

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر إدارة المعرفة على جودة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على

شركة دسربالمملكة العربية السعودية

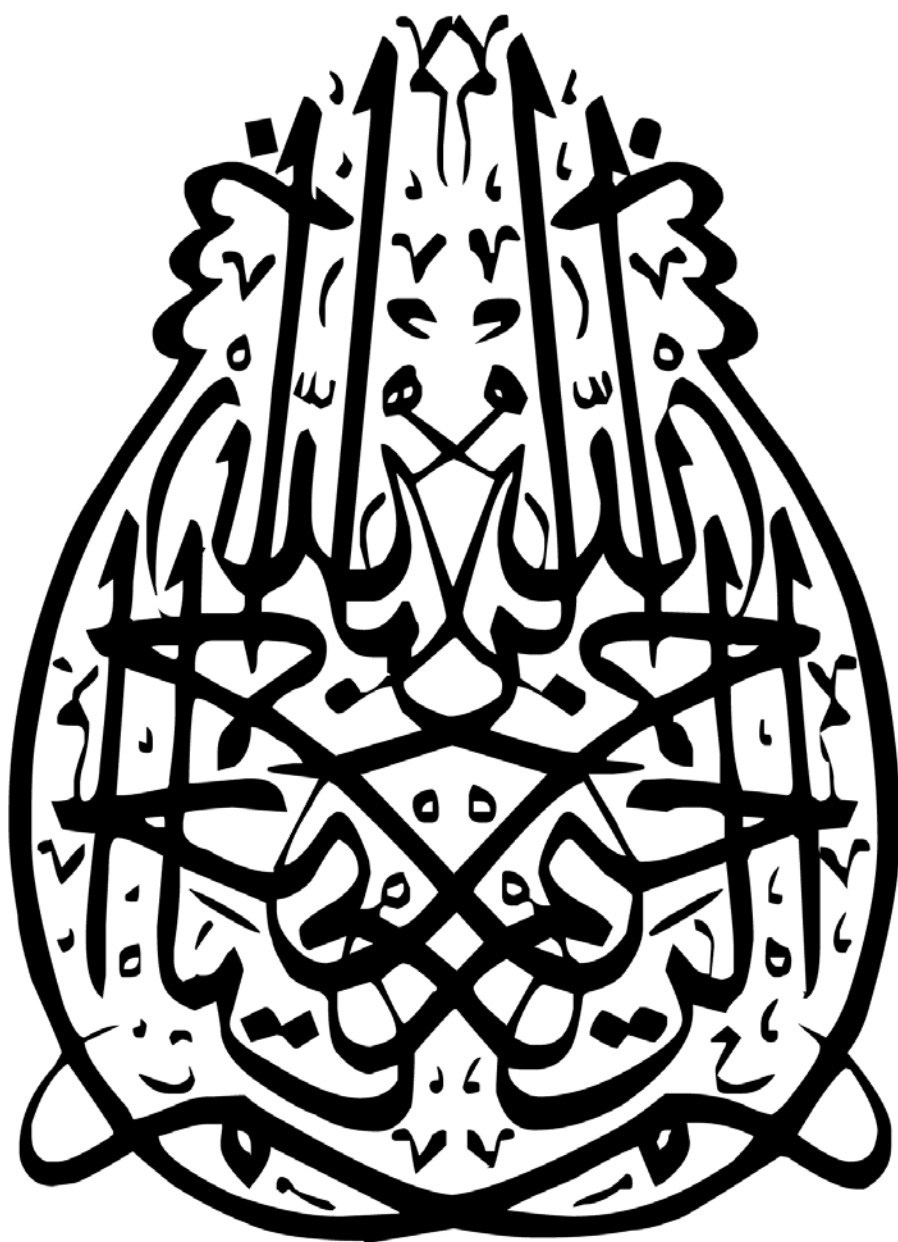
إعداد الطالبة/ هناء أحمد محمد عواجي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي: 2024



إِهْدَاء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث تخرجي

بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى نفسي أولاً التي لم تيأس من حبها لطلب العلم والتعلم وإلى أغلى

الناس في حياتي والذي الذان دائماً يغمرانني بدعواتهم الصادقة، إلى زوجي الذي

تحمل انشغالي عنه، وإلى أبنائي الذين اتمنى أن أكون قدوة صالحة لهم.

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى.....

الأستاذ الدكتور/ الفيصـل عبد الحميد محمد

الأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد

على كل ما قدمناه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توافر المعرفة – نشر المعرفة -تطبيق المعرفة) على جودة القرارات الإدارية بأبعادها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر بالمملكة العربية السعودية ، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة دسر بالمملكة العربية السعودية ، و قام الباحث بتوزيع عدد(150) إستبانة على المستهدفين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (توافر المعرفة – نشر المعرفة -تطبيق المعرفة) على جودة القرارات الإدارية بأبعادها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر بالمملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة خلق بيئة تحفز الابتكار والإبداع بين الموظفين لضمان توليد أفكار جديدة يمكن تحويلها إلى منتجات أو طرق جديدة تزيد من الإنتاجية، و تشجيع المشاركة والتفاعل بين الموظفين لتعزيز تبادل الأفكار والمعرفة.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة – جودة اتخاذ القرارات – شركة دسر بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكرو تقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة :-
2.....	1.1 مشكلة الدراسة
3.....	2.1 أهمية الدراسة
3.....	□ الأهمية العلمية:
4.....	□ الأهمية العملية:
5.....	3.1 أهداف الدراسة
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة
6.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 نموذج الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة

19.....	8.1 أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
21.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
23.....	10.1 المنهجية وطرق البحث.....
23.....	11.1 مصادر جمع البيانات.....
23.....	أولاً: المصادر الثانوية:.....
23.....	ثانياً: المصادر الأولية:.....
24.....	12.1 أدوات الدراسة.....
24.....	13.1 حدود الدراسة.....
25.....	الفصل الثاني : الاطار النظرى.....
25.....	المبحث الأول : إدارة المعرفة.....
25.....	تمهيد.....
25.....	1.1.2 مفهوم المعرفة.....
27.....	2.1.2 أنواع المعرفة.....
28.....	3.1.2 خصائص المعرفة.....
30.....	4.1.2 مفهوم إدارة المعرفة.....
32.....	5.1.2 أهمية إدارة المعرفة.....
33.....	6.1.2 أهداف إدارة المعرفة.....
34.....	7.1.2 عناصر إدارة المعرفة.....
35.....	8.1.2 أسباب التحول إلى إدارة المعرفة.....
35.....	9.1.2 مستويات استخدام إدارة المعرفة.....

37.....	المبحث الثاني : جودة اتخاذ القرارات
37.....	تمهيد
37.....	1.2.2 مفهوم القرار (Decision)
39.....	2.2.2 مفهوم جودة اتخاذ القرار
41.....	3.2.2 مراحل عملية اتخاذ القرار (Decision Making process steps)
41.....	4.2.2 مكونات وعناصر عملية اتخاذ القرار
42.....	5.1.2 خصائص عملية اتخاذ القرار
43.....	6.1.2 أهمية القرارات الادارية:
44.....	7.1.2 ابعاد جودة اتخاذ القرارات
45.....	8.1.2 مشاكل ومعوقات عملية اتخاذ القرارات
48.....	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
48.....	1.3 اولا: مجتمع الدراسة :
48.....	2.3 ثانيا: تصميم أداة البحث:
49.....	3.3 ثالثاً : أداة الدراسة:
50.....	4.3 رابعاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:
51.....	5.3 خامساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :
52.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
52.....	1.4 وصف الاستبانة
53.....	أولاً: وصف وتحليل البيانات العامة:
58.....	2.4 تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

59.....	المحور الأول: توليد المعرفة.....
63.....	المحور الثاني: استثمار المعرفة.....
67.....	المحور الثالث: توزيع المعرفة.....
71.....	المحور الرابع: جودة القرارات الإدارية.....
80.....	3.4 اختبار الفرضيات.....
87.....	الفصل الخامس: النتائج و التوصيات.....
87.....	1.5 أولاً: النتائج:.....
88.....	2.5 ثانياً: التوصيات.....
90.....	Abstract.....
91.....	المراجع.....
91.....	أولاً: المراجع العربية.....
96.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
Error! Bookmark not defined.....	الملاحق.....
99.....	الاستبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	جدول رقم (1) مقياس درجة الموافقة	(1)
54	الجدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير العمر	(2)
55	الجدول (3) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3)
57	الجدول (4) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(4)
58	الجدول (5) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق سنوات الخبرة	(5)
60	الجدول (6): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الأول	(6)
62	الجدول (7): نتائج اختبار التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الأول	(7)
64	الجدول (8): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني	(8)
66	الجدول (9): نتائج اختبار التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني	(9)
68	الجدول (10): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث	(10)
70	الجدول (11): نتائج اختبار التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث	(11)

72	الجدول (12): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الرابع	(12)
77	الجدول (13): نتائج اختبار التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الرابع	(13)
82	جدول رقم (14) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	(14)
82	جدول رقم (15) تحليل التباين	(15)
83	جدول رقم (16) معاملات الانحدار	(16)
84	جدول رقم (17) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(17)
84	جدول رقم (18) تحليل التباين	18)
85	جدول رقم (19) معاملات الانحدار	(19)
85	جدول رقم (20) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	(20)
86	جدول رقم (21) تحليل التباين	(21)
86	جدول رقم (22) معاملات الانحدار	(22)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	7
(2)	الشكل (1) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير العمر	54
(3)	الشكل (2) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	56
(4)	الشكل (4) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	57
(5)	الشكل (5) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق سنوات الخبرة	59

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة :-

تُمثل المعرفة ميزة ومصدر قوة يحقق التقدم والقدرة التنافسية حالياً وفي المستقبل، لأنها تعتبر أهم مصدر للمنظمات والمجتمعات والأفراد، بحيث تساعد على تعزيز المهارات والخبرات وتسرع من الأنشطة المبتكرة والإبداعية المميزة مما يضيف القيمة وتحقق رغبات العملاء، كما تجعل المنظمة في مرحلة التميز؛ لذلك يجب الاهتمام بمصادر المعرفة واستثمارها وتوظيفها في إنتاج معارف جديدة، وتعرف هذه العملية بإدارة المعرفة، وتظهر أهميتها في مساهمتها في تحقيق وتطوير الأداء التنظيمي، والعمل على تحسين الأداء من خلال تبادل المعرفة بين أقسام ووحدات المنظمة المختلفة بطريقة ما تجعلها تعمل كفريق واحد.

(Al-Hayaly & Alnajjar,2016)

تعتبر المعرفة أهم المركبات الأساسية لأنشطة المنظمات التي تتعلق بالتنبؤ وعمليات التخطيط واتخاذ القرارات، كما أنها تعطي تصوراً عن القوانين والنظريات والتقنيات المتوفرة ويُنظر إلى إدارة المعرفة بأنها عدد من الخطوات التي تكون مكتملة لبعضها والتي تؤدي إلى تعظيم كفاءة رأس المال الفكري للمنظمة في أعمالها لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة، لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات لتحقيق المنافسة طويلة الأمد (الدوري والحيت، 2015).

تُعتبر المعلومات التي تعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة هي القوة الدافعة وراء كافة أنواع القرارات المُتخذة في أي منظمة، سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة، تهدف إلى الربح وتقديم الخدمات. وقد ساهم التطور الهائل في تكنولوجيا الكمبيوتر في تطوير أساليب توفير هذه المعلومات بمواصفات معينة تخدم احتياجات الإدارة العليا في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال، وبما أن المعلومات هي المعرفة التي تنتج عن معالجة البيانات وهي المنتج المنطقي لنظام المعلومات، فإنها تكتسب أهمية أساسية للإدارة في تحقيق أهدافها على جميع المستويات الإدارية وخاصة على المستوى الإداري الاستراتيجي، من خلال توفير المعلومات المناسبة عن أنشطة المنظمة

والمؤثرات البيئية التي تتعرض لها، والتي تُمكن الإدارة العليا من الاعتماد عليها من خلال الأساليب التحليلية والاستنباطية، بدرجة أكبر من الاعتماد على التخمين والحدس الذي تضطر الإدارة العليا إلى اللجوء إليه في حالة عدم وجود معلومات عنه. (عبد ربه، و عاشور 2022)

وبالنظر إلى أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في العصر الحالي نجدها من أهم المكونات الأساسية للإدارة الناجحة، فهي محور العملية الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية. ولذلك، فمن الصحيح أن نقول إن مقدار النجاح الذي يحققه أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وهو نتيجة لاستخدام أساليب الإدارة الحديثة والمتقدمة. (عبد الصمد، 2021)

1.1 مشكلة الدراسة

تعاني الشركات اليوم من تحديات متزايدة تتعلق بضرورة تحسين جودة القرارات الإدارية لضمان الاستدامة والنمو في بيئات أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. تتطلب هذه التحديات إدارة فعّالة للمعرفة داخل المنظمة، حيث تلعب إدارة المعرفة دورًا حيويًا في جمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها بشكل يعزز من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعّالة.

في هذا السياق، تبرز شركة دسر بالمملكة العربية السعودية كنموذج لدراسة تأثير إدارة المعرفة على جودة القرارات الإدارية. تعد دسر واحدة من الشركات الرائدة التي تسعى لتعزيز كفاءتها الإدارية عبر تحسين أنظمتها المعرفية، مما يجعلها حالة مثالية لفحص العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة القرارات الإدارية.

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على جودة القرارات الإدارية في شركة دسر. على الرغم من استثمارات الشركة في نظم إدارة المعرفة، إلا أن هناك حاجة ماسة لتحليل فعالية هذه الأنظمة ومدى تأثيرها الحقيقي على عمليات اتخاذ القرار. وتتناول الدراسة الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة، بما في ذلك جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وتطبيقها في سياق القرارات الإدارية.

كما تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى تقديم تحليل دقيق وعميق لكيفية استفادة شركة دسر من إدارة المعرفة لتحسين جودة قراراتها الإدارية. وسيتم تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة ومدى تأثيرها على القرارات الإدارية من حيث الدقة، والسرعة، والتكامل، والابتكار. كما ستساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المعرفة داخل الشركة، بما يعزز من جودة القرارات الإدارية ويساعد في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

2.1 أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة من الناحيتين النظرية والعملية، حيث تسهم في تعزيز الفهم العلمي لأثر إدارة المعرفة على جودة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على شركة دسر، وتم اختبارهما في الممارسة العملية من هذين المنظورين:

❖ الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المعرفة من خلال تقديم بيانات وأدلة جديدة حول تأثيرها على جودة القرارات الإدارية. هذا يساعد في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين إدارة المعرفة والقرارات الإدارية، مما يمكن أن يساهم في تطوير نظريات جديدة أو تحسين النظريات القائمة.
- تعد شركة دسر نموذجًا تطبيقيًا مهمًا لفحص مدى فعالية استراتيجيات إدارة المعرفة في بيئة أعمال حقيقية. تسهم الدراسة في تقديم رؤى عملية يمكن أن تطبق في الشركات الأخرى، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحسين أنظمتها المعرفية والاستفادة منها في اتخاذ قرارات أفضل.
- تقدم الدراسة وسائل وأدوات لقياس تأثير إدارة المعرفة على جودة القرارات الإدارية. هذا يمكن أن يساعد الباحثين والممارسين في تطوير مقاييس معيارية لتقييم فعالية إدارة المعرفة في المؤسسات المختلفة.

- تساعد الدراسة في تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية. يمكن أن تشمل هذه العوامل التكنولوجيا المستخدمة، وثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة.
- من خلال فهم تأثير إدارة المعرفة على جودة القرارات، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على الابتكار والتطوير. القرارات المستنيرة تعتمد بشكل كبير على الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة.

❖ الأهمية العملية:

- من خلال تحليل كيفية تأثير إدارة المعرفة على جودة القرارات الإدارية، يمكن لشركة دسر تحسين أداؤها التنظيمي. المعرفة الجيدة والمُدارة بفعالية تساعد في اتخاذ قرارات أفضل وأسرع، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركة.
- توفر إدارة المعرفة بيئة مشجعة للابتكار والإبداع من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والأفكار الجديدة. هذا يمكن أن يساعد شركة دسر في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.
- يمكن للمديرين الوصول إلى المعلومات الدقيقة والمحدثة، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة. هذا يشمل تحسين القرارات الاستراتيجية والتشغيلية على حد سواء.
- يمكن لشركة دسر تعزيز تنافسيتها في السوق. القرارات المستنيرة تساعد الشركة على التكيف بسرعة مع التغيرات السوقية، واستغلال الفرص الجديدة، ومواجهة التحديات بفعالية.
- تساهم إدارة المعرفة في تطوير مهارات العاملين من خلال توفير بيئة تعليمية مستمرة. يمكن للموظفين الوصول إلى المعرفة وتبادلها بسهولة، مما يعزز من قدراتهم ومعرفتهم المهنية.
- نتائج الدراسة يمكن أن تقدم لشركة دسر توصيات مخصصة لتحسين أنظمة إدارة المعرفة الخاصة بها، مما يساعد في تلبية احتياجات الشركة الفريدة وتحقيق أفضل النتائج.

3.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة بإبعاها (توافر المعرفة – نشر المعرفة -تطبيق المعرفة) على جودة القرارات الإدارية بإبعاها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) : دراسة تطبيقية على شركة دسر بالمملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية:

- (1) التعرف على واقع إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في شركة دسر بالمملكة العربية السعودية .
- (2) اختبار ودراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وفعالية إتخاذ القرارات .
- (3) تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن كل من إدارة المعرفة وفعالية إتخاذ القرارات
- (4) توضيح مدى أهمية الحفاظ على الكوادر البشرية بشركة دسر بالمملكة العربية السعودية ممن يمتلكون الخبرة والمهارة والمعرفة.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسى: هل هناك أثر لإدارة المعرفة بإبعاها (توافر المعرفة – نشر المعرفة -تطبيق المعرفة) على جودة القرارات الإدارية بإبعاها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: هل هناك أثر لتوافر المعرفة على جودة القرارات الإدارية بإبعاها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل هناك أثر لنشر المعرفة على جودة القرارات الإدارية بإبعاها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر؟
- السؤال الفرعي الثالث : هل هناك أثر لتطبيق المعرفة على جودة القرارات الإدارية بإبعاها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر ؟

5.1 فروض الدراسة

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلاتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (توافر المعرفة – نشر المعرفة -تطبيق المعرفة) على جودة القرارات الإدارية بأبعادها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر.

وينبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المعرفة على جودة القرارات الإدارية بأبعادها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة على جودة القرارات الإدارية بأبعادها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على جودة القرارات الإدارية بأبعادها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر.

6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر لإدارة المعرفة بأبعادها (توافر المعرفة – نشر المعرفة -تطبيق المعرفة) على جودة القرارات الإدارية بأبعادها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المعرفة بأبعادها (توافر المعرفة – نشر المعرفة -تطبيق المعرفة)
- المتغير التابع : جودة القرارات الإدارية بأبعادها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

7.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	مرسي، (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الحديثة
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	تطوير الأداء المؤسسي

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.	منهجية البحث
توصلت إلى عدد من النتائج تعلق بضرورة الأخذ بمدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء لما له من أثر إيجابي على كافة مستويات الأداء والخدمات التي تقدمها المؤسسات، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك المؤسسات أهمية المعرفة وإدارة عملياتها والاهتمام برفع قيمتها بشكل مستمر، وتوفير كل الإمكانيات المحققة لذلك، مع التوجه إلى الأنظمة الإدارية اللامركزية ومنح وتفويض السلطات والاعتماد على الهيكل التنظيمي المرن بما يتلاءم والتطبيق الفعال لإدارة المعرفة. والاهتمام بتطوير البنى التحتية لتقنية المعلومات لتعزيز منافع المعرفة واستحداث إدارة خاصة للمعرفة تعمل على تنظيم عمليات المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة، واستحداث نظم للحوافز المعنوية والمادية مع محاولة ربطها بالترقية للمناصب الأعلى لتحفيز اهتمام القيادات الإدارية والعاملين على اكتشاف المعرفة وتطبيقها بما يفيد العمل. وكذا العمل على تعزيز وتنمية قدرات العاملين وتطويرها باستمرار، وضرورة العمل على تطبيق المعرفة المتاحة والمكتسبة والإفادة منها في المجالات الخاصة بها.	أهم النتائج والتوصيات
الكندري، (2017)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات التنظيمية دراسة تطبيقية على القوات المسلحة في دولة الكويت، بحيث تمثلت أبعاد إدارة المعرفة بكل من اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة، كما تمثلت أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية بكل من كشف الإشارة	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة)	المتغير المستقل
إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها (كشف الإشارة- الأعداد والوقاية- الاحتواء والحد من الضرر- استعادة النشاط- التعلم)	المتغير التابع
لإنجاز أهداف هذه الدراسة، قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية وتوزيع (400) استبانة على أفراد القوات المسلحة (الجيش) في دولة الكويت، حيث بلغ عدد	منهجية البحث

	الاستبانات الصالحة للتحليل (387) استبانة بنسبة مئوية (96.7%) من الاستبانات الموزعة وقام الباحث بإجراء اختبار الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات التنظيمية
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج التحليل أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأثر إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة) في إدارة الأزمات التنظيمية بجميع أبعادها، وأشارت إلى وجود علاقة طردية بينهما، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية. وتوصلت الدراسة الحالية إلى عدة توصيات أهمها التركيز على أهمية إدارة المعرفة وتوجيه المعرفة في إدارة الأزمات التنظيمية، وإنشاء وحدة إدارية مستقلة تسمى إدارة المعرفة تقوم بنشر المعرفة وإدارتها، وزيادة الاهتمام بعمليات المسح والتحليل الداخلي لبيئة العمل الداخلية للتعرف على مؤثر نشوب الأزمات، وإدارة وحماية أمن المعلومات من الاختراق والضياع، وإشراك الأقسام الأخرى في عمليات تخطيط وتنفيذ إدارة الأزمات. أيضا، تأسيس مركز وطني لإدارة الأزمات في الكويت يتضمن الجيش والداخلية والحرس الوطني والدفاع المدني والطوارئ الطبية للتصدي للأزمات المحلية والإقليمية والعالمية التي تؤثر على دولة الكويت.
الدراسة	الشريبي، (2017)
أهداف الدراسة	هدف هذا البحث إلى تحديد أثر إدارة المواهب على إدارة المعرفة بالتطبيق على شركات خدمات الإنترنت في مصر. وقد تم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية من عينة عشوائية من العاملين بشركات خدمات الإنترنت في مصر (TE Data)، فودافون، أورانج، اتصالات) في محافظة الدقهلية.
المتغير المستقل	إدارة المواهب بأبعاده (استقطاب المواهب- إدارة الأداء- تنمية المواهب- المكافآت)

إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطبيق المعرفة – تخزين المعرفة- تبادل المعرفة)	المتغير التابع
لتحليل البيانات الأولية للبحث، ثم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية. وقد بلغ حجم العينة المختارة 380 مفردة، في حين بلغ عدد الاستمارات الصحيحة التي تم إدخالها للبرنامج 348 بنسبة تقدر بحوالي 91.5% من إجمالي حجم العينة.	منهجية البحث
أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي لإدارة المواهب على إدارة المعرفة.	أهم النتائج والتوصيات
قرارية، (2018)	الدراسة
هدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي للشركات	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة بأبعادها (المعرفة بالعميل- المعرفة للعميل - المعرفة من العميل)	المتغير المستقل
الأداء التسويقي بأبعاده (زيادة الحصة السوقية – زيادة الربحية- الاحتفاظ بالزبائن)	المتغير التابع
اتباع المنهج التحليلي الوصفي حيث تم توزيع (100) استمارة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة موبيليس من خلال عينة مقصودة. وتم اختبار فرضيات البحث بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط.	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الأداء التسويقي في شركة اتصالات الجزائر، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على كل من: الربحية، الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن.	أهم النتائج والتوصيات
قمحوش، (2017)	الدراسة
هدف هذا البحث إلى إبراز أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، فتنفيذ التسويق الداخلي في المؤسسة يزودها بالكفاءات والقدرات التي ستؤدي إلى تحسين	أهداف الدراسة

الأداء التنظيمي، ذلك أن التسويق الداخلي ليس فقط التركيز على الموظفين، وإنما هو نشاط ضروري في تنفيذ إدارة المعرفة، وبالتالي اعتباره أداة للتعلم	
أبعاد التسويق الداخلي بأبعاده (التحفيز- والاتصال الداخلي - التوجه نحو العملاء)	المتغير المستقل
إدارة المعرفة	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واستخلاص مجموعة النتائج.	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى أن التنفيذ الناجح للتسويق الداخلي يمكن أن يمهّد الطريق لتنفيذ ناجح للعمليات التنظيمية مثل نظام إدارة المعرفة. وخلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة مهمة أساسية للمؤسسات التي تسعى إلى الاستفادة من مواردها البشرية، لذلك فإن (التحفيز- والاتصال الداخلي - التوجه نحو العملاء) أنشطة تصنع القيمة من خلال تأثيرها على دفع المعرفة من المستويات الضمنية الفردية إلى مستويات صريحة جماعية لضمان استمرارية المؤسسة..	أهم النتائج والتوصيات
الزومان، 2021)	الدراسة
هدف الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وأي من أبعاد القيادة التحويلية (الاجاذبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين) أكثر تأثيراً من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة	أهداف الدراسة
القيادة التحويلية بأبعادها أبعاد القيادة التحويلية (الاجاذبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين)	المتغير المستقل
تطبيق إدارة المعرفة	المتغير التابع
لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت أسلوب	منهجية البحث

المعاينة متعددة المراحل. وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 600 موظف في 21 جهة حكومية، وحللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.	
أكدت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة - بأبعادها الأربعة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أهمية بعد الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة؛ إذ إن القائد من خلال منح الموظف الاهتمام، يحفز الموظفين على تقديم ما لديهم من معرفة لها دور في تحقيق أهداف المنظمة. الخاتمة: تؤكد نتائج البحث على أهمية وجود قيادة تحويلية داعمة لإدارة المعرفة لديها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، والقدرة على اختيار أفراد مؤهلين ويمتلكون المعرفة، وإشراكهم وأخذ آرائهم في الاعتبار لضمان وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.	أهم النتائج والتوصيات
أل عزام و آل ظفرة (2023)	الدراسة
تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات وقد كان الهدف الأساس من هذه الدراسة هو التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في إمارة منطقة عسير	أهداف الدراسة
تطبيق الذكاء الاصطناعي	المتغير المستقل
جودة اتخاذ القرارات	المتغير التابع
ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة، تكون مجتمع الدراسة من موظفي إمارة وموظفة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بلغ عددها (200) منطقة عسير والبالغ عددهم (600) موظفا.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي موظف وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وهذه العلاقة فسرت بقيمة معامل التحديد R-Square، والتي تصل إلى 0.5%، كما	أهم النتائج والتوصيات

أشارت « بين المؤهل العلمي ومتغير الذكاء الاصطناعي، وأظهرت النتائج "موجب نتائج اختبار ارتباط بيرسون أن هناك ارتباطاً» بين المؤهل العلمي ومجال اتخاذ القرارات الإدارية، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة "موجب ارتباط النظام وبين جودة اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات العاملين بهدف التعامل مع الأساليب المختلفة من الذكاء الاصطناعي، والعمل على تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اعتمادها في اتخاذ القرار.	
التويجى والنوح (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات لدعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية	أهداف الدراسة
الذكاء الاصطناعي	المتغير المستقل
اتخاذ القرارات الإدارية	المتغير التابع
ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي المسحي. واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وتم إجراء (المقابلات) مع (17) خبيراً من القيادات في وزارة التعليم، وأساتذة الجامعات، والمختصين في علوم الحاسب والذكاء الاصطناعي. تم تنظيم أسئلة المقابلة لتحديد متطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي في أربعة أبعاد تتعلق بعملية اتخاذ القرار الإداري، وهي: تحديد المشكلة، جمع المعلومات والتحليل، تحديد واختيار البدائل، التنفيذ والمتابعة.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها ما يلي: جاءت أعلى متطلبات بعد تحديد المشكلة على التوالي: (رفع مستوى جودة البيانات المتوفرة لدى وزارة	أهم النتائج والتوصيات

التعليم ومعالجتها ، توحيد مركز البيانات والمعلومات في وزارة التعليم ، إعادة بناء النظام الرقمي ومركز البيانات بشكل يضمن جودة البيانات بما يتواءم مع تقنيات الذكاء الاصطناعي . توظيف الخبرات البشرية المتخصصة في بناء أنظمة الذكاء الاصطناعي)، وأعلى متطلبات بعد جمع وتحليل البيانات على التوالي: (ربط أنظمة الوزارة الرقمية مع بعضها (التكامل بين الأنظمة)- تفعيل الآلات والمستشعرات واستخدامها في جمع البيانات - ربط البيانات ومشاركتها مع الجهات (الحكومية والقطاع الخاص) ذات العلاقة - التطوير المهني ومواكبة التغيرات في جانب التقني)، وأعلى متطلبات بعد تحديد واختيار البدائل : (إعادة هندسة العمليات لتطبيق عملية اتخاذ القرار وفق منهجية تستطيع خوارزميات الذكاء لاصطناعي التعامل معها - نقل الخبرة البشرية إلى قواعد المعرفة . الالتزام بمبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية)، وأتت أعلى متطلبات بعد التنفيذ ومتابعة القرار على التوالي في الآتي: (توفر الآليات لقياس وتقويم مستوى التنفيذ والتي يستطيع الذكاء الاصطناعي العمل بها. - تمكين برامج الذكاء من الوصول إلى مصادر البيانات ومركز المعلومات في وزارة التعليم - الرقابة على إدخال البيانات ومتابعتها). وفي ضوء النتائج، تم وضع عدد من التوصيات التي قد تساعد المسؤولين في وزارة التعليم في تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار في الوزارة.	
الملا و الشباطات (2022)	الدراسة
تناولت الأطروحة موضوع التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية وسلطت الضوء على مشكلتين رئيسيتين: المشكلة الأولى تتعلق بطبيعة القرارات المتخذة عن طريق تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والمشكلة الثانية تتعلق	أهداف الدراسة

بمدى ملائمة القرارات الإدارية. باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثره في عملية اتخاذ وصياغة القرارات الإدارية الخالية من الأخطاء، لتقليل الإجراءات الإدارية، وتجنب هدر جهد ووقت متخذي القرار الإداري، والحفاظ على حقوق الأفراد من الضياع.	
المتغير المستقل	التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي
المتغير التابع	اتخاذ القرارات الإدارية
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهجية الوصفية
أهم النتائج والتوصيات	ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث ضرورة تطوير تشريعات قانونية متكاملة لغرض تنظيم الأتمتة الذكية في جميع أنشطة الإدارة العامة. وضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لتطوير البرامج الإلكترونية لهذا الغرض نجاح أنظمة الذكاء الاصطناعي في دعم متخذي القرار الإداري في اتخاذ قراراتهم.
الدراسة	الشراري، (2021)
أهداف الدراسة	هدفت إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات الإدارية. واستعان الباحث بوجهة نظر قادة المدارس الثانوية بإدارة الجوف التعليمية بالمملكة العربية السعودية وقائد مدرسة ثانوية بمنطقة الجوف.
المتغير المستقل	الذكاء الاصطناعي
المتغير التابع	جودة اتخاذ القرارات الإدارية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) قائداً وبالنسبة للعام الدراسي 2019-2020.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير مرتفع ذو دلالة إحصائية. تؤثر أبعاد الذكاء الاصطناعي (القدرة الإدارية، سلوك المستخدم، التدريب والتطوير، وتوافر الخبراء) على جودة القرار. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين للذكاء الاصطناعي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، كما

	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لجودة القرارات الإدارية والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مكاتب الإدارة التعليمية بمفهوم الذكاء الاصطناعي وعمليات سلوك المستخدم والتدريب والتطوير، وتبني سياسات وإجراءات تعمل على رفع مستوى وعي العاملين بأهمية الذكاء الاصطناعي. الذكاء الاصطناعي من خلال عقد دورات تدريبية لموظفيها. كما أوصت بضرورة تحديث وتطوير البرامج الاستخبارية يستخدم الذكاء الاصطناعي لتمكين الأقسام المختلفة من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
الدراسة	حسن (2020)
أهداف الدراسة	يركز هذا البحث على موضوع مهم جدا وهو جودة عملية اتخاذ القرار في المصرف محل الدراسة، وبما أن المنظمات تعيش اليوم في بيئة سريعة التغير بسبب التطورات السريعة والمتلاحقة في البرمجيات وأنظمة الحواسب الإلكترونية مع ظهور ابتكارات جديدة في هذا المجال، ولعل أحدها هو الذكاء الاصطناعي الذي يعبر عنه بأنه النظرية المتعلقة بكيفية عمل العقل، وذلك عن طريق توجيه الحاسب لأداء أشياء يؤديها الإنسان بطريقة أفضل، وحيث إن عملية اتخاذ القرار أصبحت من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة باعتبارها محور العملية الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية. من هنا جاء هذا البحث لدراسة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي (قدرة النظام - سلوك المستخدم - عملية التدريب والتطوير على النظام - توفر الخبراء) في جودة عملية اتخاذ القرار في المصرف محل الدراسة وذلك نظرا لأهمية القطاع المصرفي ودوره الكبير في الاقتصاد الوطني.
المتغير المستقل	تطبيق الذكاء الاصطناعي (قدرة النظام - سلوك المستخدم - عملية التدريب والتطوير على النظام - توفر الخبراء)
المتغير التابع	جودة عملية اتخاذ القرار

منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. حيث قامت الباحثة بتوزيع (120) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في المصرف محل الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي تم تفريغها (100) استبانة، وقد قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 15).
أهم النتائج والتوصيات	وقد توصلت الباحثة ضرورة اهتمام المصرف العقاري السوري بمفهوم الذكاء الاصطناعي بشكل أكبر، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين، وتحديث وتطوير برامج الذكاء الاصطناعي المستخدمة لتمكين الإدارات المختلفة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وكذلك العمل على تأمين الخبراء لاستخدام النظم الخاصة بالذكاء الاصطناعي، وأن يتم اختيار الخبراء ذوي الكفاءة والخبرة.
الدراسة	صادق، (2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، وفعالية القرارات الإدارية في شركات الاتصالات، وكمحاوله للوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث على شركات الاتصالات في مكانها. تهدف الدراسة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لتقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة من أجل زيادة فعالية القرارات الإدارية في شركات الاتصالات..
المتغير المستقل	تقنيات الذكاء الاصطناعي
المتغير التابع	فعالية القرارات الإدارية
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة الاستبيان. وقد تم توزيع هذه الاستمارة على مديري شركتي الاتصالات في

دمشق. هدفت إلى قياس أبعاد فاعلية القرارات الإدارية في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين في الشركتين. وبلغ عدد الاستبيانات القابلة للتنزيل 132 استبانة من عينة من الإداريين في الشركتين	
وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وأبعاد فاعلية القرارات الإدارية تتمثل في (ب) القرارات المساندة، (ب) بناء الثقة والأمن، (ب) سرعة الاستجابة، (ب) سرعة الاستجابة، ب تقليل المراحل والوقت يتم قياس الإنجاز بمفرده، أو بجميع الأبعاد مجتمعة.	أهم النتائج والتوصيات
Khan, 2015	الدراسة
تهدف إلى تعرف العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإدارة المعرفة بفعالية	أهداف الدراسة
سلوكيات القيادة التحويلية	المتغير المستقل
إدارة المعرفة بفعالية	المتغير التابع
استخدم الباحث الملاحظة والمقابلات الشخصية لعينة عشوائية قدرها 71 من الطلبة والموظفين في المعاهد العلمية	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية لديه القدرة على إدارة المعرفة أكثر من الأنماط الأخرى للقيادة.	أهم النتائج والتوصيات
Boating, 2016	الدراسة
هدفت إلى تعرف أثر الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية على إدارة المعرفة في القطاع الصناعي في غانا	أهداف الدراسة
الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية	المتغير المستقل
إدارة المعرفة	المتغير التابع
وزعت استبانة على عينة عشوائية بسيطة	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	وقد أثبتت نتائج الدراسة أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في قطاع الصناعة في غانا. اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية الحالية والمحتملة، وإمكانية استبدالها وتطويرها، والاستخدام الأمثل للعنصر البشري بالإضافة إلى تحسين الأداء. يجب اختيار الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. ولذلك، يقوم هذا البحث بتحليل الآليات والأساليب المحاسبية المختلفة لتقدير الموارد البشرية في المنظمة.
الدراسة	(Kwak., 2017)
أهداف الدراسة	دراسة حول محددات مشاركة المعرفة وقيادة الأداء الإبداعي
المتغير المستقل	مشاركة المعرفة
المتغير التابع	قيادة الأداء الإبداعي
منهجية البحث	وزعت استبانة على عينة عشوائية مكونة من 128 موظفاً في كوريا الشمالية.
أهم النتائج والتوصيات	أسفرت الدراسة عن الدور الإيجابي للقيادة الكاريزمية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تسهيل عملية المشاركة المعرفية.

8.1 أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اتفقت معظم الدراسات السابقة تركز على إدارة المعرفة كمتغير مستقل أو تابع. على سبيل المثال، دراسة مرسي (2022) تتناول دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي، ودراسة الكندري (2017) تركز على أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات التنظيمية، بينما دراسة الشربيني (2017) تتناول أثر إدارة المواهب على إدارة المعرفة. الدراسة الحالية تركز أيضاً على إدارة المعرفة، ولكن في سياق تحسين جودة القرارات الإدارية. هذا يعكس أهمية إدارة المعرفة في تحسين العمليات الإدارية والمؤسسية في مختلف المجالات .

استخدمت الدراسات السابقة والدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث. هذا المنهج يساعد في تحليل البيانات والوصول إلى نتائج دقيقة. مثلاً، دراسة مرسي (2022) ودراسة

قمحوش (2017) استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. استخدام هذا المنهج يساهم في توفير فهم شامل ومعمق للموضوعات البحثية ويتيح للباحثين تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بدقة.

جميع الدراسات تهتم بتحسين الأداء المؤسسي والإداري من خلال تطبيق إدارة المعرفة أو الذكاء الاصطناعي. مثلاً، دراسة الزومان (2021) تناولت تأثير القيادة التحويلية على إدارة المعرفة لتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية، ودراسة آل عزام و آل ظفيرة (2023) تناولت تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات الإدارية. هذا الاهتمام المشترك يعكس الحاجة الملحة لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي والإداري من خلال تبني استراتيجيات وأدوات مبتكرة مثل إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي، مما يعزز من فاعلية العمليات ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسات السابقة في مجال التطبيق إدارة المعرفة، مثل الأداء المؤسسي (مرسي، 2022)، الأزمات التنظيمية (الكندري، 2017)، إدارة المواهب (الشربيني، 2017)، الأداء التسويقي (قرارية، 2018)، والتسويق الداخلي (قمحوش، 2017)، بعض الدراسات السابقة تناولت أبعاداً محددة لإدارة المعرفة أو المتغيرات الأخرى. مثلاً، دراسة الكندري (2017) تناولت أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة)، ودراسة قمحوش (2017) تناولت أبعاد التسويق الداخلي (التحفيز، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء).

الدراسات السابقة أجريت في سياقات جغرافية ومؤسسية مختلفة مثل الأردن (مرسي، 2022)، الكويت (الكندري، 2017)، مصر (الشربيني، 2017)، غانا (Boating, 2016)، وكوريا الشمالية (Kwak, 2017).

الفجوة البحثية:

- نقص الدراسات التطبيقية في السياق السعودي:

- لا توجد دراسات كافية تتناول تأثير إدارة المعرفة على جودة القرارات الإدارية في الشركات السعودية بشكل خاص. هذا يشكل فجوة بحثية تحتاج إلى دراسة تطبيقية لفهم كيفية تأثير إدارة المعرفة في هذا السياق.
- هناك حاجة لدراسة كيفية تأثير مختلف أبعاد إدارة المعرفة (مثل اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على جودة القرارات الإدارية، وهو ما لم يتم تغطيته بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
- البحث في كيفية تطوير البنية التحتية التكنولوجية والمعرفية في المؤسسات السعودية لتعزيز استخدام إدارة المعرفة وتحسين جودة القرارات الإدارية.
- تقديم توصيات عملية وإستراتيجية للشركات السعودية حول كيفية تبني وتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

1. **توافر المعرفة:** يشير توافر المعرفة إلى مدى توفر المعلومات والمعرفة الضرورية للعاملين في الشركة. يتضمن ذلك القدرة على الوصول إلى البيانات والمعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم بفعالية وتوافر المعرفة يساعد في تجنب ازدواجية الجهود وتكرار العمل، مما يحسن من كفاءة العمل ويعزز من قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مستنيرة.
2. **نشر المعرفة:** يشير نشر المعرفة إلى العملية التي يتم من خلالها توزيع المعرفة والمعلومات بين أفراد المنظمة. هذا يتضمن تبادل الأفكار، والتجارب، والمعلومات الضرورية لأداء العمل. ونشر المعرفة يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تعاونية، حيث يتمكن العاملون من الاستفادة من تجارب الآخرين، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات.
3. **تطبيق المعرفة:** يشير تطبيق المعرفة إلى كيفية استخدام المعرفة المتاحة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. يتضمن ذلك تحويل المعلومات النظرية إلى ممارسات عملية تساعد في تحقيق أهداف المنظمة. و تطبيق المعرفة بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الأداء العملي ويضمن أن القرارات المتخذة مبنية على معلومات دقيقة وحديثة.

4. **جودة القرار:** يشير إلى مدى دقة وفعالية القرارات المتخذة، بما في ذلك مدى تحقيقها للأهداف المحددة وحل المشكلات بشكل مناسب. و جودة القرار تعتبر من العوامل الرئيسية لنجاح الشركة، حيث تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام والقدرة على التنافس في السوق.
5. **زمن اتخاذ وتنفيذ القرار:** يشير إلى الوقت المستغرق في جمع المعلومات، تحليلها، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى سرعة تنفيذ القرار. و تقليل الزمن المستغرق في اتخاذ وتنفيذ القرارات يعزز من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية والفرص الجديدة، مما يزيد من مرونتها وقدرتها التنافسية.
6. **سهولة تنفيذ القرار:** يشير إلى مدى وضوح القرار وقابليته للتنفيذ دون تعقيدات أو عراقيل. وسهولة تنفيذ القرار تساعد في تجنب المشاكل والمعوقات التي قد تعيق تنفيذ القرارات، مما يعزز من كفاءة العمليات التنظيمية.

10.1 المنهجية وطرق البحث

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة .

11.1 مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية:

سعى الباحث في القيام بجمع المعلومات التي يحتاجها لإجراء هذه الدراسة بالعودة الى المصادر، والمتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها.

ثانياً: المصادر الأولية:

سيتم اعتماد الباحث في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة والتي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة عدداً من الفقرات التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تعكس متغيرات الدراسة، المتغير المستقل إدارة المعرفة بإبعادها

(توافر المعرفة – نشر المعرفة -تطبيق المعرفة) المتغير التابع جودة القرارات الإدارية بابعادها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) والتي يتم توزيعها على العاملين في شركة دسر بالمملكة العربية السعودية)،

12.1 أدوات الدراسة

سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لمعرفة أثر إدارة المعرفة بابعادها (توافر المعرفة – نشر المعرفة -تطبيق المعرفة) على جودة القرارات الإدارية بابعادها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر بالمملكة العربية السعودية.

13.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أثر لإدارة المعرفة بابعادها (توافر المعرفة – نشر المعرفة -تطبيق المعرفة) على جودة القرارات الإدارية بابعادها (جودة القرار – زمن اتخاذ وتنفيذ القرار – سهولة تنفيذ القرار) في شركة دسر بالمملكة العربية السعودية
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على شركة دسر بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول : إدارة المعرفة

تمهيد

تمثل المعرفة ميزة ومصدر قوة يحقق التقدم والقدرة التنافسية حالياً وفي المستقبل، لأنها تعتبر أهم مصدر للمنظمات والمجتمعات والأفراد، بحيث تساعد على تعزيز المهارات والخبرات وتسرع من الأنشطة المبتكرة والإبداعية المميزة مما يضيف القيمة وتحقق رغبات العملاء، كما تجعل المنظمة في مرحلة التميز؛ لذلك يجب الاهتمام بمصادر المعرفة واستثمارها وتوظيفها في إنتاج معارف جديدة، وتعرف هذه العملية بإدارة المعرفة، وتظهر أهميتها في مساهمتها في تحقيق وتطوير الأداء التنظيمي، والعمل على تحسين الأداء من خلال تبادل المعرفة بين أقسام ووحدات المنظمة المختلفة بطريقة ما تجعلها تعمل كفريق واحد.

(Al-Hayaly & Alnajjar,2016)

تعتبر المعرفة أهم المرتكزات الأساسية لأنشطة المنظمات التي تتعلق بالتنبؤ وعمليات التخطيط واتخاذ القرارات، كما انها تعطي تصوراً عن القوانين والنظريات والتقنيات المتوفرة ويُنظر إلى إدارة المعرفة بأنها عدد من الخطوات التي تكون مكتملة لبعضها والتي تؤدي إلى تعظيم كفاءة رأس المال الفكري للمنظمة في اعمالها لإكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة، لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات لتحقيق المنافسة طويلة الأمد (الدوري والحيت، 2015).

1.1.2 مفهوم المعرفة

تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها (السياني ومحسن، 2021).

وتُعدُّ القدرة على التجميع إحدى الخصائص المعرفية فيما يتعلق بسياق الأعمال التجارية، مما يعني أن لكل فرد قدرة محدودة على اكتساب المعرفة ونتيجةً لهذه الحقيقة، عادةً ما يكون هناك أخصائيون محددون داخل المنظمة يكون لديهم درجة عالية من المعرفة فيما يتعلق بمجال محدد. ويمكن القول بأن اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالأصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية والدراية الفنية، وهذا يعني أن المعرفة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد والأصول التكنولوجية في العمليات الروتينية (Arqawi, Etal, 2018)

وعلى الرغم من تحديدها كمفهوم واسع النطاق للاستكشاف، لا يوجد الكثير من المؤلفات المحددة التي تناقش استخدام المعرفة، ويرجع ذلك إلى أن استخدام المعرفة مدمج في العديد من العناصر الثابتة الأخرى، فعلى سبيل المثال، سيكون من المعقد جداً فصل مشاركة المعرفة عن استخدامها، وفي الوقت نفسه يمكن القول بأن استخدامها كمورد يعد جزء من عملية تنمية القدرات، التي تكون فيها الإجراءات التشغيلية مدمجة وجنباً إلى جنب مع الموارد التنظيمية حيث يتم تضمين المعرفة

وكما ورد في بداية قسم إدارة المعرفة، فإن خلق المعرفة (الداخلية والخارجية على السواء) له علاقة مباشرة بالابتكار، غير أن استخدام المعرفة الذي يسمح فعلاً بنشر هذه الأصول المعرفية بفعالية أمر بالغ الأهمية أيضاً، وبهذه الطريقة، ليس من المهم فقط إنشاء موارد معرفية ولكن أيضاً استخدام الموارد الصحيحة عند الحاجة وتوعية الأفراد بها (Durst& Evangelista, 2018).

وقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق. (الحسن، 2017)

وقد عرف (الزومان، 2021) المعرفة بأنها "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن: معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير"

بينما عرف (الجمال، 2023) المعرفة بأنها "معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها."

2.1.2 أنواع المعرفة

صنّف (Kalashi, etal,2020) المعرفة إلى:

1. **المعرفة الضمنية (الكامنة)** وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية. وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ويمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة. وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

2. **المعرفة الظاهرة (الصريحة)** تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة، وبإستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات.. الخ. وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية قدرته على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزنة داخل العقل البشري خاصةً إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات.

وقد يعود السبب إلى السرية النابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات، ولعلنا في هذا السياق نفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، ولا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع، هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرية، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون

والخبراء، وبالعالم يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

3.1.2 خصائص المعرفة

1. الذاتية:

المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر. (الحسن، 2017) وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها. (Wei, 2020)

2. القابلية للانتقال:

إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها. (المخيزيم والعواودة، 2016)

3. الطبيعة المضمرة:

يجب ألا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج

بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة (Biscotti, etal,2018)

4. التعزيز الذاتي:

تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما. (سلامة، 2021)

5. الزوال:

إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة. (مرسى، 2022)

6. اللحظية:

هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته. (الزطمة، 2011)

7. التجديد والاستمرارية:

فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد. (الجديدي، 2020،

4.1.2 مفهوم إدارة المعرفة

تعتمد المنظمات المتقدمة والمتطورة على الاقتصاد المعرفي والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، فالتقنية هي عامل أساسي ومهم لتحريك المنظمات، والمعرفة وقود هذا المحرك، اذ تعتبر المعرفة المصدر الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، ويسهم استخدامها في توليد أفكار جديدة وتطويرها بتكاليف قليلة (اليامي، 2017).

في حين يرى بن حليم والأسطى (2021) أن إدارة المعرفة هي عدد من العمليات المتكاملة فيما بينها توليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة.

كما عرفها الثبتي (2020) أنها عدد من الخطوات والتي تبدأ من تشخيص المعرفة وتنتهي بتطبيقها من خلال توليدها ونشرها وتخزينها للاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة". وتعتبر إدارة المعرفة أسلوباً متكاملًا للمشاركة في موارد المعلومات داخل المنظمة، ويمكن أن تشمل موارد المعلومات السياسات والإجراءات والبيانات والوثائق والخبرات غير الواضحة التي يمتلكها أفراد المنظمة (سلامة، 2020).

وعرفها Wei (2020) أنها الجهد الذي تبذله المنظمة للحصول على المعرفة التي تتعلق بنشاطها وجمعها وتخزينها واستخدامها بين أقسام وأفراد المنظمة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصحيحة بكفاءة عالية.

وعرف (Mahawrah 2016) إدارة المعرفة أنها تعبر عن الهدف الاستراتيجي للمنظمة مما تساعد على تعزيز الميزة التنافسية لديها.

في حين يرى (Rothaermel 2019) بأن إدارة المعرفة هي منهج يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة عن طريق استخدامها بالشكل الأمثل، واستغلال الموارد المعرفية بأكبر قدر ممكن.

ويرى (Azan et al. (2017 أن إدارة المعرفة هي تلك العمليات التي تمكن المنظمة من التعرف إلى قدراتها المعرفية على المستويين الفردي والجماعي والاستفادة من تلك القدرات للوصول بأدائها إلى أعلى مستوى ممكن من الفعالية.

وأضاف (Kalashie et al. (2020 أنها تشمل مختلف العمليات التي يمكن للمنظمة تطويرها لتوليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها.

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات التي يتم اتخاذها بشكل ممنهج بهدف الحصول على الثروة الفكرية للمنظمة والعمل على تنظيمها وإتاحتها للمستخدمين والاستفادة منها، وتعزيز التعلم المنظمي" (العجرفي، 2017)

ويمكن تعريفها بأنها "مدخل نظامي متكامل يتكون من الإجراءات والسياسات والإستراتيجيات التي يتم عن طريقها تنظيم الموارد المعرفية ورأس المال الفكري وذلك من خلال استغلال الموارد المعرفية المتاحة وتنفيذ عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها وتشاركتها وتطبيقها في سبيل تحقيق الأهداف المحددة" (محمد ومرزوق، 2020).

ويعرف الباحث إدارة المعرفة على أنها السعي نحو الحصول على المعارف بكافة أشكالها (الصريحة والضمنية والعمل على توثيقها ومشاركتها مع كافة المعنيين في المنظمة، وتطبيقها بالطريقة التي تضمن المنظمة الرقي والتقدم، فهي تمثل مجموعة من العمليات تعمل وتتفاعل مع بعضها البعض من خلال اكتشاف المعرفة والسعي لامتلاكها ومشاركتها وتطبيقها، وتطويرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى القيمة المضافة لغاية الوصول إلى التميز والإبداع

فكلما استخدمت المعرفة بشكل صحيح ارتقى حاملها في سلم التقدم والتطور.

5.1.2 أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في زيادة كفاءة المنظمة وسرعة وجودة اتخاذ القرارات، وذلك لأنها تمثل عمليات التجميع والتخزين للمعلومات بحيث يسهل الوصول إليها في الوقت المناسب (Wickramasinghe, 2019) ويرى الجديبي (2020) أن إدارة المعرفة مهمة كونها تساعد المنظمات على خفض التكاليف وذلك من خلال تركيز المنظمات على معرفتها الداخلية، وتساعد أيضا في تعزيز القدرة للوصول إلى الميزة التنافسية.

وأشار الرواشدة (2020) إلى أن أهمية إدارة المعرفة يمكن إجمالها باستثمار رأس المال الفكري، وتعزيز قدرات وجدارات المنظمة وتشجيع الابتكار والإبداع وتنميتها عند الأفراد العاملين لتوليد معرفة جديدة مما يساعد على مواجهة التغيرات البيئية المتقلبة وتشجيع التغير التنظيمي وإعادة هندسة الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة" ..

ومن العوامل التي زادت أهمية إدارة المعرفة أنها تساعد في إدارة استقطاب الخبرات والمعارف وتخزينها ونشرها وتطبيقها بين الأفراد العاملين وفي كافة المستويات الإدارية مما يعزز من مكانة المنظمة (أبو عريش، 2018)

وأضاف (Khan, 2015) إلى أهمية إدارة المعرفة النقاط التالية:

1. زيادة القدرة التنافسية وتعزيز الجدارات الجوهرية لتحقيق متطلبات السوق بشكل أسرع.
2. تمثل مخزون المعارف الذي تملكه المنظمة والذي يؤدي إلى تعزيز قدرات الموظفين بمجال عملهم بما ينعكس إيجابا على أدائهم.
3. معرفة العاملين بمهام الوظائف الأخرى الموجودة في المنظمة وبالتالي يكون هناك دراية كاملة بالكيفية التي تسير فيها الأعمال وهذا من شأنه أن يحسن سير العمل.
4. تساهم إدارة المعرفة بتحديد وفهم كافة المعارف المتوفرة في المنظمة مما يسهل عملية استثمارها بالشكل الأمثل وبناء رؤية مستقبلية بناء عليها.

5. ترسيخ مفهوم الثقافة المعرفية داخل عقول كافة العاملين وذلك من خلال تشجيع سلوكيات اكتشاف ومشاركة المعرفة.

6. زيادة الولاء التنظيمي عند العاملين، ويتعزز هذا الشعور عندما تكون كافة المعارف المتوفرة في المنظمة قابلة للتشارك ولا يوجد معارف محتكرة لدى البعض.

7. تجديد المعارف التي تملكها المنظمة من الأمور التي تساعد على تحديد وتصميم السلع والخدمات الجديدة المرغوبة في السوق، أو تطوير المنتجات الموجودة بالأصل.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة تشكل مورداً رئيسياً للمنظمات لما تضيفه من ميزات وتعزيز في القدرات والإمكانيات وتشجيع الابتكار والإبداع لتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتطورة.

6.1.2 أهداف إدارة المعرفة

إن الهدف من إدارة المعرفة هو الحفاظ عليها وتطويرها وتنميتها لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والإدارية التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية ودعم أنشطة الإبداع والابتكار فيها (محمد ومرزوق، 2020)

ويرى (Biscotti et al, 2018) أن إدارة المعرفة تعتبر نمطاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة لاستغلالها بما يحقق مصلحة المنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية فيها.

تسعى إدارة المعرفة إلى تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق إلغاء الإجراءات المطبوبة أو غير الضرورية، والتحسين من خدمة العملاء من خلال تقليل وقت تقديم الخدمات المطلوبة، وتشجيع الابتكار وتبني فكرة الإبداع، مما يؤدي إلى زيادة المردودات المالية عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية أكبر" (Arqawi et al, 2018).

وقد حدد البلوي (2019) مجموعة من أهداف إدارة المعرفة التي تشترك بها المنظمات وهي:

- تشخيص وجمع المعرفة وتطبيقها لاستخدامها في الوقت المناسب.
- تأسيس بنية تحتية لتخزين المعرفة واسترجاعها عند حاجتها. - تحويل المعرفة من مصادرها المختلفة إلى معرفة يمكن استثمارها وتوظيفها في الأنشطة المختلفة في المنظمة.
- مساهمة إدارة المعرفة في صنع القرارات عن طريق توفير المعلومات في الوقت المناسب لتحقيق نتائج أفضل.

7.1.2 عناصر إدارة المعرفة

تتمثل عناصر إدارة المعرفة من ما يلي: (التويجري، 2017)

1. الاستراتيجية: وهي الرؤية المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة، وهناك مستويين للاستراتيجية وهما أولاً البحث في الأدوات والأساليب التنفيذية والتي يكون مدير إدارة المعرفة هو المسؤول عنها والتي تهدف إلى تطوير معرفة المنظمة، وثانياً ضمان تطوير الاستراتيجية والسعي لأن تكون متكاملة مع استراتيجية المنظمة الشاملة.
2. الأفراد وهم الأساس الذي يقوم على نقل المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة الجماعية إذ أن الأفراد هم صناع المعرفة الذين يوجدونها كجزء من عملهم، ويقومون بتوفير الموارد غير المادية واستخدامها لتحقيق النجاح وتعزيز التنافس.
3. التكنولوجيا تلعب التكنولوجيا دوراً رئيسياً في إدارة المعرفة وذلك من خلال التنسيق مع الموارد المختلفة للمعرفة للمساهمة في توليدها وامتلاكها ونشرها والاحتفاظ بها والرجوع إليها في الأوقات المناسبة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات وتحسين عمليات صنع القرار.

8.1.2 أسباب التحول إلى إدارة المعرفة

تأتى المؤثرات البيئية المتغيرة إلى اهتمام المنظمات بادراة المعرفة، ومن اهم أسباب هذا الاهتمام يعود الى السيانى ومحسن (2021)

1. العولة التي ساعدت المنظمات في جميع العالم ان تكون قريبة جداً من الوسائل قليلة التكاليف مثل الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات وغيرها.
2. تبنى المنظمات إدارة المعرفة، مما ساعدها في معالجة كثير من المجالات وخاصة في مجالات الإبداع والتنوع والتنافس والتجديد.
3. قدرة المنظمات على قياس اثر المعرفة في عملياتها.
4. إمكانية تعزيز الطبيعة الديناميكية الموجودات المعرفة وتطويرها للحصول على معرفة جديدة مما يؤدي إلى ابتكار برامج معرفية جديدة.

ومن العوامل الأخرى التي دفعت المنظمات إلى التحول والأخذ بإدارة المعرفة هي: (محمد وآخرون، 2020)

1. ازدياد المحتوى المعرفي للمنظمة مما يمكنها من خلال تخفيض التكلفة وزيادة الموجودات لتوليد إيرادات جديدة.
2. تسهيل إدارة الابتكار والإبداع من خلال رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.
3. العولة التي ساهمت في تقليل التكلفة وتوفير بنية تحتية للاتصالات المباشرة بين المجتمعات.
4. تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة رأس المال الفكري في المنظمة.

9.1.2 مستويات استخدام إدارة المعرفة

يستخدم الأفراد المعرفة ضمن أربع مستويات كما يلي: (حجازي، 2014)

— المستوى الأول: مستوى المعرفة المثالية (Idealistic)، ويتمثل في معرفة الهدف والرؤيا والانموذج.

- المستوى الثاني: مستوى المعرفة التنظيمية (Systematique)، ويتمثل في الخطة ومعرفة و النظام والمنهجية.
- المستوى الثالث مستوى المعرفة البراغماتية (Pragmatique)، ويتمثل في المعرفة الواقعية ومعرفة اتخاذ القرار، وهذه المعرفة عادة ما تكون ظاهرة ويستخدمها الأفراد للقيام بالأعمال. اليومية.
- المستوى الرابع مستوى المعرفة الأوتوماتيكية (Automatique)، ويتمثل في معرفة الأعمال الأوتوماتيكية، وهي قريبة من المعرفة الضمنية التي يألها الأفراد ويستخدموها لتنفيذ مهامهم بطريقة اتوماتيكية دون تفكير واع.

المبحث الثاني : جودة اتخاذ القرارات

تمهيد

اتخاذ القرار هو الركن الأساسي لأي عملية إدارية ؛ حيث هو المكون والقاعدة الذي يشتمل على جميع أنشطة الإدارة، ووظائفها، حيث يقوم المدير باتخاذ القرار بناء على تقارير أداء الناتجة عن العملية الاشرافية والرقابية، حيث تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة القياس النتائج الخاصة بالأعمال، واجراء التعديلات اللازم إجراؤها بناء على الخطط البديلة المتاحة، والحرص على تصويب الانحرافات، وما إلى ذلك، وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإدارية الحديثة من تعقيدات في أهدافها - حيث قد يكون هناك تعارض بينها أحياناً - أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتخاذ القرار الملائم ، هذا المبحث سيتناول الحديث عن عملية اتخاذ القرار مفهومها مكوناتها خصائصها وخطواتها .

1.2.2 مفهوم القرار (Decision)

بعد القرار احدى العمليات الإدارية الذي يمارس في مختلف المستويات الإدارية ويشترك فيه العاملين أصحاب العلاقة المؤثرين والمتأثرين به، ولقد تناول العديد من الباحثين والكتاب تعريف القرار بتعريفات مختلفة وجميعها تدور حول نفس المضمون، ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعرف (صالح، 2019) القرار على انه اختيار بديل من بين عدة بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائمة بين الخطأ والصواب.

فيما عرف (إدريس، 2017) القرار بانه عبارة عن سلسلة من الخيارات البديلة والقرارات الأخرى التي يضعها صناع القرار من اجل الوصول الى الأهداف المراد تحقيقها وإيجاد حل لهذه المشكلة.

ويشير (الارياني، 2019) القرار الى انه اختيار الحل الأنسب من بين مجموعة من الحلول المتاحة من أجل مواجهة ازمه ما أو معالجتها وهذه الأزمة تحتاج الى حل.

فيما يتجه (الاشهب، 2015) الى أن القرار هو تصرف شعوري لا إرادي يهدف الى عملية اختيار أوسع من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي ذات السياق يتجه (آل جميلة ، 2017) إلى تعريف القرار على أنه الاختيار المدرك من بين عدة بدائل متاحة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة.

وعرف (صالح وعبد الحليم، 2019) القرار هو النتيجة النهائية من قبل صاحب القرار حول ما يجب فعله وما لا يجب فعله، بشأن نتيجة محددة وواضحة.

مفهوم اتخاذ القرار (Decision Making)

لقد حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمام واسع من قبل علماء الإدارة وعلم النفس كونها ملازمة للفرد في حياته اليومية والوظيفية، ولقد تعددت التعاريف من الكتاب والباحثين المفهوم اتخاذ القرار تبعا للجوانب التي ركزوا عليها عند تناول هذا المفهوم، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

يعرف خريس (2020) اتخاذ القرار بأنها عملية عقلية تهدف إلى البحث والمقارنة بين البدائل المتاحة، وذلك من أجل الوصول لتحقيق هدف معين.

كما أشار عباس (2020) أن عملية اتخاذ القرار هي الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأنسب من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه.

وعرف (جير وفتحى، 2021) عملية اتخاذ القرار بأنها جزء لا يتجزأ من عملية أوسع تهدف الى صنع القرار في مرحلة الاختيار والتنظيم وعملية صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تعود إلى عملية اتخاذ القرار.

في حين عرف (ابو محمد وأبو حمورة، 2020) اتخاذ القرار بأنه: عملية تنطوي على مراحل تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باختيار البديل الأفضل لحل المشكلة. وعلى أثر ذلك يعرف (خلف، 2015) عملية اتخاذ القرار بأنها الاختيار الحذر البديل من البدائل الذي يحقق عائدا لاستخدام نفس النمط ، كما عرفه (العتيبي، 2011) العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أفضل الطرق من أجل الوصول إلى حل هذه المشكلة أو تحقيق الهدف منها. ويرى (الملا والشباطات، 2022) بأن اتخاذ القرار تشمل التعرف على المشاكل والقضايا والعمليات الادارية داخل المؤسسة وهذه القضايا تستند الى جمع المعلومات والمعطيات المتعلقة بالموضوع مع وضع تصور نهائي لمعالجة المشكلة أو الموقف في فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف.

وقال (بن مرزوق، 2018) أنها " عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هنالك هدفا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها وتوجد معلومات حول الهدف أو المشكلة ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة ثم يتم اختيار أحد هذه البدائل "

وعرفها (عبدربة وعاشور، 2022) بأنها مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.

2.2.2 مفهوم جودة اتخاذ القرار

تعرف جودة القرارات الإدارية بأنها القرار الذي يحدد على أساسه إن كانت القرارات الإدارية جيدة أم لا؛ حيث إن القرارات الإدارية الجيدة تتسم بالموضوعية والمنطقية المعتمدة على المعلومات المتاحة وتمثل اتجاهات متخذو القرارات الإدارية ضمن هذه الشركات.

أهمية هذا المصطلح تنقل مفهوم تقييم القرارات الإدارية من الاعتماد على النتائج إلى إضافة معايير أخرى كاعتماد على القدر الكافي من المعلومات أو أن تعكس الاتجاهات والأهداف الموضوعية من قبل متخذها.

ويعرف (العمرى والعوض، 2023) جودة القرار بأنها هو العملية التي يقصدها المدير أو الإدارة باختيار حل أو بديل معين من بين مجموعة من البدائل الممكنة والتي يمكن عرضها وذلك في مواجهة مشكلة معينة، أو موقف معين وكلما زاد عدد البدائل ازدادت القدرة على اتخاذ القرار الصحيح والهدف هو اختيار البديل الأنسب، مع الظروف القائمة وتحقيق أقصى فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى (أبو الكشك والحوامدة، 2023) ان جودة القرار هو استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار أفضل بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية، إضافة الى دقة نتائج الحساب، والتي تعتمد إلى حد كبير على اكتمال وموثوقية المعلومات الأولية، وتوقيت اتخاذ القرار وسرعته، والأرباح التي يتوقع تحقيقها، والخسائر الممكن أن تتولد عن القرار المتخذ، وأخيرا استخدام أفضل الموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد ممكن.

في يرى (عمارة والحوامدة، 2023) ان جودة القرار هي قدرة العاملين على توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة، وتقييم البديل الأفضل على تحقيق الهدف المتعرف فيه، ومساهمة القرارات في إنجاز الأهداف الموضوعية بما يحقق سهولة التنفيذ القرار وقبول القرار من قبل العاملين ومراعاة التوقيت المناسب.

أما (العطية و موصلى، 2022) فيعرف جودة القرار على انه مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات من خلال قدرة المنظمة على توفير المعلومات لتحديد المشاكل وتشخيصها وتقييم البدائل والخيارات ودراستها باتباع التفكير المنطقي والعقلاني لاختيار البديل الأمثل وفق منهج علمي.

ويعرف (قاسم ونصور، 2023) جودة القرار الإداري بأنه القرار الذي يقاس بقدر موضوعيته ومدى تحقيقه للأهداف، ويمتاز بزيادة العقلانية والكفاءة، والفعالية، إضافة الى مدى تحقيق القرارات للأهداف المرجوة، والوصول إليه لا بد من توافر العناصر التالية:

- جمع البيانات والتأكد حول المشكلة.
- التنبؤ واليقظة والمرونة الذهنية لمتخذ القرار.

- عدم التسرع وتوفير الوقت المناسب لمتخذ القرار.
- ربطه بالتخطيط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- المتابعة ودراسة الأثر المترتب على القرار ومدى تحقيقه للأهداف المنشودة.

3.2.2 مراحل عملية اتخاذ القرار (Decision Making process steps)

- تحديد المشكلة الأساسية: وهي تشخيص المشكلة وتحري أسبابها بعد الاستعانة بأهل الخبرة والتخصص.
- تحديد مجموعة البدائل: تعني البحث عن الحلول المختلفة لحل المشكلة وفي هذه المرحلة يتم وضع أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة لحل المشكلة المطروحة.
- تقييم البدائل واختيار أفضلها: هي القيام بتقييم كل بديل أي تحديد المزايا أو العيوب المتوقعة لكل حل بديل ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأمثل الذي يحقق مجموعة من الشروط (إمكانية التنفيذ، التكاليف المالية الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج، وغيرها).
- تنفيذ القرار ورقابته: حيث لا بد من تنفيذ القرار الذي اتخذ في المرحلة السابقة ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ، وصحة القرار .
- متابعة التطبيق المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ وذلك بسبب التغير المستمر للعوامل والظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار. (الخلايلة، 2021)

4.2.2 مكونات وعناصر عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار تشمل عدة مكونات وعناصر تساهم في صياغة القرار وتنفيذه بشكل فعال. (جبر وفتحى، 2021) فإن مكونات وعناصر عملية اتخاذ القرار تشمل:

1. متخذ القرار:

- 0 يمثل الشخص أو المؤسسة التي تتخذ القرارات، وهو المسؤول النهائي عن اتخاذ الخيارات وتنفيذ القرارات.

2. مصادر البيانات:

- 0 تشمل المعلومات والبيانات التي يستند إليها متخذ القرار لاتخاذ القرارات الصحيحة، وتتضمن مصادر داخلية مثل البيانات المالية والإحصائيات، ومصادر خارجية مثل التقارير الصحفية والدراسات الاستشارية.

3. الأهداف:

- 0 تمثل النتائج المرجوة أو الأهداف التي يرغب متخذ القرار في تحقيقها من خلال اتخاذ القرار.

4. الظروف المحيطة:

- 0 تشمل العوامل الخارجية التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار، مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

5. البدائل:

- 0 تمثل الخيارات المتاحة التي يمكن اتخاذها بالنسبة للموقف أو المشكلة المطروحة، ويتعين على متخذ القرار اختيار أفضل بدائل بناءً على التحليل والتقييم.

6. التوابع والآثار:

- 0 تمثل النتائج المتوقعة أو الآثار المترتبة عن تنفيذ القرار المتخذ، وتشمل التأثيرات الإيجابية والسلبية على المؤسسة أو الأفراد المعنيين

5.1.2 خصائص عملية اتخاذ القرار

اتفق كل (عبد ربه وعاشور، 2022) على خصائص عملية اتخاذ القرار كما يلي :

- يجب أن يسبق هذا القرار مرحلة صنع القرار من قبل الإدارة الوسطى ليعبر عنه بأنه قرار سليم.
- عملية ذهنية لأنها نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير بشكل منهجي صحيح . . عملية إجرائية لأن هنالك عدد من الخطوات التفصيلية تسبقها الى جانب أن عملية الاختبار هي جوهر اتخاذ القرار .

- يجب أن يكون هنالك عدة بدائل وهذا هو أساس عملية اتخاذ القرار فليس منطوق أن يوجد حل واحد لمشكلة معينة لأن ذلك يعني انه لا يوجد اختيار ومن ثم لا يكون هنالك عملية اتخاذ قرار وانما يكون الأمر اجبارياً .
- . يجب أن تتم عملية الإختيار للبدايل ضمن أسس ومعايير وليس عشوائيا للوصول الى أنسب البدائل.
- . القرار يكون ضمن البديل الأنسب والذي يتناسب مع الظروف التي تؤثر في اتخاذ القرار .
- . ترتبط عملية اتخاذ القرار بالمستقبل فيتخذ القرار في الوقت الحاضر ولكن مرحلة التنفيذ تكون في المستقبل

6.1.2 أهمية القرارات الادارية:

للقرارات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين فيها لتأثير عليهم: "إن القرارات التي يتخذها المدير تؤثر بشكل كبير على وضعه الوظيفي وتزداد أهمية عمليات صنع القرار عندما تصبح المؤسسات أكثر تعقيدا وتوسعا وتنوعا ويمكن تلخيص الأهمية القرارات في الجوانب التالية: (الملا والشباطات، 2022).

- تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة علمية وتقنية فعالة لتطبيق وتنفيذ السياسات بطريقة علمية.
- تلعب القرارات الإدارية دوراً فعالاً في تنفيذ العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والسيطرة والتنسيق.
- القرارات الإدارية تكشف سلوكيات واتجاهات القادة الإداريين. كما يكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرار الإداري مما يسهل عملية مراقبة هذه القرارات.
- تعتبر القرارات قياس قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالمهام والمهام الإدارية المطلوب إنجازها بطريقة عقلانية وعلمية وعملية.

7.1.2 ابعاد جودة اتخاذ القرارات

وفقاً لـ (العطية موصلى، 2022) تعد جودة القرارات الإدارية من العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. وتتميز القرارات الإدارية الجيدة بثلاثة أبعاد رئيسية: جودة القرار، زمن اتخاذ وتنفيذ القرار، وسهولة تنفيذ القرار.

1. جودة القرار

تعني جودة القرار القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة وموضوعية تستند إلى معلومات موثوقة وكافية. يُعد القرار ذا جودة عالية عندما يكون مستنداً إلى تحليل منطقي وعلمي للمعلومات المتاحة، ويحقق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الفعالية. يعتمد صنع القرار الجيد على توفر بيانات دقيقة ومحدثة، واستخدام تقنيات تحليل متقدمة، والاستفادة من خبرات ومعارف صانعي القرار. القرارات الجيدة تقلل من المخاطر المحتملة وتزيد من فرص النجاح والتفوق في المنافسة.

2. زمن اتخاذ وتنفيذ القرار

الزمن هو عامل حاسم في جودة القرارات الإدارية. يتطلب اتخاذ القرارات في الوقت المناسب توافر معلومات دقيقة وسرعة في جمعها وتحليلها. التأخير في اتخاذ القرار يمكن أن يؤدي إلى ضياع فرص ثمينة أو تفاقم المشكلات القائمة. كذلك، فإن سرعة تنفيذ القرارات بعد اتخاذها لا تقل أهمية عن سرعة اتخاذها. تنفيذ القرارات بسرعة وفعالية يضمن تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد، ويمنع تراكم العقبات والمشكلات التي قد تعرقل سير العمل.

3. سهولة تنفيذ القرار

سهولة تنفيذ القرار تتعلق بمدى وضوح وسلاسة الإجراءات المطلوبة لتنفيذه. يجب أن يكون القرار مصمماً بطريقة تجعل تنفيذه عملياً وفعالاً بأقل جهد وتكلفة ممكنة. يتطلب ذلك تخطيطاً دقيقاً ومسبقاً للموارد البشرية والمادية اللازمة، وضمان وجود بنية تحتية تنظيمية قادرة على دعم تنفيذ القرار.

القرارات التي تُنفذ بسهولة تسهم في رفع معنويات الموظفين وتعزيز ثقتهم بإدارة المؤسسة، كما تزيد من الكفاءة والإنتاجية.

8.1.2 مشاكل ومعوقات عملية اتخاذ القرارات

أشار (صالح وعبدالحليم، 2019) ان معوقات عملية اتخاذ القرارات تتمثل في :

أولاً: المشاكل والمعوقات الادارية

1. المركزية الشديدة وعدم التفويض في السلطات واتخاذ القرارات: عندما يكون هناك تركيز كبير للسلطة في أيدي معينة دون تفويض كافٍ للآخرين، يمكن أن يؤدي ذلك إلى بطء في عملية اتخاذ القرارات، وتأخير في التعامل مع المشكلات، وقد تؤدي المركزية الشديدة إلى عدم قدرة الأفراد أو الأقسام على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، مما يعرقل سير العمل ويقلل من كفاءته.
2. التكرار والازدواجية في اتخاذ القرارات: عندما يكون هناك تكرار أو ازدواجية في اتخاذ القرارات، يمكن أن يحدث تباين في السياسات والإجراءات، مما يؤدي إلى الارتباك والتباس الأهداف والمسؤوليات ،و يمكن أن يؤدي التكرار والازدواجية إلى هدر الموارد والوقت، حيث يضطر الأفراد إلى إعادة العمل أو تكرار القرارات بدون فائدة حقيقية.
3. البيروقراطية والتعقيد الشديد في اتخاذ القرارات: عندما يكون هناك بيروقراطية مفرطة وتعقيد في الإجراءات واللوائح، يمكن أن يتعثر عملية اتخاذ القرارات ويصعب على الأفراد فهم الخطوات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وقد تزيد البيروقراطية الزائدة من تكاليف العملية وتجعلها أكثر تعقيداً وبطئاً، مما يؤثر سلباً على كفاءة العمل.
4. عدم وفرة معلومات كافية لاتخاذ القرارات: عندما يفتقر القادة أو المسؤولون إلى معلومات كافية أو دقيقة، قد يتخذون قرارات غير مستنيرة أو غير مبنية على البيانات الصحيحة ،و يمكن أن يؤدي عدم توافر المعلومات الكافية إلى اتخاذ قرارات خاطئة أو غير فعّالة، مما يعرض المنظمة للمخاطر والتحديات.

5. مشاكل في عملية التخطيط: إذا كانت هناك مشاكل في عملية التخطيط مثل عدم تحديد الأهداف بشكل واضح، أو عدم استخدام أساليب فعالة في التخطيط، فقد يتأثر عملية اتخاذ القرارات سلباً، ويعتمد نجاح عملية اتخاذ القرارات على جودة التخطيط ووضوح الرؤية والأهداف، لذا يجب التركيز على حل هذه المشاكل لتحسين عملية القرارات.

ثانياً : المشاكل والمعوقات البيئية

1. عدم استقرار الوضع السياسي: يمكن أن يؤثر عدم استقرار الوضع السياسي على عملية اتخاذ القرارات بشكل سلبي، حيث تتعرض الخطط والمشاريع للتأثيرات السياسية المتغيرة.
2. العادات والتقاليد: تؤثر العادات والتقاليد في المجتمع على عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير، حيث قد تكون هذه العوامل عوامل مقيدة تحد من التغيير والابتكار، ومن الممكن أن تؤدي العادات والتقاليد إلى تعطيل الاستجابة السريعة للتحديات الجديدة أو الفرص المستجدة.
3. الطبقة في التعاملات: عندما يكون هناك تفضيل أو تمييز بناءً على الطبقة الاجتماعية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تشويش عملية اتخاذ القرارات وإلى عدم المساواة في التعامل مع القضايا، وقد تؤدي الطبقة في التعاملات إلى فقدان الثقة والتفاوت في فرص الوصول إلى الموارد والفرص، مما يؤثر على فعالية العملية القرارية.
4. جمود القوانين المعمول بها في المجتمع: قد تكون القوانين والتشريعات المعمول بها في المجتمع جامدة وغير قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية.
5. الافراط في التفسير والتوضيح للقرارات: عندما يكون هناك افراط في التفسير والتوضيح للقرارات، قد يؤدي ذلك إلى الارتباك وعدم الوضوح بشأن الخطط والإجراءات المطلوبة.(على وعبدالحليم، 2021)

ثالثاً : المشاكل والمعوقات الناتجة عن القيادة الادارية

- عدم توافر كوادرات ذات كفاءة عالية في الأداء: عندما تكون هناك نقص في الكوادرات ذات المهارات والكفاءات اللازمة، قد يؤدي ذلك إلى تعثر عملية اتخاذ القرارات وتقليل من فعاليتها، ويمكن أن

يؤدي نقص الكوادر المؤهلة إلى تخلف في تحليل البيانات والمعلومات، وبالتالي اتخاذ قرارات غير فعّالة أو غير مستنيرة.

- عدم صحة أساليب اختيار القيادات الإدارية: عندما يتم اختيار القادة الإداريين بأساليب غير فعّالة أو غير مبنية على الكفاءة والخبرة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تشكيل فريق إداري غير فعّال وغير قادر على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- عدم وضوح المعايير والاتجاهات المتبعة لدى القيادة الإدارية: عندما لا تكون هناك معايير واضحة ومتبعة لدى القيادة الإدارية، قد يحدث الارتباك والتباس بشأن الأهداف والتوجيهات الاستراتيجية، ويؤدي عدم وضوح المعايير إلى تشتت الجهود وعدم تحقيق التوجهات الرئيسية، مما يؤثر سلبًا على القدرة على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المنشودة. (على وعبد الحليم، 2021)

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

1.3 اولاً: مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن نعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من العاملين بشركة دسر بالمملكة العربية السعودية أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها من بعض الأفراد بطريقة تناسب والمسميات الوظيفية حيث قام الباحث بتوزيع عدد(150) إستبانة على المستهدفين واستجابة (150) فرداً أي نسبة الإستبانة المستردة بلغت (150%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

2.3 ثانياً: تصميم أداة البحث:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الإستبانة لدراسة (دور إدارة المعرفة في جودة القرارات الإدارية بالتطبيق شركة دسر بالمملكة العربية السعودية والإستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة ومراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها.

حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ريتشارد جيجر:

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{\left[1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]\right]}$$

حجم المجتمع N=150

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي Z 1.96

نسبة الخطأ D

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرصت الباحثة على تنوع عينة الدراسة من حيث شملها على الآتي:

1. الأفراد من مختلف النوعين
2. الأفراد من مختلف التخصص العلمي.
3. الأفراد من مختلف المؤهل العلمي.
4. الأفراد من مختلف المسمى الوظيفي.
5. الأفراد من مختلف سنوات الخبرة.

3.3 ثالثاً : أداة الدراسة:

إعتمدت الباحثة على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن

للإستبانة مزايا منها:

1. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
3. سهولة وضع أسئلة الإستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
4. توفر الاستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

4.3 رابعاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

■ الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبانة وصلاحيه أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الإستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال الدراسة الحالية. وبعد استعادت الإستبانات من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

■ الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

$$\sqrt{\text{الصدق}} = \text{الثبات}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا- كرونباخ وكان معامل الثبات (0.90) و معامل الصدق الذاتي (0.94) على عبارات الاستبيان كاملة كانت أكبر من (50%) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة ، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج بدرجة عالية من الثقة.

5.3 خامساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

1. الأشكال البيانية
2. التوزيع التكراري للإجابات.
3. النسب المئوية.
4. الوسيط .
5. اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات
6. الانحراف المعياري ((Standard Deviation)، وفي العادة يتم اختصار اسمه على النحو التالي (SD) أو (S)، كما يرمز له بالرمز التالي (σ) : ، وهذا الرمز هو أحد الرموز أو الحروف المستخدمة في اللغة اليونانية أو الإغريقية، ويسمى هذا الحرف بـ (سيجما)، أو بالإنجليزية (Sigma) ويمكن تعريف الانحراف المعياري على النحو التالي: الانحراف المعياري هو مقياس من مقاييس التشتت يتم استخدامه لقياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، ويتم حسابه عن طريق أخذ الجذر التربيعي من التباين المحسوب مسبقاً لتلك البيانات.

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان ، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS و الذي يشير

اختصاراً الى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 وصف الاستبانة

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة،

واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات الفئات النوع، المستوى التعليمي، القسم أو الوحدة، سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

جدول رقم (1) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
أو افق بشدة	5	أكبر من 80 %	درجة موافقة مرتفعه جدا
أو افق	4	70 – 80 %	درجة موافقة مرتفعه
محايد	3	50 – 69 %	درجة موافقة متوسطه
لا أو افق	2	20 – 49 %	درجة موافقة منخفضه
لا أو افق بشده	1	أقل من 20 %	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحث

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(3 = (5/15) = 0.5 / (1+2+3+4+5)$

وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

يحتوى هذا القسم على عدد (٣٠) عبارة، طُلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات أوافق بشدة، أوافق، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة). وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاث.

أولاً: وصف وتحليل البيانات العامة:

1- العمر:

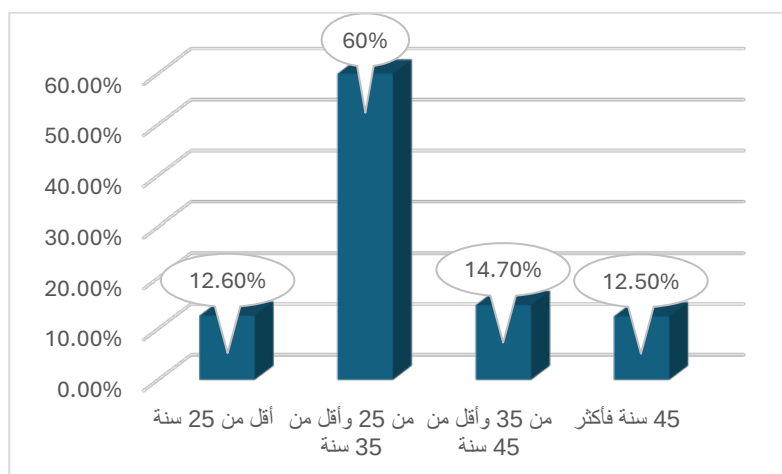
يوضح الجدول (2) والشكل (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	19	% 12.6
من 25 و أقل من 35 سنة	90	% 60
من 35 و أقل من 45 سنة	22	% 14.7
45 سنة فأكثر	19	% 12.5
المجموع	150	% 100

المصدر: إعداد الباحث ، برنامج SPSS،

الشكل (1) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (2) والشكل (1) أن المجموع الكلي (150) فرداً أن غالبية أفراد عينة الدراسة فئتهم العمرية (من 25 وأقل من 35 سنة حيث بلغ عددهم (٩٠) فرداً بنسبة (٦٠%) ، يليهم الأفراد الذين هم من 35 وأقل من 45 سنة حيث بلغ عددهم (22) فرداً حيث بلغت نسبتهم (14.7%) يليهم الأفراد الذين فئتهم العمرية هم أقل من 25 سنة و (45) سنة فأكثر حيث بلغ عددهم (19) فرداً لكل منهما بنسبة (12.50%) بينهم.

2- المؤهل العلمي :

يوضح الجدول (3) والشكل (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

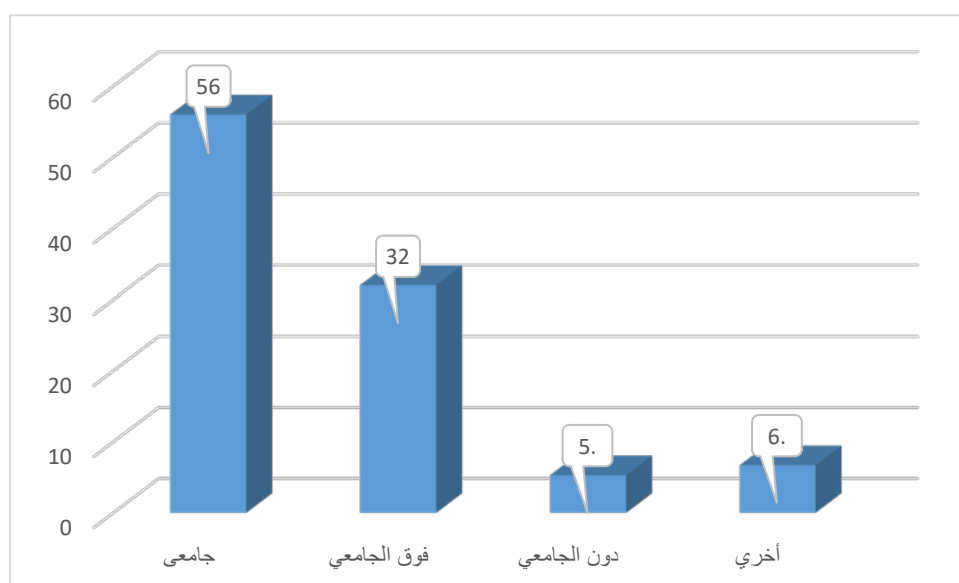
الجدول (3) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
جامعي	84	56
فوق الجامعي	48	32
دون الجامعي	8	5.30

6.7	10	أخري
% 100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، برنامج SPSS.

الشكل (2) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (3) والشكل (2) أن المجموع الكلي (150) فرداً أن غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (جامعي) حيث بلغ عددهم (84) فرداً بنسبة (56%)، يليهم الأفراد الذين مؤهلهم العلمي هم (فوق الجامعي) حيث بلغ عددهم (48) فرداً بنسبة (32%) فيما بلغ عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي هم مؤهلات علمية أخرى غير مدرجه في الاستبيان) حيث بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة بلغت (6.7%) فيما بلغ عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي هم (دون الجامعي) حيث بلغ عددهم (8) أفراد بنسبة بلغت (5.30%) بينهم.

3- المسمى الوظيفي:

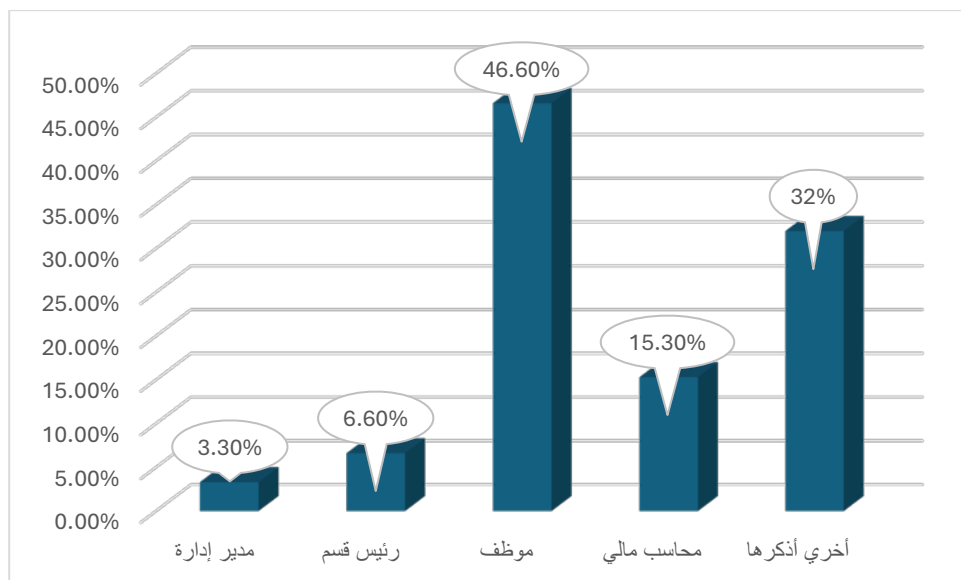
يوضح الجدول (5) والشكل (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

الجدول (4) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير إدارة	5	% 3.3
رئيس قسم	10	% 6.6
موظف	64	% 46.6
محاسب مالي	23	% 15.3
أخري أذكرها	48	% 32
المجموع	150	% 100

المصدر: إعداد الباحث

الشكل (4) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (4) والشكل (4) أن المجموع الكلي (150) فرداً أن غالبية أفراد عينه الدراسة

مساهمهم الوظيفي هم موظفين حيث بلغ عددهم (64) فرداً بنسبة (46.6%)، يليهم الأفراد الذين هي

مسميات وظيفية وظيفية أخرى غير مدرجه في الاستبيان حيث بلغ عددهم (٤٨) فرداً ما بنسبة (32%) ،
يلهم الأفراد الذين مساهم الوظيفي (محاسب مالي) حيث بلغ عددهم (16) افراد بنسبة (40%) فيما بلغ
عدد الذين مركزهم الوظيفي (محاسب تكاليف) حيث بلغ عددهم (5) أفراد بنسبة بلغت (3.3%) فيما
بينهم.

4- سنوات الخبرة:

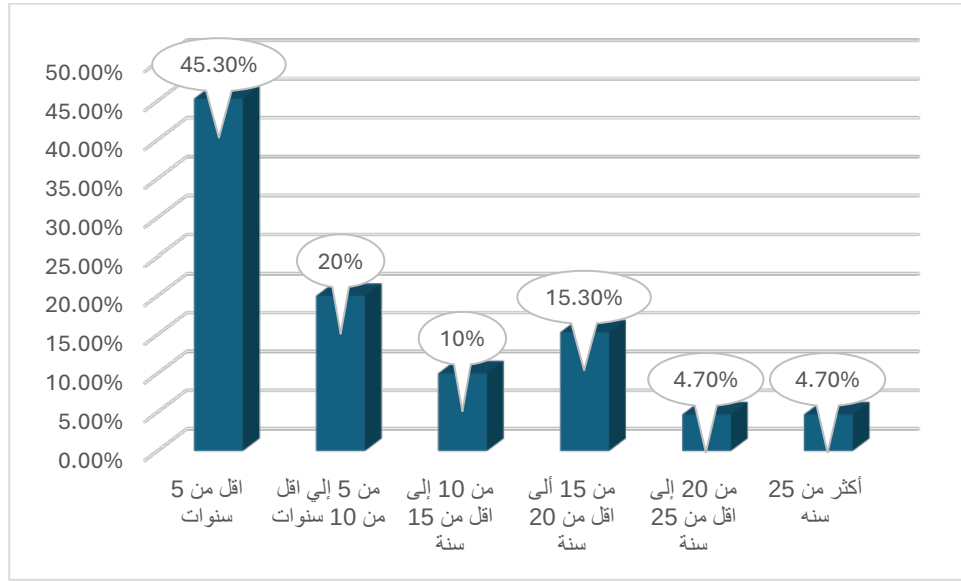
يوضح الجدول (5) والشكل (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

الجدول (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	86	45.3 %
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	30	20 %
من 10 إلى اقل من 15 سنة	15	10 %
من 15 إلى اقل من 20 سنة	23	15.3 %
من 20 إلى اقل من 25 سنة	7	4.7 %
أكثر من 25 سنة	7	4.7 %
المجموع	150	100 %

المصدر: إعداد الباحث ،

الشكل (5) التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسة وفق سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (5) والشكل (5) أن المجموع الكلي (150) فرداً أن غالبية أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ عددهم (86) فرداً بنسبة بلغت ٤٥.٣% يليهم الأفراد الذين سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة (20%) ، يليهم الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة) حيث بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة (15.3%) ، يليهم الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم (15%) فيما بلغ عدد الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من 20 إلى أقل من 25 سنة) (أكثر من 25 سنة بنسبة بلغت (4.7%) لكل منهما فيما بينهم .

2.4 تحليل وأختبار فرضيات الدراسة:

للاجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة ، حيث تم إعطاء الدرجة (1) كوزن لكل إجابة " موافق بشدة ، (2) كوزن لكل إجابة أوافق ، و الدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد" ، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة

" غير موافق و الدرجة (5) لكل إجابة " غير موافق بشدة ولمعرفة إتجاه الإستجابة فإنه يتم حساب الوسيط.
إن كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الاحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية ، و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

المحور الأول: توليد المعرفة

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الأول:

الجدول (6): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الأول

التكرار					العبرة
النسبة					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	تعتمد الشركة برامج تدريبية تكسب العاملين معرفة جديدة ومهارات
46	56	18	24	6	تؤكد الشركة إعتما د فلسفة تشجع الإبداع الداخلي من دون تقليد الآخرين
30.7 %	37.3 %	12 %	16 %	4 %	تواكب الشركة التطور في وسائل الإتصال الحديثة وتعتمد ما يؤائهما
52	80	10	8	0	يسهم كشف المعرفة الكامنة في تحقيق أهداف منظمة الأعمال والاستفادة منها في إتخاذ القرارات الإدارية
34.7 %	53.3 %	6.7 %	5.3 %	0 %	
43	62	29	8	2	
28.7 %	41.3 %	19.3 %	5.3 %	1.3 %	

2	8	29	62	28	تقدم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في الدورات التدريبية من أجل المعرفة
% 1.3	% 5.3	% 19.3	% 41.3	% 18.7	
2	13	50	57	28	تعتمد الشركة برامج تدريبية تكسب العاملين معرفة جديدة ومهارات
% 1.3	% 8.7	% 33.3	% 38	% 18.7	

المصدر: إعداد الباحث ،

النتائج بالجدول رقم (6) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) من خلال الجدول (6) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (37.3) % موافقون بشدة (30.7) % إما أفراد العينة الغير موافقون فبلغت نسبتهم (16)% اما المحايدون (12)% اما الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (4)%.
2. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (53.3)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (34.7)% إما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (6.7)% اما الغير موافقون (5.3)%
3. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (41.3) % الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.7) % أما المحايدون فبلغت نسبتهم (19.3)% والغير موافقون فبلغت نسبتهم (5.3)%
4. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (41.3)% المحايدون بلغت نسبتهم (19.3)% ، إما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (18.7)% اما الغير موافقون والغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (5.3)% و (1.3)% علي التوالي.

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (38%) اما المحايدون فبلغت نسبتهم (33.3%) الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (18.7%) ، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (8.7%)

الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الأول حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (7): نتائج اختبار التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الأول

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (Sig)	الانحراف المعياري Sd. deviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تعتمد الشركة برامج تدريبية تكسب العاملين معرفة جديدة ومهارات	56.267	0.000	1.171	1	موافق
تؤكد الشركة إعتمااد فلسفة تشجع الإبداع الداخلي من دون تقليد الآخرين	79.147	0.000	0.77	2	موافق
تواكب الشركة التطور في وسائل الإتصال الحديثة وتعتمد ما يؤائهما	1.155	0.000	4.115	2	موافق
يسهم كشف المعرفة الكامنة في تحقيق أهداف منظمة الأعمال	88.467	0.000	0.92	2	موافق

					والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الادارية
موافق	2	0.92	0.000	73.533	تقدم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في الدورات التدريبية من أجل المعرفة

المصدر: إعداد الباحث

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (7) أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (56.267) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ (1.171). الموافقون بشدة علي العبارة الاولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (97.147) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ (0.77) الموافقون علي العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.155) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (4.115). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (88.467) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية

(5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات

أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.92). ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة

(73.533) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية

(5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات

أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.92). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة.

المحور الثاني: استثمار المعرفة

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني:

الجدول (8): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني

التكرار					العبارة
النسبة					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقييم الشركة الأفكار الجديدة لتحويلها إلى منتج جديد أو طريقة جديدة في الإنتاج
61	67	14	5	3	تعتمد الشركة إلى إزالة العقبات التي تحول دون تحول الأفكار إلى منتج
40.7 %	44.7 %	9.3 %	3.3 %	2 %	
45	77	21	5	2	تواجه الشركة عوائق وحواجز أمام أستغلال الأفكار لتحويلها إلى إبداع
30 %	51.3 %	14 %	3.3 %	1.3 %	
44	66	38	2		تطبق الشركة المعرفة الجديدة في تحسين عملياتها ونشاطاتها
29.3 %	44 %	25.3 %	1.3 %		

يساعد اعتماد تطبيق الإدارة بالمعرفة	32	55	30	29	3
في إنتقال الإدارات من أسلوب	% 21.3	% 36.7	%20	% 19.3	%2
الإرتجالية إلى أسلوب الإدارة المخططة					
الواعية					
تقييم الشركة الأفكار الجديدة	30	49	42	26	3
لتحويلها إلى منتج جديد أو طريقة	%20	% 32.7	% 28	% 17.3	%2
جديدة في الإنتاج					

المصدر: إعداد الباحث

النتائج بالجدول رقم (8) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد أوافق بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (8) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (44.7%) موافقون بشدة (40.7%) إما أفراد العينة الغير موافقون فبلغت نسبتهم (3.3%) أما المحايدون (9.3%) أما الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (2%)
2. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (51.3%) موافقون بشدة بلغت نسبتهم (30%) إما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (14%) أما الغير موافقون (3.3.3%)
3. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (44%) موافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.3%) أما المحايدون فبلغت نسبتهم (25.3%) والغير موافقون فبلغت نسبتهم (1.3%)
4. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (36.7%) موافقون بشدة (21.3%) المحايدون بلغت نسبتهم (20%)، إما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (19.3%) أما الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (2%)

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (32.7%) اما المحايدون فبلغت نسبتهم (28%) الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (20%)، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (17.3%) والغير موافقون بشدة (2%)

الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثاني حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (9): نتائج اختبار التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (Sig)	الانحراف المعياري Sd. deviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تقيم الشركة الأفكار الجديدة لتحويلها إلى منتج جديد أو طريقة جديدة في الإنتاج	1.313	0.000	0.88	2	موافق
تعتمد الشركة إلى إزالة العقبات التي تحول دون تحول الأفكار إلى منتج	1.308	0.000	0.83	2	موافق
تواجه الشركة عوائق وحواجز أمام استغلال الأفكار لتحويلها إلى إبداع	56.400	0.000	0.77	2	موافق

تطبق الشركة المعرفة الجديدة في تحسين عملياتها ونشاطاتها	82.000	0.000	1.294	2	موافق
يساعد اعتماد تطبيق الإدارة بالمعرفة في إنتقال الإدارات من أسلوب الإرتجالية إلى أسلوب الإدارة المخططة الواعية	41.667	0.000	1.060	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث ،

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (9) أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (1.313) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بآنحراف معياري بلغ (0.88) الموافقون علي العبارة الأولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.308) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بآنحراف معياري بلغ (0.83) الموافقون علي العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (56.400) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بآنحراف معياري بلغ (0.77). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (82.000) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.294) ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (41.667) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.060). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة.

المحور الثالث: توزيع المعرفة

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث:

الجدول (10): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث

التكرار					العبارة
النسبة					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	
54	87	7	2	0	تعتمد الشركة التقارير والمنشورات الداخلية في توزيع المعرفة
36%	58%	4.7%	1.3%	0%	
50	77	20	2	1	إعتماد الشركة عن نظام الإتصال الداخلي في توزيع المعرفة
33.3%	51.3%	13.3%	1.3%	0.7%	

1	7	31	73	38	تستخدم الشركة قواعد بيانات في تخزين المعرفة الظاهرة وإسترجاعها
% 0.7	% 4.7	% 20.7	% 48.7	% 25.3	
2	3	31	61	53	تتم عمليات تخزين البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية
% 1.3	% 2	% 20.7	% 40.7	% 35.3	
2	3	25	70	50	يتم تحديث وسائل تخزين المعلومات وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال
% 1.3	% 2	% 16.7	% 46.7	% 33.3	

المصدر: إعداد الباحث

النتائج بالجدول رقم (10) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (10) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (58%) موافقون بشدة (36%)
إما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (4.7%) اما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (1.3%)
2. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (51.3%) موافقون بشدة (33.3%)
إما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (13.3%) اما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (1.3%)
3. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (48.7%) موافقون بشدة بلغت نسبتهم (25.3%)
إما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (20.7%) اما الغير موافقون (4.7%)

4. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (40.7 %) الموافون بشدة بلغت نسبتهم (35.3 %) أما المحايدون فبلغت نسبتهم (20.7 %) والغير موافون فبلغت نسبتهم (2 %) اما الغير موافون بشدة (1.3 %)

5. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (46.7 %) والموافون بشدة (33.3 %) المحايدون بلغت نسبتهم (16.7 %) ، إما أفراد العينة الموافون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2%) اما الغير موافون بشدة فبلغت نسبتهم (13.3 %)

أن الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثالث حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (11): نتائج اختبار التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (Sig)	الانحراف المعياري Sd. deviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تعتمد الشركة التقارير والمنشورات الداخلية في توزيع المعرفة	1.310	0.000	0.61	2	موافق
إعتماد الشركة عن نظام الإتصال الداخلي في توزيع المعرفة	1.445	0.000	0.74	2	موافق

تستخدم الشركة قواعد بيانات في تخزين المعرفة الظاهرة وإسترجاعها	1.095	0.000	0.84	2	موافق
تتم عمليات تخزين البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية	1.001	0.000	0.87	2	موافق
يتم تحديث وسائل تخزين المعلومات وفقاً للتطورات الحاصلة في هذا المجال	1.179	0.000	0.83	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (11) أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (1.310) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ (0.61) . الموافقون بشدة علي العبارة الاولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.445) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ (0.74) الموافقون علي العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.095) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%)

واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد

الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.84). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة

(82.000) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية

(5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات

أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.87) ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء رة الخامسة

(1.179) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية

(5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات

أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.83) . ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة

المحور الرابع: جودة القرارات الإدارية

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الرابع:

الجدول (12): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الرابع

التكرار					العبارة
النسبة					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	
83	53	8	3	1	غالباً ما تقوم الإدارة بإتخاذ قرارات
% 55.3	% 35.3	% 5.3	% 2	% 0.7	إدارية صحيحة

3	3	10	74	60	تقييم جودة القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة يؤدي إلى التأكد من سلامة القرارات المتخذة
% 2	% 2	% 6.7	% 49.3	% 40	
	5	13	86	64	يتم إشراك الآخرين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية
	% 3.3	% 8.7	% 45.3	% 42.7	
2	2	20	56	70	تتسم جودة القرارات الإدارية المنفذة بالدقة والوضوح
% 1.3	% 1.3	% 13.3	% 37.3	% 46.7	
2	6	17	71	54	تتسم جودة القرارات الإدارية المتخذة بالمصداقية والشفافية
% 1.3	% 4	% 11.3	% 47.3	% 63	
4	9	27	49	61	القرارات المتخذة يعتمد عليها في تحقيق الهدف
% 2.7	% 6	% 18	% 32.7	% 40.7	
1	8	28	70	43	معالجة الصعوبات التي تواجه المديرين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
% 0.7	% 5.3	% 18.7	% 46.7	% 28.7	
	2	27	62	46	تساعد عملية ترشيد القرارات الإدارية في صناعة القرار من خلال تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعلية لتنفيذ القرار
	% 1.3	% 8.7	% 41.3	% 30.7	
1	9	25	71	44	تبنى جودة القرارات الإدارية علي ما يوفر النظام المحاسبي من معلومات
% 0.7	% 6	% 16.7	% 47.3	% 29.3	

2	11	12	68	57	أن متخذي القرارات الإدارية
% 1.3	% 7.3	% 8	% 45.3	% 38	
1	11	22	63	53	مراقبة الزمن المستغرق في عملية إتخاذ القرارات الإدارية
% 0.7	% 7.3	% 14.7	% 42	% 35.3	
3	7	22	68	50	متابعة القرارات الإدارية بعد إتخاذها يؤدي إلى جودة القرارات المتخذة
% 2	% 4.7	% 14.7	% 45.3	% 33.3	
2	7	18	66	56	تنفذ القرارات الإدارية بصورة مستمرة يؤدي إلى جودة القرارات المتخذة
% 1.3	% 4.7	% 12	% 44	% 37.3	
	3	7	61	51	يعمل متخذ القرارات الإدارية أثناء مرحلة التصميم بإيجاد بدائل وحلول ممكنة
	% 2	% 4.7	% 40.7	% 34	
5	4	23	65	53	يواجه متخذ القرارات الإدارية الكثير من البدائل لذا لابد من إختيار بديل مناسب
% 3.3	% 2.7	% 15.3	% 43.3	% 35.3	

المصدر: إعداد الباحث

النتائج بالجدول رقم (12) لا تعني أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين اعداد أوافق بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (12) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (55.3%) والموافقون (35.3%) إما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (5.3%) أما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (2%) والغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (0.7%)
2. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (49.3%) الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (40%) إما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (60%) أما الغير موافقون والغير موافقون بشدة (2%)
3. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (45.3%) الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (42.7%) أما المحايدون فبلغت نسبتهم (8.7%) والغير موافقون فبلغت نسبتهم (3.3%)
4. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (46.7%) والموافقون (37.3%) المحايدون بلغت نسبتهم (13.3%)، إما أفراد العينة الغير موافقون و الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (1.3%)
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (47.3%) أما الموافقون فبلغت نسبتهم (36%) المحايدون بلغت نسبتهم (11.3%)، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (4%) الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2%)
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (40.7%) أما الموافقون فبلغت نسبتهم (32.7%) المحايدون بلغت نسبتهم (18%)، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (6%) الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2.7%)
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (46.7%) أما الموافقون (28.7%) أما الأفراد المحايدون فبلغت نسبتهم (18.7%) والغير موافقون بلغت نسبتهم (5.3%) ، إما أفراد العينة الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (0.7%)
8. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (41.3%) الموافقون بلغت نسبتهم (30.7%) ، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8.7%) أما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (1.3%)

9. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة التاسعة حيث بلغت نسبتهم (41.3 %) الموافقون بلغت نسبتهم (30.7 %)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8.7 %) أما الغير موافقون (1.3 %)

10. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة العاشرة حيث بلغت نسبتهم (45.3 %) الموافقون بلغت نسبتهم (38 %)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8 %) أما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (7.3 %) و الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (1.3 %)

11. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الحادي عشر حيث بلغت نسبتهم (42 %) أما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (35.3 %) المحايدون بلغت نسبتهم (14.7 %)، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (7.3 %) و الغير موافقون بشدة (0.7 %)

12. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الثاني عشر حيث بلغت نسبتهم (45.3 %) أما الموافقون فبلغت نسبتهم (33.3 %) المحايدون بلغت نسبتهم (12 %)، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (4.7 %) والغير موافقون بشدة (2)

13. أن غالبية أفراد العينة المحايدون وعلى العبارة الثالث عشر حيث بلغت نسبتهم (44 %) أما الموافقون فبلغت نسبتهم (37.3 %) الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (12 %)، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (4.7 %) الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (1.3 %)

14. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الرابعة عشر حيث بلغت نسبتهم (40.7 %) أما الموافقون فبلغت نسبتهم (34 %) والمحايدون بلغت نسبتهم (4.7 %)، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (2)

15. أن غالبية أفراد العينة المحايدون وعلى العبارة الخامس عشر حيث بلغت نسبتهم (43.3 %) أما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (35.3 %) المحايدون بلغت نسبتهم (15.3 %)، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (2.7 %) والغير موافقون بشدة بلغت نسبتهم (3.3 %)

الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات

الدراسة في المحور الرابع حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (13): نتائج اختبار التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الرابع

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (Sig)	الانحراف المعياري Sd. deviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
غالبا ما تقوم الادارة بإتخاذ قرارات إدارية صحيحة	2.410	0.000	1.996	2	موافق
تقييم جودة القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة يؤدي إلي التأكد من سلامة القرارات المتخذة	1.565	0.000	0.82	2	موافق
يتم إشراك الآخرين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية	87.707	0.000	0.75	2	موافق
تتسم جودة القرارات الإدارية المنفذة بالدقة والوضوح	1.877	0.000	1.1001	2	موافق
تتسم جودة القرارات الإدارية المتخذة بالمصداقية والشفافية	1.814	0.000	1.110	2	موافق
القرارات المتخذة يعتمد عليها في تحقيق الهدف	81.600	0.000	1.0359	2	موافق
معالجة الصعوبات التي تواجه المديرين في عملية أتخاذ القرارات الإدارية	1.033	0.000	0.86	2	موافق

موافق	2	0.97	0.000	78.733	تساعد عملية ترشيد القرارات الإدارية في صناعة القرار من خلال تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعلية لتنفيذ القرار
موافق	2	0.87	0.000	1.061	تبنى جودة القرارات الإدارية علي ما يوفر النظام المحاسبي من معلومات
موافق	2	0.93	0.000	1.214	أن متخذي القرارات الإدارية
موافق	2	0.92	0.000	69.123	مراقبة الزمن المستغرق في عملية إتخاذ القرارات الإدارية
موافق	2	0.92	0.000	1.055	متابعة القرارات الإدارية بعد إتخاذها يؤدي إلي جودة القرارات المتخذة
موافق	2	1.868	0.000	1.648	تنفذ القرارات الإدارية بصورة مستمرة يؤدي إلي جودة القرارات المتخذة
موافق	2	0.94	0.000	88.800	يعمل متخذ القرارات الإدارية أثناء مرحله التصميم بإيجاد بدائل وحلول ممكنة
موافق	2	0.95	0.000	1.035	يواجه متخذ القرارات الإدارية الكثير من البدائل لذا لابد من إختيار بديل مناسب

المصدر: إعداد الباحث

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (13) أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (2.410) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ (1.996) . الموافقون بشدة علي العبارة الأولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.565) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ (0.82) الموافقون علي العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (87.707) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.75). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.877) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.1001) . ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.814) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.1108) ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة
6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (81.600) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية

(5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات

أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.035) . ولصالح الموافقون علي العبارة السادسة

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة

(1.033) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية

(5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات

أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.86) . ولصالح الموافقون علي العبارة السابعة

8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (

78.733) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية

(5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات

أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.97) . ولصالح الموافقون علي العبارة الثامنة

9. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة

(1.061) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية

(5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات

أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.87) . ولصالح الموافقون علي العبارة التاسعة

10. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة العاشرة

(1.214) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5)

واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد

الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.93) . ولصالح الموافقون علي العبارة العاشرة

11. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادي

عشر (96.133) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى

المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.92) . ولصالح الموافقون علي العبارة الحادي عشر

12. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية

عشر (1.055) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى

المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.92). ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية عشر

13. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة عشر (1.648) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.86). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة عشر

14. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة عشر (88.800) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.94). ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة عشر

15. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة عشر (1.035) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.95). ولصالح الموافقون علي العبارة الخامسة عشر

3.4 اختبار الفرضيات

سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار عبارات المحاور لمعرفة مدي تأثير المتغير المستقل علي المتغيرات التابعة:

المتغير التابع:

- (x) جودة القرارات الإدارية

المتغير المستقل:

- توليد المعرفة (y1)
- استثمار المعرفة (y2):
- توزيع المعرفة (y3)

1. الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وجودة القرارات الإدارية.

جدول رقم (14) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.64	0.41	0.40

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.64 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل (توليد المعرفة والمتغير التابع (جودة القرارات الإدارية) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.41 وهذه يعني 58% من التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (توليد المعرفة يكون تأثير المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية) بينما 59% يعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (15) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	13.325	1	13.325	50.784	0.000
الخطأ	19.155	183	0.262		
المجموع	32.480	184			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (15) أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية على المتغير المستقل (توليد المعرفة).

جدول رقم (16) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى المعنوية
B0	0.329-	0.272	0.000
B1	1.041	0.146	0.000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (16) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (-0.392) وهي قيمة المتغير المستقل (توليد المعرفة) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية) يساوي 1.041 وهذا يعني زيادة المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية) تؤدي إلى زيادة المتغير المستقل (توليد المعرفة) بمعدل 1.041 ، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وعليه يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (توليد المعرفة) لها دور في جودة القرارات الإدارية).

مما سبق نستنتج أن المحور الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد و جودة القرارات الإدارية" قد تحققت.

الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار المعرفة و جودة القرارات الإدارية.

جدول رقم (17) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.55	0.30	0.29

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.55 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل (إستثمار المعرفة) والمتغير التابع (جودة القرارات الإدارية كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.30 وهذه يعني 30 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إستثمار المعرفة) لا يكون لها تأثير علي المتغير المستقل (جودة القرارات الإدارية بينما 70% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (18) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي المعنوية
الانحدار	23.940	1	23.940	79.480	0.000
الخطأ	55.119	183	0.301		
المجموع	79.059	184			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (18) أن مستوي المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (جودة القرارات الإدارية علي المتغير التابع (إستثمار المعرفة).

جدول رقم (19) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوي المعنوية
B0	0.714	0.134	0.000
B1	0.564	0.036	0.000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (19) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.714) وهي قيمة المتغير التابع (إستثمار) المعرفة المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (جودة) القرارات الإدارية يساوي 0.134 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل جودة القرارات الإدارية تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (إستثمار المعرفة) بمعدل 0.036 ، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وعلية يرفض الفرض البديل أي أن هذه القيمة ليس لها تأثير معنوي ويعني أن (إستثمار المعرفة) لها دور في (جودة القرارات الإدارية).

مما سبق نستنتج أن المحور الذي ينص علي أنه " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستثمار المعرفة و جودة القرارات الإدارية. " تحقق.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وجودة القرارات الإدارية

جدول رقم (20) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.46	0.23	0.20

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول (20) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.46 وهذا يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية والمتغير المستقل (توزيع المعرفة كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.23 وهذا يعني 23% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية تكون من تأثير المتغير المستقل (توزيع المعرفة) بينما 77% يعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج (عشوائية).

جدول رقم (21) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي المعنوية
الانحدار	8.662	1	8.662	19.765	0.000
الخطأ	32.005	73	0.438		
المجموع	40.667				

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (21) أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 5% وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (توزيع المعرفة) على المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية).

جدول رقم (22) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوي المعنوية
B0	0.416	0.292	0.158
B1	0.640	0.144	0.000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (22) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.416) وهي قيمة المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (توزيع المعرفة) (يساوي 0.292 و هذا يعني زيادة المتغير المستقل (توزيع المعرفة) تؤدي إلى زيادة المتغير التابع جودة القرارات الإدارية بمعدل 0.640، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وعليه يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (جودة) القرارات الإدارية لها دور في (توزيع المعرفة).

مما سبق نستنتج أن المحور الذي ينص علي أن " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وجودة القرارات الإدارية " تحقق.

الفصل الخامس: النتائج و التوصيات

1.5 أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة على المستوى التنظيمي لجودة القرارات الإدارية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار المعرفة على المستوى التنظيمي لجودة القرارات الإدارية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة على المستوى التنظيمي لجودة القرارات الإدارية.
4. تقوم الشركة بتقييم الأفكار الجديدة لتحويلها إلى منتجات جديدة أو طرق جديدة لزيادة الإنتاجية.
5. تعمل الشركة إلى إزالة كل العقبات التي تحول دون تحول الأفكار إلى منتجات.
6. اعتماد الشركة على البرامج التدريبية تكسب العاملين معرفة جديدة ومهارات جديدة لتمكن الشركة من زيادة إنتاجها.
7. تقوم الشركة باعتماد التقارير والمنشورات من أجل توزيع المعرفة.
8. تعمل الشركة على وسائل التخزين وقواعد البيانات وفقاً للتطورات الحاصلة في هذا المجال .
9. مواكبة الشركة للتطورات الحديثة مع يوائمتها للاستفادة منها في الإدارة الحديثة.
10. يساعد اعتماد تطبيق الإدارة بالمعرفة في انتقال الإدارات من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب الإدارة المخططة أو الإدارة الإستراتيجية وتحسين جودة القرارات الإدارية المنفذة بالدقة والوضوح والمصداقية والشفافية.
11. إعتتماد الشركة علي التقارير والمشورات الداخلية يساعد في توزيع المعرفة داخل الشركة
12. تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد يمكن الشركة من تحقيق اهدافها
13. كشف المعرفة الكامنة يؤدي الي تحقيق اهداف المنشآت في منظمة الأعمالو الإستفادة منها في إتخاذ القرارات الإدارية

14. يواجه متخذ القرار الكثير من البدائل لذا لابد من إختيار بديل مناسب

2.5 ثانياً: التوصيات

- يتعين على الشركة خلق بيئة تحفز الابتكار والإبداع بين الموظفين لضمان توليد أفكار جديدة يمكن تحويلها إلى منتجات أو طرق جديدة تزيد من الإنتاجية، و ينبغي تشجيع المشاركة والتفاعل بين الموظفين لتعزيز تبادل الأفكار والمعرفة.
- ضرورة استثمار الشركة في برامج تدريبية متقدمة تتيح للعاملين اكتساب معارف ومهارات جديدة تمكنهم من تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية. يجب أن تكون هذه البرامج شاملة ومستمرة لتغطية كافة جوانب العمل والتكنولوجيا الحديثة.
- يجب على الشركة العمل بجد لإزالة كل العقبات التي تعترض تحويل الأفكار إلى منتجات. يتطلب ذلك تبسيط الإجراءات البيروقراطية وتوفير الموارد اللازمة لتحويل الأفكار إلى منتجات فعلية.
- ينبغي للشركة تبني نظم فعالة لتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، مثل استخدام التقارير والمنشورات وقواعد البيانات المتطورة التي تتماشى مع أحدث التطورات التكنولوجية في هذا المجال. هذا سيساهم في تعزيز الوصول إلى المعرفة وتحسين اتخاذ القرارات.
- يتعين على الشركة متابعة التطورات الحديثة وتطبيقها بما يتناسب مع احتياجاتها التنظيمية، لضمان استفادة كاملة من التقنيات والإدارة الحديثة التي تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية.
- ينبغي تبني تطبيقات الإدارة بالمعرفة لتعزيز الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب الإدارة المخططة أو الاستراتيجية، مما يساهم في تحسين دقة ووضوح وشفافية القرارات الإدارية.
- يجب اعتماد الشركة على التقارير والمشورات الداخلية لتوزيع المعرفة وتعزيز مشاركة المعلومات بين الإدارات المختلفة، مما يساعد في تحقيق التكامل في العمل وتحسين الأداء العام.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتعزيز مشاركتهم وإبداعهم. تساعد الحوافز في تحفيز العاملين لتحقيق أهداف الشركة وزيادة الإنتاجية.

- ينبغي العمل على كشف واستغلال المعرفة الكامنة داخل المنظمة لتحقيق أهداف الأعمال واتخاذ قرارات إدارية مستنيرة، مما يعزز من كفاءة وفعالية العملية الإدارية.
- تحليل البدائل المتاحة بعناية واختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد ممكن، مع مراعاة الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار.
- اعتماد الشركة في توزيع المعرفة على نظام الاتصال الداخلي وقواعد البيانات في تخزين المعرفة الظاهرة واسترجاعها يساعد في توزيع المعرفة في الشركة بين الأفراد.
- لابد من تحديث وسائل تخزين المعلومات وفقاً للتطورات الحاصلة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية.
- لتقييم جودة القرارات التي تتخذها الإدارة لابد من التأكد من سلامة القرارات المتخذة ومعالجة الصعوبات التي تواجه المديرين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- الربط بين إدارة المعرفة وترسيخ مفاهيم جودة القرارات عند متخذها بإدراج مفاهيم إدارة المعرفة لتوطيدها وتصين عمل الإدارات.
- تزويد وتعريف متخذي القرارات في مجموعة شركة دسر بالمملكة العربية السعودية بمفهوم وأهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- شد انتباه المسؤولين في إدارة مجموعة شركة دسر بالمملكة العربية السعودية نحو الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وتكريس ذلك الاهتمام في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركة .
- تحقيق الاستفادة للمؤسسات التي تسهم زيادة الفائدة المرجوة من إدارة المعرفة وأهميتها لمتخذي القرارات الإدارية.
- الإسهام في تطوير مجموعة شركة دسر بالمملكة العربية السعودية ورفع كفاءة أدائها وتميزها من خلال إتباع وسائل الاتصال الحديثة.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of knowledge management dimensions (knowledge availability, knowledge dissemination, and knowledge application) on the quality of administrative decisions dimensions (decision quality, decision-making and implementation time, and decision implementation ease) at Dussur Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population consisted of all employees of Dussur Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher distributed (150) questionnaires to the targeted respondents. To achieve the study objectives, the researcher used the descriptive-analytical method and employed SPSS software for data analysis.

The study results revealed a statistically significant impact of knowledge management dimensions (knowledge availability, knowledge dissemination, and knowledge application) on the quality of administrative decisions dimensions (decision quality, decision-making and implementation time, and decision implementation ease) at Dussur Company in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended creating an environment that encourages innovation and creativity among employees to ensure the generation of new ideas that can be converted into products or new methods that increase productivity. It also suggested promoting participation and interaction among employees to enhance the exchange of ideas and knowledge.

Keywords: Knowledge Management, Decision Quality, Dussur Company, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ال عزام ، سعد ، و آل ظفيرة ، فايز ، (2023) ، أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في أمانة منطقة عسير خلال وباء كوفيد 19 ، المجلة العربية للإدارة ، مج 16 ، العدد 4 .
- أبو الكشك، أروى أحمد فلاح، و الحوامدة، حمزة محمد. (2023). أثر استخدام البيانات الضخمة في جودة اتخاذ القرارات في شركات الاتصالات الأردنية: الدور الوسيط لتشارك المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة جرش، جرش).
- أبو حمده، سارة أحمد مصطفى، و أبو حمور، عنان محمد أحمد. (2020). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1119389>
- ابو عريش، وسيم (2018) الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. دار المبادرة للنشر والتوزيع.
- إدريس، جعفر عبدالله. (2017). نظم دعم اتخاذ القرارات. دار خوارزم العلمية. جدة.
- الأرياني، أروى يحيى. (2019). نظم دعم اتخاذ القرار. دار أسامة. الأردن، عمان.
- الأشهب، نوال. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها. عمان. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- البلوي، صباح سويلم (2019) درجة ممارسة الادارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين ببولك. مجلة كلية التربية، 35(11) 277-305
- بن حليم، علي عبد الفتاح، والأسطى، عبد المولى البشير (2021) دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات (2) 522-533.
- التويجري، فواز بن عبدالله، و النوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد. (2022). متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع85 ، 154.171 -

- التوجيهين، عبد العزيز بن عبد الرحمن (2017). الاحتياجات التدريبية وأثرها على تسويق جودة الخدمات التعليمية في ظل إدارة المعرفة بالتطبيق على جامعة المجمعة المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (1) 16-1
- الثبيتي، محمد بن عبدالله (2020) إدارة المعرفة استراتيجيات لتطوير الاداء. زمزم ناشرون وموزعون.
- جبر، أحمد محمد مبروك، و فتحي، سامية أحمد. (2021). دور استراتيجيات التفاوض في تحسين اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على قطاع الإدارة المحلية بمحافظة بني سويف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حلوان، حلوان. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1311565>
- الجديدي، رأفت (2020). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعلاقتها بتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة وفق رؤية 2030 المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 2(36) 52-59.
- الجمل، عبد القادر، (2023)، إدارة المعرفة وأثرها على الرقابة التنظيمية" دراسة ميدانية أمانة عمان"، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- حسن، فداء على الشيخ. (2020). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة عملية اتخاذ القرار: دراسة حالة المصرف العقاري السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج42، ع19، 127 - 163.
- الحوامدة، مجد محمد محمود (2019) إدارة المعرفة وأثرها في البراعة المنظمة : الدور الوسيط لنظم دعم القرار في شركات التأمين الأردنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الخلايلة ، محمد علي (2021) (النظرية العامة للقرارات الادارية) دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن.

- الدوري، جمال احمد حمد، والحيت، احمد فتحي محمد (2015) اثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الاردن. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة عمان الاهلية، الاردن.
- الدوري، جمال احمد حمد، والحيت، احمد فتحي محمد (2015) اثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الاردن. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة عمان الاهلية، الاردن.
- الزومان، موسى بنت محمد، (2021)، أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية على عينة من موظفين الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.
- الزومان، موسى بنت محمد، (2021)، أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية على عينة من موظفين الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.
- سلامة، عماد أحمد عبد الكريم (2021) أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة حالة الشركات في شمال الضفة الغربية المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1 (6)، 259 - 290
- السيان، ماجد قاسم عبده، ومحسن، رويدا امين. (2021) أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع المنظمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية. مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، 7، 49-77
- الشراي، جمال بن صبيح الهملان. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية. مجلة سلوك، مج8، ع1، 14 - 37.
- الشربيني، صفاء أحمد، (2017)، أثر إدارة المواهب على إدارة المعرفة "دراسة تطبيقية على شركات خدمات الانترنت في مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة، ع2.

- صالح، عثمان صالح أحمد، و عبدالحليم، محمد فرح محمد. (2019). دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105997>
- صالح، عثمان صالح أحمد، و عبدالحليم، محمد فرح محمد. (2019). دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105997>
- صالح، فاتن (2019). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عباس، رياض عزيز. (2020). الاتجاه نحو الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالتوجه نحو المستقبل لدى طلبة الجامعة. مجلة الآداب، ع135، 367 - 406. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1118539>
- عبد ربه، أسماء عبدالفتاح نظمي، و عاشور، يوسف حسين محمود. (2022). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية اتخاذ القرارات: دراسة حالة على الهيئة العمانية للأعمال الخيرية في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). (الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1359756>
- عبد ربه، أسماء عبدالفتاح نظمي، و عاشور، يوسف حسين محمود. (2022). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية اتخاذ القرارات: دراسة حالة على الهيئة العمانية للأعمال الخيرية في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). (الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1359756>
- عبدالصمد، خديجة علي إبراهيم. (2021). دور القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية للإدارة العامة بجامعة بني وليد. مجلة العلوم الإقتصادية والسياسية، س9، ع17، 30 - 47.

- العجرفي، فلاح (2017) دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادي مجلة كلية التربية الاسلامية للعلوم التربوية والإنسانية، 1(35)، 65-91 .
- العطية، يارا، و موصلي، محمد. (2022). دور المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في جامعة الفرات. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج44، ع33، 149-119 -
- علي، محمد علي حسن، و عبدالحليم، محمد فرح محمد. (2021). أثر تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات بالتطبيق على ديوان الضرائب بالسودان (2010-2020 م). (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1292449>
- عمايرة، رائدة علي حسن، و الحوامدة، ثروت محمد محمود. (2023). أثر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في جودة اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة الصحة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- العمري، نور محمد يوسف، و عوض، حسين أحمد. (2023). أثر التصوير المرئي للبيانات على جودة القرار في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- قاسم، سامر أحمد، و نصور، ريم محمد. (2023). دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع5، 66-49 -
- قحموش، ايمان، (2017)، أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، جامعة محمد خضير بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السير، ع22.
- قرارية، ريمة، (2018)، أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي "دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر- موبيليس، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والتجارية، جامعة العربي ابن مهيدي ام البواقي- مخبر المالية، جوان.

- الكندري، عبد اللطيف رمضان،(2017)، أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات التنظيمية"دراسة تطبيقية القوات المسلحة في دولة الكويت، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- محمد، شيماء خالد شعبان ،مرزوق، خالد سيد وفراج، عبد الرحمن (2020). إدارة المعرفة وأهميتها تطبيقها بدار الوثائق القومية المجلة المصرية لعلوم المعلومات ، 7 (2)، 207-248 <http://www.mohe.gov.joi>).
- مرسي، سعيد محمود،(2022)، إدارة المعرفة "مدخل لتطوير الأداء المؤسسي "دراسة تربية ونفسية"، جامعة الزقازيق، كلية التربية، مصر.
- مرسي، سعيد محمود،(2022)، إدارة المعرفة "مدخل لتطوير الأداء المؤسسي "دراسة تربية ونفسية"، جامعة الزقازيق، كلية التربية، مصر.
- الملا، رشا محمد صائم أحمد، و الشباطات، محمد علي زعل. (2022). تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الملا، رشا محمد صائم أحمد، و الشباطات، محمد علي زعل. (2022). تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Hayaly, M. S., & Alnajjar, Fayeze Jomah S. (2016). Knowledge Management Processes and Their Impact on Organizational Performance, the Adoption Balanced Scorecard: The Moderating Role of Quality Assurance Standards- An Applied Study on Private Jordanian Universities. International Journal of Business and Management, 11 (6), 70-86.
- Al-Hayaly, M. S., & Alnajjar, Fayeze Jomah S. (2016). Knowledge Management Processes and Their Impact on Organizational Performance, the Adoption Balanced Scorecard: The

Moderating Role of Quality Assurance Standards- An Applied Study on Private Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, 11 (6), 70-86.

- Arqawi, Samer M., Al hila, Amal A., Abu Naser, Samy A., & Al Shobaki, Mazen J. (2018). Obstacles to the application of Knowledge Management from the point of view of the employees at the technical university of Palestine (Kadoorei). *International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR)*, 2(9), 1-6.
- Azan, Wilfrid, Bootz, Jean-Philippe, & Rolland, O. (2017). Community of practices, knowledge transfer, and ERP project (ERPP). *Knowledge Management Research & Practice*, 15(2). <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0047-9>
- Biscotti, A. M., D Amico, E., & Monge, F. (2018). Do environmental management systems affect the knowledge management process? The impact on the learning evolution and the relevance of organizational context. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 603-620
- Boating, H., Dzandu, M. D., & Tang, Y. (2016). Knowledge sharing among employees in Ghanaian Industries: The role of transformational leadership style and communal organizational culture, *business information review*, 33 (3), 145-154. <https://doi.org>
- Durst, S., & Evangelista, P. (2018). Exploring knowledge management practices in third-party logistics service providers. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 162-177.
- Kalashi, M., Bakhshalipour, V., & Azizi, B. (2020). The effect of the application of ICT skills on the process of knowledge management components and effectiveness of creativity indicators for the improvement of employee's performances system in the ministry of sports and Youth. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 12(1), 48-62

- Khan, M. S. (2015). Role of Transformational Leadership in Effective Knowledge Management. Informational and Knowledge management, 5 (2), 125-130.
<http://citeseerx.ist.psu.edu>
- Khan, M. S. (2015). Role of Transformational Leadership in Effective Knowledge Management. Informational and Knowledge management, 5 (2), 125-130.
<http://citeseerx.ist.psu.edu>
- Kwak, W. J. (2017). Determinant of knowledge sharing and innovative performance. leadership and employee inclination, 20 (2), 819-825. [https:// search.proquest.com](https://search.proquest.com)
- Mahawrah, F., Shehabat, I., & Abu-Shanab, E., (2016). The impact of knowledge management on customer relationship management. International Journal of Electronic Customer Relationship Management, 10(2/3/4), 138-157
- Rothaermel, Frank T. (2019). Strategic Management Concepts and Cases. Mc Graw Hill Education.
- Wei, I. (2020). Knowledge Management Implementation and operational performance: A case study of apartment building companies in Taiwan. International Journal of Organizational Innovation, 12(4), 25-41.
- Wickramasinghe, D. M. J. (2019). Literature review of importance of knowledge management to developing nations. Global Scientific Journal, 7(6), 52-57.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المعرفة على جودة القرارات الإدارية:

دراسة تطبيقية على شركة دسر بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ من 25 سنة فأقل ☐ من 25 – أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ جامعي ☐ دون الجامعي ☐ فوق الجامعي ☐ مؤهلات علمية أخرى
- 4- المسمي الوظيفي ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐ محاسب مالى ☐ أخرى
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 – أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
توليد المعرفة					
					تعتمد الشركة برامج تدريبية تكسب العاملين معرفة جديدة ومهارات
					تؤكد الشركة اعتماد فلسفة تشجع الإبداع الداخلي من دون تقليد الآخرين
					تواكب الشركة التطور في وسائل الإتصال الحديثة وتعتمد ما يؤائهما
					يسهم كشف المعرفة الكامنة في تحقق أهداف منظمة الأعمال والاستفادة منها في إتخاذ القرارات الإدارية
					تقدم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في الدورات التدريبية من أجل المعرفة
					تعتمد الشركة برامج تدريبية تكسب العاملين معرفة جديدة ومهارات
إستثمار المعرفة					
					تقيم الشركة الأفكار الجديدة لتحويلها إلى منتج جديد أو طريقة جديدة في الإنتاج

					تعتمد الشركة إلى إزالة العقبات التي تحول دون تحول الأفكار إلى منتج
					تواجه الشركة عوائق وحواجز أمام أستغلال الأفكار لتحويلها إلى إبداع
					تطبق الشركة المعرفة الجديدة في تحسين عملياتها ونشاطاتها
					يساعد إعتداد تطبيق الإدارة بالمعرفة في إنتقال الإدارات من أسلوب الإرتجالية إلى أسلوب الإدارة المخططة الواعية
					تقيم الشركة الأفكار الجديدة لتحويلها إلى منتج جديد أو طريقة جديدة في الإنتاج
توزيع المعرفة					
					تعتمد الشركة التقارير والمنشورات الداخلية في توزيع المعرفة
					إعتماد الشركة عن نظام الإتصال الداخلي في توزيع المعرفة
					تستخدم الشركة قواعد بيانات في تخزين المعرفة الظاهرة وإسترجاعها
					تتم عمليات تخزين البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية
					يتم تحديث وسائل تخزين المعلومات وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال

المحور الثاني: جودة القرارات الإدارية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
					غالباً ما تقوم الإدارة بإتخاذ قرارات إدارية صحيحة
					تقييم جودة القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة يؤدي إلى التأكد من سلامة القرارات المتخذة
					يتم إشراك الآخرين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية
					تتسم جودة القرارات الإدارية المنفذة بالدقة والوضوح
					تتسم جودة القرارات الإدارية المتخذة بالمصداقية والشفافية
					القرارات المتخذة يعتمد عليها في تحقيق الهدف
					معالجة الصعوبات التي تواجه المديرين في عملية أتخاذ القرارات الإدارية
					تساعد عملية ترشيد القرارات الإدارية في صناعة القرار من خلال تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعلية لتنفيذ القرار

					تبني جودة القرارات الإدارية علي ما يوفر النظام المحاسبي من معلومات
					أن متخذي القرارات الإدارية
					مراقبة الزمن المستغرق في عملية إتخاذ القرارات الإدارية
					متابعة القرارات الإدارية بعد إتخاذها يؤديا لي جودة القرارات المتخذة
					تنفذ القرارات الإدارية بصورة مستمرة يؤدي الي جودة القرارات المتخذة
					يعمل متخذ القرارات الإدارية أثناء مرحله التصميم بإيجاد بدائل وحلول ممكنة
					يواجه متخذ القرارات الإدارية الكثير من البدائل لذا لا بد من إختيار بديل مناسب

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Business Administration

**The Impact of Knowledge Management on the Quality of
Administrative Decisions: An Applied Study on Dussur
Company in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Hanaa Ahmad Mohammad Awaji

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Grad

2024