

## الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس Electronic management and its relationship to knowledge management from the point of view of business enterprises in East Jerusalem

د. حسين خليل عبد القادر<sup>1</sup>

جامعة الاستقلال فلسطين، husain@pass.ps

تاريخ الاستلام: 2019/07/18

تاريخ المراجعة: 2019/11/14

تاريخ القبول: 2019/12/31

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس، معرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة فيها، والتعرف إلى المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس. وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: الإدارة الإلكترونية توفر نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الأطراف، وتعمل على توفير البيانات لدى جميع المستفيدين، وتساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، أن المؤسسة تعتمد في تخزين المعرفة واسترجاعها على الأرشيف الورقي، وتهتم بتطبيق المعرفة على كل المشكلات لتتمكن من تجاوزها، وتهتم بالحصول على المعرفة المتطورة من المصادر الخارجية، أن أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسة هي: روتينية الإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة، وخوف الإدارة على سرية بعض المعلومات، وندرة الدورات التدريبية في مجالي الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة، وغموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات الإدارية، وسيطرة المركزية على عملية القرار في الإدارة، والطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة، وصعوبة أرشفة الأعمال التقليدية المتراكمة إلكترونياً، ونقص الكوادر البشرية المتخصصة.

**كلمات مفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، إدارة المعرفة.

### Abstract:

The study aimed to identify the reality of the application of electronic management in business enterprises in East Jerusalem, knowledge of the level of application of knowledge management, and identify the obstacles facing electronic management and its relationship to knowledge management in business enterprises in East Jerusalem. The descriptive approach was used in the study, The study reached a number of results, the most important of which was: e-management provides an electronic archiving system for all parties, provides data to all beneficiaries, and contributes to the optimal utilization of resources available to the institution. The institution relies on storing the knowledge and retrieving it on paper archives. Problems to be overcome, and interested in obtaining advanced knowledge from external sources, the most important obstacles faced by the institution are: Routine administrative procedures followed by the institution, and the fear of the management of the confidentiality of some information, and the scarcity of training courses in the areas of E-management and knowledge management, and the ambiguity of the concept of electronic management of some administrative leaders, the central control of the decision in management, human nature and the culture of closed doors, and the difficulty of archiving the traditional backlog electronically, and the lack of specialized human resources.

**key words:** Electronic Management, Knowledge Management

المؤلف المرسل: حسين خليل عبد القادر، الإيميل: husain@pass.ps

**1. مقدمة:**

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات التي تقدمها المؤسسات، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود. لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة المقدمة، تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة التقليدية، ف نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقله نوعية في نموذج تقديم الخدمة. (عبد الكريم، 2010م، 2)

أدى التطور العلمي والتكنولوجي السريع إلى انبثاق ثورة المعرفة فصار العالم يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداؤها، إلى حد باتت فيه المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر، كل هذا جعل تكنولوجيا الإعلام والاتصال تزيد من تركيزها عليها بهدف الوصول للمعرفة القيمة وأجبرت المنظمات على إيجاد حلول لتنظيمها وإدارتها لضمان أقصى درجات الاستفادة منها والمحافظة عليها من الهدر والضياع. (ديلي، 2015م، 15)

**1. 2. مشكلة الدراسة:**

يُعد تطبيق مؤسسات الأعمال لفكرة الإدارة الإلكترونية أمراً في غاية الأهمية وذلك لما لها من فوائد تعود بالنفع على المؤسسة، سواءً تسويقية أو إدارية أو مالية، ومن أجل مواكبة كل المستجدات الإلكترونية والمعرفية على الصعيد العالمي، وبما أن إدارة المعرفة أصبحت أمر ضروري أيضاً في المؤسسات فلا بد من التعرف على العلاقة التي تربطها بالإدارة الإلكترونية وكيفية تعزيز هذه العلاقة. من هنا جاءت فكرة الدراسة لتجيب على التساؤل الرئيس الآتي:

"ما علاقة الإدارة الإلكترونية بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس"

**1. 3. أسئلة الدراسة:**

1. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس؟
2. ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس؟
3. ما المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس؟

**1. 4. فرضية الدراسة:**

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية؟"

**1. 5. أهداف الدراسة:**

1. التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس.
2. معرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس.
3. التعرف إلى المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس.
4. معرفة إذا ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.
5. اقتراح توصيات على ضوء النتائج التي نتوصل إليها لتعزيز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال.

**6.1 أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يتسم بالحدثة من حيث التطبيق في مؤسسات الأعمال، خاصة أن الإدارة الالكترونية أصبحت من الأمور الهامة التي تنتهجها المؤسسات في إدارتهم لها وربطها بكل معرفة جديدة لبناء اقتصاد محلي قوي، ومن الناحية النظرية تفيد الدراسة الكثير من الباحثين والكتاب وتزود المكتبة العربية بموضوع قلت الدراسات فيه من خلال الربط بعلاقة بين متغيري الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة.

**7.1 حدود الدراسة:**

الحد البشري: الموظفين في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس.

الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال الفترة ما بين شهري كانون أول 2018م وشباط 2019م.

الحد المكاني: مؤسسات الأعمال شرقي القدس.

**الإطار النظري للدراسة****2 . مفهوم الإدارة الالكترونية:**

عرفت بأنها "الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت والاكسترنات والانترانت التي توفر المواقع الالكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وعدالة عالية" (الرفاعي، 2010 ، ص161)، وعرفت بأنها "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بها يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي"، (المغربي، 2014 ، ص 5)، وعرفت الإدارة الالكترونية بأنها "إدارة آلية تستخدم الحاسب الآلي بدل المعاملات الورقية، وتتعامل مع موارد معلوماتية، فتعتمد على تكنولوجيا المعلومات والتي تساعد في اتخاذ القرارات في وقت قصير وبتكلفة أقل".

ويعرف الباحث الإدارة الالكترونية بأنها "تلك العملية الإدارية التي تتم عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة من (تقنيات ومعلومات واتصالات) وتطبيقها باستخدام الحاسوب لاتخاذ القرارات التي تعتمد على المعلومات الدقيقة ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها بكفاءة وفعالية وبأقل جهد وتكلفة".

**2.2 أهمية الإدارة الالكترونية لمؤسسات الأعمال:**

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية بالآتي: (غنيم، 2004م، 43)

1. انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

2. تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.

3. تلافي مخاطر التعامل الورقي.

4. زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.

5. إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.

ويضيف الباحث أن الإدارة الالكترونية تسهم في زيادة جودة القرارات الإدارية، وتطبيق عمليات إدارة المعرفة المختلفة، وتعمل على تخزين الملفات الإدارية والمالية وبما يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة، كما أنها تعمل على استغلال الوقت من خلال سهولة الاتصال داخل وخارج المؤسسة وبما يحقق لها الكفاءة والفاعلية في الإنتاج وتقليل المخاطر.

**3.2 أهداف الإدارة الالكترونية: تتمثل بالآتي كما حددها (رضوان، 2012، 4)**

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

2. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

3. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

4. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

5. تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
6. توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
7. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
8. التعلم المستمر وبناء المعرفة.
9. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

#### 4. 2 معوقات الإدارة الالكترونية:

تتمثل معوقات الإدارة الالكترونية في مؤسسات الأعمال بالآتي: (أبو حبيب، 2009، 21)

1. اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
2. عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
3. عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
4. صعوبة الوصول إلى الإدارة الالكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
5. عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.
6. الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
7. استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.
8. التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندية ورفض التحديث والتغيير.
9. عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

#### 3 . إدارة المعرفة:

عرفتها (الزايدي، 2008م، ص33) على أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المتمثلة في تحديد، وأقتناء، وتطوير، ونقل، واستخدام، وتخزين المعرفة، والتي تسعى المنظمات بكافة أنواعها لأدارتها بشكل فعال من خلال إحداث تغييرات جذرية في ثقافتها التنظيمية، هياكلها التنظيمية، ونظم وإجراءات العمل فيها بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة مستمرة التغيير. وعرف (الصاوي، 2007م، 1) إدارة المعرفة بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي. وعرفها (باتريديس، 2002م، 70) بأنها "عملية يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة للتصنيفات متعددة الإبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين".

ويُعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها "عبارة عن العمليات والخبرات المتراكمة التي تساعد المؤسسات في توليد المعرفة ونشرها وتنظيمها واستخدامها واستكشافها وتخزينها، والمعلومات والخبرات لأنشطة إدارية ومشاركتها مع الآخرين، وذلك من أجل تحسين ورفع كفاءة وفاعلية مستوى أداء المؤسسة".

#### 3 . 2 فوائد إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن إدارة المعرفة تحقق فوائد عديدة للمنظمات التي تعطيها عناية واهتماماً سليماً وتطبق البرامج والأنظمة الحديثة فيها ومن هذه الفوائد يرى Santosus ما يلي: (حمود، 2010م، ص70).

- ✓ الوصول إلى أفكار ومشاركات إبداعية من مختلف المستويات الإدارية العاملة في المنظمة .
- ✓ السرعة في علاج المشاكل بتوفير جميع المعلومات المطلوبة .
- ✓ زيادة مستوى أداء العاملين من حيث الكمية والنوعية .
- ✓ زيادة التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية .

✓ زيادة وفاعلية التنظيم كون إدارة المعرفة ترفع مستوى الأداء وتساعد في تخفيض تكاليف وسائل الاتصال، وتقليل الأعمال الورقية.

ويرى الباحث أن من فوائد إدارة المعرفة زيادة الإنتاجية وزيادة العائد المادي والمعنوي كمتطلب هام في بيئة يغلب عليها الطابع التنافسي، مما يؤدي إلى نمو المنظمة الذي يُعد هدفاً استراتيجياً لجميع المنظمات.

### 3. أهمية إدارة المعرفة لمؤسسات الأعمال:

حدد (الساعد، وحريم، 2004م، 6) أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

1. زيادة حدة المنافسة في الأسواق وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثاً إدارة المعرفة.
2. ازدياد حدة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات أو الاستعانة بقوة كمعرفة أخرى بديلة.
3. أن تحجيم وتقليص التوظيف أدى إلى ظهور المعرفة التقنية بدلا من المعرفة الفردية.
4. التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى نقصان المعرفة الفردية.
5. التعبير في الاستراتيجيات والتوجهات ربما تؤدي إلى فقدان المعرفة في بعض المناطق ولذلك لابد من إدارة لهذه المعرفة بشكل جيد.

### 4. 3 أهداف إدارة المعرفة:

وقد أشار الملكاوي (2007م، ص80) إلى أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة أي قدرة المؤسسة لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة.
- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
- تسهل عملية تقاسم المعرفة.
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

### 5. 3 معوقات إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال:

أشار (Coakes, 2003) إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل أهمها:

hrdiscussion.com/hr109439.html، سارة نبيل، تاريخ الدخول 2018/12/7م

سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة، والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها، والإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها، والإفتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي، والإفتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة، والإفتقار إلى الوقت الكافي لتعلم

كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة، الإفتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

### 3. 6 العلاقة بين الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة:

في مجال تقديم الخدمة الإلكترونية تستطيع وسائل إدارة المعرفة إضفاء الكثير من الفعالية على طريقة شرح الخدمة والبحث عنها والوصول إليها ومن الممكن أن يتم توصيف الخدمة معرفياً كالتالي:

<http://www.egovconcepts.com> تاريخ الدخول 2019/01/19م

1. معرفة لماذا: معلومات حول ماهية الخدمة وفائدتها وهدفها.

2. معرفة من: من سوف يقدم الخدمة ومن سيستفيد منها.

3. معرفة متى: تاريخ تقديم الخدمة والوقت اللازم للحصول على النتيجة

4. معرفة كيف: الإجراءات المرتبطة بالخدمة.

5. معرفة أين: موقع تقديم الخدمة واستلام النتيجة

6. معرفة ماذا: المستندات المطلوبة والرسوم المتوجبة على الخدمة

وإذا أخذنا بعين الإعتبار العدد الكبير للخدمات الحكومية المحتملة فيصبح توصيف تلك الخدمات معرفياً من الأمور الهامة جداً من أجل نشر تلك الخدمات والاستفادة منها وهنا يأتي دور أنظمة إدارة المعرفة ومنها إدارة المحتوى والوثائق والكائنات المعرفية.

والمعرفة الالكترونية "هي التي يتم تداولها على الشبكة (الداخلية -الخارجية -الانترنت) وفق نماذج الأعمال الإلكترونية بما يحقق رافعة الأصول الرقمية (منتجات وخدمات رقمية) والوصول الواسع والمرن إليها في زمان وفي أي مكان مستندة إلى بنية تحتية فعالة وثقافة قائمة على التقاسم على نطاق واسع داخل الشركة وخارجها (نجم، 2008، 350).

صناع المعرفة يمثلون القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون والمحللون للموارد المعرفية. فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الالكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية. <http://grhelectronique.blogspot.com> تاريخ الدخول 2019/1/20م

#### 4. الدراسات السابقة:

4. 1 دراسة عيدوني وبن حجوبة (2017م)، حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على موضوع الإدارة الالكترونية وأهميتها في تحسين وتفعيل فتحديث المؤسسات العصرية في ظل الانفتاح والدخول إلى الاقتصاد العالمي الجديد، المبني على المعرفة والتعاملات الإلكترونية من جهة، والوقوف على مختلف متطلبات تطبيقها وكذا مختلف العراقيل والمعوقات التي تقف حائل لتطبيقها، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة النهوض والاهتمام بتطبيق وتحديث الإدارة الحديثة. وان هناك ضعف كبير في البنية التحتية لمختلف شبكات الاتصال، وقلة الاهتمام بمشروع تطبيق الإدارة الالكترونية، وغياب ونقص الدعم المادي من الحكومات والمسؤولين.

4. 2 دراسة شواي (2016). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه ومعرفة مقومات تطبيقها، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية والتي تسهم في تقديم أفضل خدمات للمستفيدين وأداء أفضل للموظفين

والعاملين، كما أحدثت تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة من خلال إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية وإعادة توزيع المهام والصلاحيات وتفويض السلطات.

4. 3 دراسة دليهي (2015). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز-وكالة أم البواقي، وتبين من نتائج الدراسة أن المؤسسة تعاني من نقص الأفراد المختصين في إدارة الموارد البشرية بالطريقة الإلكترونية، وأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها دور في تعزيز إدارة المعرفة، وقد سهل استخدام الأنترنت عملية الإتصال بالموظفين في الفروع الأخرى لسونلغاز، وأن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية غير واضح لدى بعض موظفي مؤسسة سونلغاز.

4. 4 دراسة العياشي (2013). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة كل نظم العمل الإداري في المنظمات التقليدية وتحويلها لوظائف الكترونية، وأن من أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية هو نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية وغياب الخبراء المختصين ونقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4. 5 دراسة (القرشي، 2012) بعنوان "دور إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية"، هدفت الدراسة إلى بيان أهمية المعرفة ومفهوم إدارتها وأهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتفعيل إدارتها في المنظمات التربوية المعاصرة، وتوضيح تأثيرها على عمليات إدارة المعرفة. أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم إستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (857). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مجتمع الدراسة يميلون إلى المعرفة التكنولوجية واستخدامها في تفعيل إدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة هي إدارة تكنولوجيا المعلومات، وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تطوير موجودات المعرفة لدى الجامعة وتساهم في دعم البحث العلمي.

4. 6 دراسة بوعشه وبن منصور (2012م): بعنوان "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة وأهميتها؛ والتوصل إلى نتائج محددة عن أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات. وأعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: أن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، أما اليوم فإن المنظمة الحديثة تنظر إليها على أنها الركيزة الأساسية للبقاء والنمو وأساساً فاعلاً لتحقيق الكفاءة. وإن إدارة المعرفة ضرورية لبقاء المنظمة والحفاظ على قوتها التنافسية، وهذا ما جعل المنظمات تحتاج إلى طاقة لتنظيم واستخدام والحفاظ على قدرات العاملين وتطويرها. وإن عمليات إدارة المعرفة باتت اليوم تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال المعلومات، إذ يعد وجود إدارة المعرفة أمراً مهماً، فلولا المعرفة لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتبقى.

4. 7 دراسة (Ailar, 2012) بعنوان "Knowledge Management and Competitive Advantage"، هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إنشاء وتوزيع واستخدام المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، وأي أنواع المعرفة التي يجب أن يعرفها المدراء لتعزيز النشاط التنظيمي على ميزة تنافسية مستدامة، واستخدام الباحث منهجية مراجعة الأدبيات للتحقق أكثر في دور إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى: أن المعرفة هي مبدأ أساسي للميزة التنافسية. وأن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة هي إيجابية للغاية. وأن أهمية المعرفة واضح عند المستوى الاقتصادي. وأن إنتاج الشركات يعتمد أكثر على رأس المال البشري. وأنه ينبغي تجميع معارف الموظفين في المنظمة لتعزيز أنشطة المنظمة ومن ثم توزيع المعرفة المجمعة ضمن إطار تنظيمي عملي وبما يحقق ميزة تنافسية للشركة، ويساعد ذلك في التغلب على العقبات الفنية وتحفيز الموظفين للعمل.

4. 8 دراسة كليفورد، (2006م): بعنوان "إدارة المعرفة من أجل التجديد التكنولوجي داخل المؤسسات: عملية الاندماج من أجل إيجاد القدرات الفكرية، وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي يشتمل على عملية اندماج من أجل إيجاد معرفة جديدة ومن أجل التجديد في المجال التكنولوجي، وقد تم صقل وتحقيق إطار العمل، هذا من خلال عدة وسائل وهذه الوسائل هي: التغذية الراجعة من المشاركين في المؤتمرات، مقابلات مع المختصين والتطبيقات، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة. وهناك فروق جوهرية في الأولويات بين المتخصصين في إدارة المعرفة وبين الاستشاريين الممارسين. والمعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لا بد أن يعاد استيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في الفصل.

#### 5. إجراءات الدراسة:

1. 5 منهجية الدراسة: لغرض إنجاز الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة، ونظراً لقدرة هذا المقياس على التمييز بين الدرجات المختلفة من قوة الاتجاهات، ولسهولة فهمه من قبل المستقصين المراد قياس اتجاهاتهم، فقد تم وصف الظاهرة قيد الدراسة ودرست الاختلافات في الاتجاه نحو الظاهرة.

#### 2. 5 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس (شركة حمودة، شركة سجائر القدس، وشركة الحياة سنيورة) والبالغ عددهم (325)، وقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (100) موظفاً.

#### 3. 5 أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم الاستبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة، حول موضوع "الإدارة الالكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس". وقد تم توزيع (100) استبانة أستعيد منها (92) استبانة أي بنسبة (92%)، وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج، وقد تكونت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية، وهو مكون من (5) فقرات.

- القسم الثاني: محاور الاستبانة، وهو مكون من ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس، وهو مكون من (20) فقرة.

المحور الثاني: مستوى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس، وهو مكون من (20) فقرة.

المحور الثالث: المعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة، وهو مكون من (20) فقرة.

#### وصف مجتمع الدراسة:

الجدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	57	62.0
	أنثى	35	38.0
العمر	أقل من 30 سنة	35	38.0
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	48	52.2
	من 45 سنة فأكثر	9	9.8
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	6	6.5
	دبلوم	6	6.5
	بكالوريوس	71	77.2



9.8	9	دراسات عليا	
40.2	37	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
20.7	19	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
39.1	36	10 سنوات فأكثر	
58.7	54	إداري	الوظيفة الحالية
21.7	20	مالي	
19.6	18	فني	
%100	92	المجموع	

#### 4.5 قياس صدق وثبات الاستبانة (Cronbach's Alpha):

لقياس صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين والأكاديميين ذوي الاختصاص والخبرة ممن لهم دراية واطلاع بموضوع الدراسة، وقد قاموا بدراستها وتصويبها وتدقيقها ومراجعتها، حيث أخذ الباحث بأراء المحكمين حتى صممت الاستبانة بشكلها النهائي. ومن ثم إجراء التحليل Reliability Analysis، وتم قياس ثبات الاختبار من خلال معادلة كرونباخ ألفا والتي تشير إلى الصدق التكويني أو ما يسمى بالتجانس الداخلي.

الجدول رقم (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي)

المحور	البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأول	الثبات الكلي	92	20	0.77
الثاني	الثبات الكلي	92	20	0.71
الثالث	الثبات الكلي	92	20	0.93
الثبات الكلي للاستبانة		92	60	0.85

كلما كانت قيمة ألفا أعلى كانت الاستبانة أكثر ثباتاً في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع الدراسة. واتفق على أن قيمة 0.6 فأعلى تعد قيمة مقبولة لثبات الاستبانة، من النتيجة التي حصلنا عليها فإن قيمة ألفا ممتازة، مما يدل على ثبات الاستبانة وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة.

#### 5.5 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم ذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك على جميع أسئلة الدراسة، وقد تم اختيار وتحليل أسئلة وفرضية الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

(1) أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

(2) قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).

(3) تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين بوضوح الفوارق والتباين بين الأحداث المدروسة وهي (ONE WAY ANOVA, T TEST, LCD)

#### 6. عرض نتائج الدراسة:

حتى يتم التعرف على طبيعة البيانات التي تم جمعها، فإنه لا بد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف على متغيراتها؛ لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة، حيث سيتم عرض النتائج من خلال جداول أعدت لهذا الغرض. تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد مجتمع الدراسة) وعمل المقارنات المختلفة، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أفضل الأساليب لقياس الاتجاهات، وذلك موضحاً في الجدول الآتي:

الجدول (3)

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1- 1.79	1.8- 2.59	2.6- 3.39	3.4- 4.19	4.2- 5
المستوى	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

1.6 الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها

للإجابة على أسئلة الدراسة سيتم في هذا القسم عرض نتائج إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الأول "واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس"

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تتوفر البنية التحتية التقنية في المؤسسة	3.82	0.84	كبيرة
2	يوجد وعي عن الإدارة لمفهوم الإدارة الالكترونية	3.72	0.82	كبيرة
3	توفير الإمكانيات المادية اللازمة للإدارة الالكترونية	3.71	0.75	كبيرة
4	توفير التدريب المسبق للعاملين على استخدام الإدارة الالكترونية	3.75	0.90	كبيرة
5	توفير خدمة الانترنت لتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية	3.98	0.66	كبيرة
6	تقديم الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على تطبيق الإدارة الالكترونية	3.24	1.05	متوسطة
7	وجود خطة إستراتيجية جيدة قابلة للتطبيق	3.53	0.76	كبيرة
8	توفير الخبراء المتخصصون في مجال التجهيزات التقنية	3.68	0.82	كبيرة
9	إتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في وضع آليات تطبيق الإدارة الالكترونية	3.52	0.84	كبيرة
10	استقطاب المؤهلين للعمل	3.57	0.84	كبيرة
11	توفر المعلومات التي يحتاج إليها صناع القرار	3.84	0.63	كبيرة
12	تسهم في رفع التقارير من الجهات التنفيذية إلى الجهات المختصة لحظيًا	3.67	0.74	كبيرة
13	تُحد من أخطاء الأداء الإنساني.	3.82	0.80	كبيرة
14	تسهم في التخفيف من الأعباء الإدارية	3.90	0.59	كبيرة
15	تعمل على تقليل كلفة إجراءات التخطيط الإداري	3.84	0.68	كبيرة
16	تعمل على الحصول على المعلومة في أي وقت ومكان	3.90	0.87	كبيرة

كبيره	0.57	4.07	توفر الإدارة الإلكترونية نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الأطراف.	17
كبيره	0.78	4.02	توفير البيانات لدى جميع المستخدمين	18
كبيره	0.71	3.91	تعمل على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم	19
كبيره	0.58	4.00	تساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	20
كبيره	0.76	3.77	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (4) الذي يعبر عن (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.77) وبانحراف معياري بلغ (0.76)، وهذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المستقيمين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (8)، التي تنص على "توفر الإدارة الإلكترونية نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الأطراف" على أعلى وسط حسابي (4.07)، وبانحراف معياري بلغ (0.57) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (18)، التي تنص على "توفير البيانات لدى جميع المستخدمين" بوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.78) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (20) "تساهم الإدارة الإلكترونية في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة" بوسط حسابي (4.00) بدرجة كبيرة من الموافقة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تقديم الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية" بوسط حسابي قدره (3.24) وبانحراف معياري بلغ (1.05) وهي درجة متوسطة الموافقة.

#### الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الثاني "مستوى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس".

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تهتم المؤسسة باستقطاب خبراء في مجال المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.48	0.84	كبيره
2	تحدد المؤسسة أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري.	3.57	0.76	كبيره
3	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات خاصة بمعلومات عن المعرفة.	3.60	0.80	كبيره
4	تعقد المؤسسة ورشات عمل دورية لتشخيص المعرفة.	3.15	0.97	متوسطة
5	تعتمد المؤسسة قواعد بيانات إلكترونية خاصة بها لحفظ المعرفة.	3.55	0.93	كبيره
6	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة واسترجاعها على الأرشيف الورقي.	3.84	0.82	كبيره
7	تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات خبيرة ذات علاقة بطبيعة عملها.	3.50	0.56	كبيره
8	يمكن للموظفين الاطلاع على المعرفة والاستفادة منها بكل	3.21	1.04	متوسطة

سهولة.			
9	توزع المؤسسة المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية.	3.59	1.02
10	توزع المعرفة داخلياً من خلال الفرق واللجان.	3.29	0.90
11	يتم إصدار نشرات ودوريات لتوزيع المعرفة.	3.10	0.74
12	تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية لموظفيها لتعزيز المعرفة وتطويرها.	3.18	0.95
13	تهتم المؤسسة بتطبيق المعرفة على كل المشكلات لتتمكن من تجاوزها.	3.62	0.66
14	تسود في المؤسسة الثقافة التنظيمية التي تشجع على تطبيق المعرفة الجيدة.	3.35	0.75
15	تعتمد المؤسسة مقاييس ومعايير لتقييم وتقويم المعرفة المطبقة.	3.46	0.88
16	تحرص المؤسسة على المبادرات الإبداعية في تطبيق معرفتها.	3.39	0.80
17	تحرص المؤسسة على تطوير المعرفة المكتسبة من مصادرها الداخلية.	3.59	0.67
18	تهتم المؤسسة بالحصول على المعرفة المتطورة من المصادر الخارجية.	3.68	0.86
19	تسعى المؤسسة لتعميم المعرفة بمختلف الطرق والوسائل.	3.57	0.88
20	تحفز المؤسسة موظفيها للمشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة الجديدة.	3.38	0.92
الدرجة الكلية			
كبيرة	0.84	3.45	

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (5) الذي يعبر عن (مستوى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس)، أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.45) وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وهذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المستقيمين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (2)، التي تنص على "تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة واسترجاعها على الأرشيف الورقي" على أعلى وسط حسابي (3.84)، وبانحراف معياري بلغ (0.82) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (18)، التي تنص على "تهتم المؤسسة بالحصول على المعرفة المتطورة من المصادر الخارجية" بوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري بلغ (0.86) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (13) "تهتم المؤسسة بتطبيق المعرفة على كل المشكلات لتتمكن من تجاوزها" بوسط حسابي (3.62) بدرجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) "يتم إصدار نشرات ودوريات لتوزيع المعرفة" بوسط حسابي (3.10) وبانحراف معياري بلغ (0.74) وهي درجة متوسطة الموافقة، وقد جاءت قبلها الفقرة رقم (4) "تعقد المؤسسة ورشات عمل دورية لتشخيص المعرفة" بوسط حسابي (3.15) وبانحراف معياري (0.97) وهي درجة متوسطة الموافقة أيضاً.

## الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الثالث "المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة".

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	روتينية الإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة	3.77	0.88	كبيرة
2	قلة توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة	3.27	1.00	متوسطة
3	خوف الإدارة على سرية بعض المعلومات	3.76	0.84	كبيرة
4	ندرة الدورات التدريبية في مجالي الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة	3.52	1.03	كبيرة
5	ضعف الدعم الفني للأجهزة الإلكترونية	3.07	1.21	متوسطة
6	نقص الإمكانيات المالية	3.08	1.30	متوسطة
7	محدودية توافر شبكة الانترنت في الوحدات الإدارية	2.78	1.14	متوسطة
8	غياب التخطيط الاستراتيجي	3.14	1.16	متوسطة
9	قلة خبرة بعض القيادات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.20	1.04	متوسطة
10	ندرة الحوافز المالية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية	3.38	1.05	متوسطة
11	غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات الإدارية	3.49	1.15	كبيرة
12	نقص الكوادر البشرية المتخصصة	3.45	1.23	كبيرة
13	الخوف من التغيير لدى بعض القيادات الإدارية	3.47	0.84	كبيرة
14	نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة	3.14	1.27	متوسطة
15	غياب القوانين والتشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.13	1.11	متوسطة
16	صعوبة أرشفة الأعمال التقليدية المتراكمة إلكترونياً	3.48	1.23	كبيرة
17	مقاومة بعض الجهات التنفيذية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية	3.21	1.01	متوسطة
18	الخوف من التعامل مع التقنية الحديثة عند المرؤوسين	3.24	1.17	متوسطة
19	الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة	3.53	0.99	كبيرة

كبيره	0.99	3.57	سيطرة المركزية على عملية (صنع - اتخاذ) القرار في الإدارة	20
متوسه	1.08	3.33	الدرجة الكلية	
طه				

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (6) الذي يعبر عن (المعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة)، أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.33) وبانحراف معياري بلغ (1.08) هذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقصيين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (1) التي تنص على "روتينية الإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة" على أعلى وسط حسابي (3.77) بانحراف معياري بلغ (0.88) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (3) التي تنص على "خوف الإدارة على سرية بعض المعلومات" بوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري بلغ (0.84) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (20) "سيطرة المركزية على عملية (صنع - اتخاذ) القرار في الإدارة" بوسط حسابي (3.57) بدرجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) "محدودية توافر شبكة الانترنت في الوحدات الإدارية" بوسط حسابي (2.78) وبانحراف معياري بلغ (1.14) وهي درجة متوسطة الموافقة. وقد جاءت قبلها الفقرة رقم (5) "ضعف الدعم الفني للأجهزة الإلكترونية" بوسط حسابي (3.07) وبانحراف معياري (1.21) وهي درجة متوسطة الموافقة أيضاً.

2.6. الإجابة على فرضية الدراسة

#### الجدول رقم (7)

##### نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	(ت)	أنثى		ذكر		الفرضية
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.719	0.83	0.71	3.55	0.76	3.53	الكلية

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ت" (0.83) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.719)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

#### الجدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير العمر

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.903	0.102	22.646	2	45.292	بين المجموعات
		222.469	89	19799.784	داخل المجموعات
			91	19845.076	المجموع

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغير العمر"، حيث بلغت قيمة "ف" (0.102) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.903)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

## الجدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير المؤهل

## العلمي

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.145	1.844	391.211	3	1173.632	بين المجموعات
		212.175	88	18671.444	داخل المجموعات
			91	19845.076	المجموع

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، حيث بلغت قيمة "ف" (1.844) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.145)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

## الجدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير سنوات

## الخدمة

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.005	5.562	1102.419	2	2204.837	بين المجموعات
		198.205	89	17640.239	داخل المجموعات
			91	19845.076	المجموع

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في

مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة"، حيث بلغت قيمة "ف" (5.562) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.005)، وهذا يختلف مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى رفض الفرضية. وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار اقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما في الجدول رقم (11).

#### اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير سنوات الخدمة الجدول 11

الدلالة الإحصائية	الفرق في المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة ب	سنوات الخدمة أ
0.003	-12.35704*	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.864	-0.56757	10 سنوات فأكثر	
0.003	12.35704*	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
0.004	11.78947*	10 سنوات فأكثر	
0.864	0.56757	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
0.004	-11.78947*	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	

\* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين سنوات خدمة أقل من 5 سنوات وأفراد العينة الذين خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، بالإضافة على وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات وأفراد العينة الذين خدمتهم (أقل من 5 سنوات، و 10 سنوات فأكثر) ، وكذلك أفراد العينة الذين خدمتهم 10 سنوات فأكثر مع أفراد العينة الذين خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات. هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول "الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة"، مما دعانا إلى رفض الفرضية.

#### الجدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.037	3.430	710.063	2	1420.126	بين المجموعات
		207.022	89	18424.950	داخل المجموعات
			91	19845.076	المجموع

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة



إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغير الوظيفة الحالية"، حيث بلغت قيمة "ف" (3.430) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.037)، وهذا يتعارض مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى رفض الفرضية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار اقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية، وذلك كما في الجدول رقم (13).

اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير الوظيفة الحالية الجدول 13

الدلالة الإحصائية	الفرق في المتوسط الحسابي	الوظيفة الحالية ب	الوظيفة الحالية أ
0.224	4.61667	مالي	إداري
0.012	10.00000*	فني	
0.224	-4.61667	إداري	مالي
0.253	5.38333	فني	
0.012	-10.00000*	إداري	فني
0.253	-5.38333	مالي	
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مساهم الوظيفي إداري وأفراد العينة الذين مساهم الوظيفي فني، بالإضافة على وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين مساهم الوظيفي فني وأفراد العينة الذين مساهم الوظيفي إداري، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول "الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغير الوظيفة الحالية"، مما دعانا إلى رفض الفرضية.

### 3.6 ملخص النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية توفر نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الأطراف، وتعمل على توفير البيانات لدى جميع المستفيدين، وتساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، وتشابهت هذه النتائج إلى حد ما مع دراسة (عبدوني، وبن حجوبه، 2017، ودراسة العياشي، 2013) من حيث تطبيق وتحديث الإدارة الالكترونية في المؤسسة.
2. تبين من نتائج الدراسة أن المؤسسة تقدم الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على تطبيق الإدارة الالكترونية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العياشي، 2013)، وتعد ورشات عمل دورية لتشخيص المعرفة، وأنه يتم إصدار نشرات ودوريات لتوزيع المعرفة وبدرجة متوسطة من استجابات المبحوثين.
3. أشارت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد في تخزين المعرفة واسترجاعها على الأرشيف الورقي، وتهتم بتطبيق المعرفة على كل المشكلات لتتمكن من تجاوزها، وتهتم بالحصول على المعرفة المتطورة من المصادر الخارجية واختلفت هذه النتائج مع دراسة (كليفورود، 2006) ودراسة (القرشي، 2012).

4. تبين من نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسة هي: روتينية الإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة، وخوف الإدارة على سرية بعض المعلومات، وندرة الدورات التدريبية في مجالي الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة، وغموض مفهوم الإدارة الالكترونية لدى بعض القيادات الإدارية، وسيطرة المركزية على عملية القرار في الإدارة تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شواي، 2016)، والطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة، وصعوبة أرشفة الأعمال التقليدية المتراكمة إلكترونياً، ونقص الكوادر البشرية المتخصصة وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة (العياشي، 2013، ودليبي، 2015)
5. أظهرت نتائج الدراسة أن ضعف الدعم الفني للأجهزة الإلكترونية، ومحدودية توافر شبكة الانترنت في الوحدات الإدارية هي من الاستجابات التي حصلت على درجة متوسطة في محور المعوقات، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العياشي، 2013).
6. تبين من نتائج الدراسة أن المؤسسة تهتم باستقطاب خبراء في مجال المعرفة المرتبطة بأنشطتها، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ailar,2012).
7. أظهرت نتائج الدراسة انه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)
8. أظهرت نتائج الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة مؤسسات الأعمال في شرقي القدس تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية (سنوات الخدمة، الوظيفة الحالية).

#### ثانياً: توصيات الدراسة

1. ضرورة تقدم الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على تطبيق الإدارة الالكترونية، وتعدد ورشات عمل دورية لتشخيص المعرفة، وأنه يتم إصدار نشرات ودوريات لتوزيع المعرفة.
2. يجب على المؤسسات العمل على تطبيق الإدارة الالكترونية في أعمالها والابتعاد قدر الإمكان عن روتينية الإجراءات الإدارية المتبعة في أعمالها.
3. أن الأعمال الإدارية أصبحت علنية عند أغلب المؤسسات بل يمكن الحصول عليها من خلال وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، لذا لا داعي لخوف الإدارة على سرية بعض المعلومات.
4. ضرورة أن تعقد المؤسسات لموظفيها الدورات التدريبية في مجالي الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة وذلك لما لها من دور فعال في تحسين أداء موظفيها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بجودة وكفاءة عالية.
5. يجب على القيادات الإدارية في المؤسسات أن تعي الدور الهام للإدارة الالكترونية لما له من دور فعال في اتخاذ القرارات السليمة الفعالة، والابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في عملية صنع القرار، وإتباع سياسة الباب المفتوح مع شكاوي ومقترحات موظفيها.
6. ضرورة العمل فوراً على أرشفة الأعمال لدى المؤسسات إلكترونياً، وتوظيف الكوادر البشرية المتخصصة في مجال الإدارة الالكترونية.

## المراجع:

- أبو حبيب، صبري (2009). "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق- الفوائد والسلبيات، الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين. بوعشه، مبارك، وبن منصور ليليا (2012م). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012م، طرابلس، لبنان: جامعة الجنان.
- حمود، خضير كاظم (2010م). منظمة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- دليبي، آمال (2015). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-وكالة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.
- رضوان، رأفت (2012). الإدارة الإلكترونية، القاهرة.
- الرفاعي سحر قدوري (2010). الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ع7.
- الزايدي، أمل (2008م): درجة ممارسة أنظمة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الساعد، رشاد، وحريم، حسين (2004م): دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد ميزة تنافسية، دراسة ميدانية على قطاعات الصناعات الدوائية بالأردن، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي إدارة المعرفة في العالم العربي الدولي السنوي الرابع 28 /ابريل، جامعة الزيتونة:عمان.
- شواي، أحلام (2016). الإدارة الإلكترونية مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، م24، ع4، العراق.
- الصاوي، ياسر (2007م): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد الكريم، عاشور (2010). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر.
- العياشي، زرزار (2013). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م15، ع1، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- عيدوني، كافية، بن حزيمة حميد (2017). الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ع2، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر.
- غنيم، أحمد محمد (2004). الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة، العصرية المنصورة.
- القرشي، عاطي (2012م). دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى.
- المغربي، عبد الحميد (2014). الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفاعلية العمل التنظيمي، مجلة التعليم الإلكتروني، ع7، جامعة المنصورة.
- الملكوي، إبراهيم (2007م). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- نجم عبود نجم (2008). إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع الأردن.
- سارة نبيل، تاريخ الدخول 2018/12/7م [hrdiscussion.com/hr109439.html](http://hrdiscussion.com/hr109439.html)
- تاريخ الدخول 2019/01/19م <http://www.egovconcepts.com>
- تاريخ الدخول 2019/1/20م <http://grhelectronique.blogspot.com>
- Ailar, Rahimli (2012). Knowledge Management and Competitive Advantage, School of Management, Multimedia University, Cyberjaya, Malaysia, Information and Knowledge Management, www.iiste.org.
- Heffner, Michael Clifford (2006) "knowledge management for technological innovation in Organizations: The fusion process for creating intellectual capital": U.S.A... <http://proquest.umi.com/pqdweb>. UMI NMUBER.

Patrides, Lisa (2002) Organizational Learning and the Case for Knowledge. Based Systems.