relationship between Knowledge Management Practices and Firm Innovation”. Journal of Innovation & Knowledge, 5(3), 210-218.
  15. Olumoye, M. Y. (2013). “Impact of Information Systems on Management Decision-Making in the Nigerian Insurance Sector”. International Journal of Scientific & Technology Research, 2(12), 123-128.
  16. Stettner , Morey.(2000). “ skills for New Managess”, USA, MC Graw Hill Strategy, Grow Hill.
  17. Wiig, K. (1993). “Knowledge Management Foundation: Thinking about Thinking”, USA, Schema Press.