

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال



أثر إدارة المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

روان علي شخص الشهري

261002973

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3		مقدمة الدراسة
4		مشكلة الدراسة
5		أهمية الدراسة
6		أهداف الدراسة
7		أسئلة الدراسة
8		فروض الدراسة
9		الدراسات السابقة:
15		الفجوة البحثية
16		المنطلقات النظرية للدراسة
19		منهجية الدراسة
19		مجتمع الدراسة وعيّنتها
20		مصادر جمع البيانات
20		أداة الدراسة
21		الأساليب الإحصائية المستخدمة
22		حدود الدراسة
23		المراجع:
23		أولاً: المراجع العربية
24		ثانياً: المراجع الأجنبية

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما أفرز بيئة تنظيمية بالغة التعقيد تتسم بالديناميكية وعدم اليقين وشدة المنافسة، وفي ظل هذه التحولات باتت المنظمات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء مطالبة بتبني مداخل إدارية حديثة تُمكنها من التكيف مع متطلبات العصر وتحقيق التميز المؤسسي، ومن أبرز هذه المداخل مدخل إدارة المعرفة الذي أصبح يُمثل ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، إذ لم تعد الموارد المادية والمالية وحدها كافية لضمان بقاء المنظمات ونموها، بل أضحت المعرفة هي المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في اقتصاد المعرفة. (Litvaj et al., 2022)

وقد استقطبت إدارة المعرفة اهتمام الباحثين والممارسين على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، بوصفها منظومة متكاملة من العمليات والممارسات التي تُعنى بتشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بما يُحقق أهداف المنظمة، وتسهم إدارة المعرفة في تعظيم الاستفادة من رأس المال الفكري للعاملين وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتوثيق والتبادل، مما يعزز قدرة المنظمة على الابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، كما تُوفر إدارة المعرفة قاعدة معرفية ثرية يستند إليها صنّاع القرار في مختلف المستويات الإدارية. (Al Shraah et al., 2022)

و تُعدّ عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العمل الإداري والوظيفة المحورية التي تدور حولها سائر الوظائف الإدارية الأخرى، فالمدير في جميع المستويات التنظيمية يقضي معظم وقته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتوقف كفاءة المنظمة وفاعليتها إلى حدٍ بعيدٍ على جودة القرارات التي يتخذها القادة والمديرون فيها، حيث تُشير جودة القرار إلى مدى ملاءمة القرار للمشكلة التي اتخذ من أجلها ومدى دقته وشموليته وواقعيته وقدرته على تحقيق الأهداف المنشودة بأقلّ التكاليف وفي الوقت المناسب (الحديدي، 2025).

وقد تعدّدت العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرارات الإدارية، فمنها ما يرتبط بالبيئة التنظيمية الداخلية كنظم المعلومات وجودة الحياة الوظيفية ومستوى تأهيل صنّاع القرار، ومنها ما يرتبط بالبيئة الخارجية كالتطورات التكنولوجية والتنافسية والتشريعية، وتُشير الدراسات الحديثة إلى تنامي دور التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة ونظم دعم القرارات في تحسين جودة القرارات الإدارية، من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة وحديثة لصنّاع القرار وتحليلها بطرق علمية متقدمة تُقلّل من هامش الخطأ في القرارات المتخذة (Alshadoodee et al., 2022)

وفي إطار المملكة العربية السعودية، تسعى الحكومة السعودية في ظل رؤية 2030 إلى تحويل الجهات الحكومية إلى منظمات ذكية قائمة على المعرفة والابتكار، وتطوير منظومة اتخاذ القرار الحكومي وفق أسس علمية حديثة تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة والمعرفة المتراكمة، وهو ما يتطلب تبني ممارسات إدارة المعرفة بشكل منهجي في مختلف الجهات الحكومية، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لبحث أثر إدارة المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بوصفها موضوعاً بالغ الأهمية يخدم أهداف رؤية 2030 ويواكب التحولات الإدارية الحديثة على المستوى العالمي .

مشكلة الدراسة

على الرغم من الإدراك المتنامي لأهمية إدارة المعرفة بوصفها مدخلاً استراتيجياً حديثاً يسهم في رفع كفاءة المنظمات وتحسين جودة قراراتها، إلا أن الواقع التطبيقي في كثير من الجهات الحكومية العربية عموماً - ومنها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية - لا يزال يكشف عن فجوة ملحوظة بين ما يجب أن يكون عليه تطبيق إدارة المعرفة وما هو قائم فعلاً، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن ممارسات إدارة المعرفة في القطاع الحكومي لا تزال تتسم بالتشتت وعدم المنهجية وضعف التوثيق، وأن كثيراً من المعرفة التنظيمية القيمة تُفقد بمجرد ترك العاملين لمواقعهم دون أن يجري نقلها أو توثيقها بشكل منهجي، مما ينعكس سلباً على جودة القرارات الإدارية المتخذة. (AL-ZOUBI, 2024)

وقد لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة أن ثمة قصوراً في الاستفادة الكاملة من المعرفة المتراكمة في الجهات الحكومية السعودية، سواء من حيث آليات جمعها وتخزينها، أو من حيث توزيعها ومشاركتها بين العاملين، أو من حيث توظيفها في عملية اتخاذ القرار، ويظهر ذلك في بعض القرارات الإدارية التي قد تتخذ بمعزل عن الخبرات السابقة أو دون الاستفادة من الدروس المستفادة من التجارب المشابهة، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وارتفاع تكاليف اتخاذ القرار وتراجع فاعليته في تحقيق الأهداف المرجوة (اليوسف وآخرون، 2023).

كما تؤكد الدراسات السابقة أن جودة القرارات الإدارية تتأثر بجملة من العوامل المعرفية والمعلوماتية والتكنولوجية، وأن غياب منظومة متكاملة لإدارة المعرفة يُضعف قدرة صنّاع القرار على الوصول إلى المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، ويُقلل من قدرتهم على تحليل البدائل واختيار البديل الأمثل، وهو ما يستدعي البحث في العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات الإدارية بشكل علمي منهجي في البيئة الحكومية السعودية (الحديدي، 2025؛ فتح الله وبن عيسى، 2022).

ومما يزيد من أهمية دراسة هذه المشكلة، أن المملكة العربية السعودية تشهد تحولات جذرية في منظومة العمل الحكومي في إطار رؤية 2030 وبرامج التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وهو ما يفرض على الجهات الحكومية تبني أساليب إدارية حديثة تعتمد على المعرفة والبيانات في اتخاذ القرارات، ورغم ذلك لا تزال الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية محدودة نسبياً، مما يُشكل فجوة بحثية تستدعي البحث والدراسة (الهبارنة والشورة، 2022).

كما لاحظ الباحث - من خلال مراجعة الدراسات السابقة - أن معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع طُبقت في بيئات أكاديمية أو صناعية أو في قطاعات حكومية خارج المملكة، كدراسة اليوسف وآخرين (2023) التي طُبقت في جامعة الوادي الدولية بسوريا، ودراسة الهبارنة والشورة (2022) التي طُبقت في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، ودراسة موسى (2026) التي طُبقت في شركة مطوفي حجاج الدول العربية، وهو ما يؤكد الحاجة إلى دراسة تطبيقية متخصصة تتناول هذا الموضوع في الجهات الحكومية السعودية بأبعادها المتنوعة.

وبناءً على ما سبق، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

(أ) الأهمية العلمية (النظرية):

- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعها الذي يتناول متغيرين حداثيين ومحوريين في الفكر الإداري المعاصر، وهما إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات الإدارية.
- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بشكل عامّ والسعودية بشكل خاصّ بإطار نظري متكامل يجمع بين متغيري الدراسة في سياق الجهات الحكومية.
- تسدّ الدراسة فجوة بحثية واضحة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة القرارات الإدارية في البيئة الحكومية السعودية.
- تُقدّم الدراسة إضافة معرفية حول أبعاد إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً في جودة القرارات الإدارية، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في هذا المجال.
- تُوفّر الدراسة أداة قياس مقننة يمكن الاستفادة منها في دراسات مماثلة في بيئات تنظيمية أخرى.

(ب) الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدّم الدراسة رؤيةً واضحةً لصانعي القرار في الجهات الحكومية السعودية حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومستوى جودة القرارات الإدارية.
- تُوفّر الدراسة نتائج وتوصياتٍ عمليةً يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المعرفة في الجهات الحكومية بما يخدم رؤية المملكة 2030.
- تُساعد الدراسة الجهات الحكومية على تشخيص جوانب القوة والضعف في منظومة إدارة المعرفة لديها واتخاذ الإجراءات اللازمة للتطوير.
- تُوجّه الدراسة اهتمام القيادات الحكومية إلى أهمية بناء منظومة متكاملة لإدارة المعرفة تدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- تُسهم الدراسة في تعزيز التوجّه نحو الحكومة المعرفية والرقمية في إطار برامج التحول الوطني.
- تُفيد الدراسة الباحثين والمهتمين في مجالي إدارة المعرفة وجودة القرارات الإدارية بتقديم مادةٍ علميةٍ ثريةٍ يمكن الرجوع إليها.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرّع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثّل فيما يأتي:

1. التعرف على المستوى الفعلي لتطبيق إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. تحديد مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
3. الكشف عن أثر بُعد تشخيص المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
4. الكشف عن أثر بُعد توليد المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5. الكشف عن أثر بُعد تخزين المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
6. الكشف عن أثر بُعد توزيع المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
7. الكشف عن أثر بُعد تطبيق المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
8. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيري الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
9. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية للجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة بما يُسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرّع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

1. ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر بُعد تشخيص المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر بُعد توليد المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
5. ما أثر بُعد تخزين المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
6. ما أثر بُعد توزيع المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

7. ما أثر بُعد تطبيق المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيري الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرّع من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية، هي:

- $H_{1.1}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تشخيص المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- $H_{1.2}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد توليد المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- $H_{1.3}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تخزين المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- $H_{1.4}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد توزيع المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- $H_{1.5}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تطبيق المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الثاني:

H_2 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيري الدراسة (إدارة المعرفة، جودة اتخاذ القرارات الإدارية) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة موسى (2026) بعنوان: “أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج الدول العربية أشرقت”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على فاعلية إدارة التغيير في شركة مطوفي حجاج الدول العربية “أشرقت”. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في الشركة محل الدراسة، وقد استعان الباحث بالاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على فاعلية إدارة التغيير داخل الشركة، وأن عمليات توليد المعرفة وتوزيعها كانت الأكثر تأثيراً في تعزيز قدرة الشركة على إدارة التغيير بفاعلية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الشركة لاستراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة، وتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم عمليات المعرفة، وتدريب العاملين على مهارات إدارة المعرفة، وتعزيز ثقافة تبادل المعرفة داخل بيئة العمل لدعم جهود التغيير المؤسسي.

دراسة (2024) AL-ZOUBI بعنوان “The Role of Knowledge Management on Quality of Decisions in Government Institutions”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين جودة القرارات في المؤسسات الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من الموظفين وصناع القرار في المؤسسات الحكومية، واستعانت الدراسة بالاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة ومنفردة على جودة القرارات في المؤسسات الحكومية، وأن بُعد تطبيق المعرفة كان الأكثر تأثيراً في تحسين جودة القرارات المتخذة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، والاستثمار في نظم المعلومات وقواعد البيانات التي

تدعم اتخاذ القرار، وبناء ثقافة تنظيمية تُشجّع على مشاركة المعرفة بين العاملين، وتطوير قدرات صنّاع القرار من خلال برامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة المعرفة.

دراسة اليوسف وشاهين وعبدالرحمن (2023) بعنوان: “أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: دراسة تطبيقية على جامعة الوادي الدولية الخاصة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة القرارات في جامعة الوادي الدولية الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (120) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة محلّ الدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعةً على جودة القرارات المتخذة في الجامعة، مع تفاوت الأثر بين الأبعاد الفرعية، حيث جاء بُعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى تأثيراً، يليه بُعد توليد المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها بشكلٍ منهجي، وتوفير بيئةٍ تنظيميةٍ محفّزةٍ على تشارك المعرفة، والاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى الأكاديميين في تحسين القرارات الجامعية، وإجراء دراساتٍ مماثلةٍ في جامعاتٍ أخرى.

دراسة الهبارنة والشورة (2022) بعنوان: “أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة التحويلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المنظمات الذكية مع اختبار الدور المعدل للقيادة التحويلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، واستعانت الدراسة بالاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لإدارة المعرفة بأبعادها في تعزيز خصائص المنظمات الذكية، كما أثبتت النتائج وجود دورٍ معدّلٍ إيجابيٍّ للقيادة التحويلية في تقوية العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمات الذكية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بين القيادات الإدارية في المؤسسة، والاستثمار في تطوير عمليات إدارة المعرفة، وتبني مفاهيم المنظمة الذكية من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة مع رأس المال البشري المعرفي.

دراسة (2022) Al Shraah et al. بعنوان "The Impact of Quality Management Practices on Knowledge Management Processes: A Study of a Social Security Corporation in Jordan"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة بأبعادها (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات) على عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (351) موظفاً من العاملين في المؤسسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة أداةً لجمع البيانات، وحُللت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لممارسات إدارة الجودة بأبعادها المختلفة على عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وأن القيادة والتخطيط الاستراتيجي كانا من أبرز الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تكامل ممارسات إدارة الجودة مع عمليات إدارة المعرفة، وتبني المؤسسات الحكومية لمنهجيةً شاملةً للجودة تدعم توليد المعرفة وتوظيفها، والاستمرار في تدريب الموظفين على أدوات الجودة وإدارة المعرفة.

دراسة (2021) Mahrinasari et al. بعنوان "The Impact of Decision-Making Models and Knowledge Management Practices on Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نماذج اتخاذ القرار وممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عددٍ من المديرين والعاملين في مؤسساتٍ متنوعة، واستعانت الدراسة بالاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لممارسات إدارة المعرفة ونماذج اتخاذ القرار على تحسين الأداء المؤسسي، وأن التكامل بين المتغيرين يُعزّز من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءةٍ وفعالية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنماذج اتخاذ القرار الحديثة القائمة على المعرفة، وتطوير ممارسات إدارة المعرفة بشكلٍ مستمر، وربطها بمؤشرات قياس الأداء المؤسسي.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات الإدارية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة الحديدي (2025) بعنوان: “أثر جودة المعلومات الإلكترونية في اتخاذ القرارات الإدارية: الكليات الإنسانية في جامعة الموصل من وجهة نظر رؤساء أقسامها”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات الإلكترونية بأبعادها (الدقة، الملاءمة، الشمولية، التوقيت المناسب، الوضوح) على اتخاذ القرارات الإدارية في الكليات الإنسانية بجامعة الموصل من وجهة نظر رؤساء أقسامها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من رؤساء الأقسام العلمية في الكليات الإنسانية بجامعة الموصل، واستعانت الدراسة بالاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لجودة المعلومات الإلكترونية بأبعادها المختلفة على اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام، وأنَّ بُعدي الدقة والتوقيت المناسب كانا من أكثر الأبعاد تأثيراً في جودة القرارات المتخذة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير نظم المعلومات الإلكترونية في الجامعات، وتحسين جودة المعلومات المقدّمة لصنّاع القرار من حيث الدقة والشمولية والتحديث، وتدريب رؤساء الأقسام على الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات الإلكترونية في اتخاذ قراراتهم الإدارية.

دراسة الزوي (2023) بعنوان: “دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جامعة إجابيا”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، الأجور والحوافز، الأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص التطور المهني) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة إجابيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عددٍ من العاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة إجابيا، واستعانت الدراسة بالاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة محلّ الدراسة، وأنَّ بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات كان من أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة القرارات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعة

بتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل محفزة ومنظومة عادلة للحوافز والأجور، مما ينعكس إيجابياً على فاعلية القرارات الإدارية.

دراسة فتح الله وابن عيسى (2022) بعنوان: “تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات: دراسة حالة مجمع صيدال”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم دعم القرارات في تعزيز أثر المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرات، المهارات، الحدس، القيم والمعتقدات) على جودة القرارات الاستراتيجية في مجمع صيدال الجزائري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من عدد من المديرين وصنّاع القرار في مجمع صيدال، واستعانت الدراسة بالاستبانة والمقابلات أداتين لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية، وأن استخدام نظم دعم القرارات يُعزّز هذا الأثر ويُحسّن من قدرة صنّاع القرار على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر جودة ودقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في نظم دعم القرارات وتطويرها بما يتلاءم مع طبيعة العمل في المجمع، وتشجيع نقل المعرفة الضمنية بين العاملين وتحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للتوثيق والاستخدام، وتدريب صنّاع القرار على توظيف كلّ من المعرفة الضمنية ونظم دعم القرارات في العملية القرارية.

دراسة Litvaj et al. (2022) بعنوان “Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إجراءات اتخاذ القرار بأبعادها (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البدائل، اختيار البديل الأمثل، تنفيذ القرار وتقييمه) وكلّ من إدارة المعرفة وإدارة الجودة في المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من المديرين والعاملين في مجموعة من المنظمات في جمهورية سلوفاكيا، واستعانت الدراسة بالاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إجراءات اتخاذ القرار وممارسات إدارة المعرفة وإدارة الجودة، وأن التكامل بين هذه الممارسات يُسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنهج متكامل يجمع بين إدارة

المعرفة وإدارة الجودة وإجراءات اتخاذ القرار، وتطوير آليات منهجية لاتخاذ القرار قائمة على المعرفة، وتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرار المبنية على البيانات والمعلومات الموثوقة.

دراسة (2022) Alshadoodee et al. بعنوان "The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Administrative Decision Support Systems by Depend on Knowledge Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (نظم الخبرة، الشبكات العصبية، تعلم الآلة، معالجة اللغات الطبيعية) في تعزيز نظم دعم القرارات الإدارية بالاعتماد على إدارة المعرفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي في عدد من المنظمات، واستعانت الدراسة بأدوات نوعية وكمية لجمع البيانات وتحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي فاعل لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة نظم دعم القرارات الإدارية، وأن التكامل بين الذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة يسهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة القرارات الإدارية وسرعتها ودقتها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في نظم دعم القرارات، والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية والمعرفية، وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع الأدوات الذكية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.

دراسة (2021) Nisar et al. بعنوان "Big Data Management and Environmental Performance: Role of Big Data Decision-Making Capabilities and Decision-Making Quality"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة البيانات الضخمة بأبعادها (جمع البيانات، تحليل البيانات، تخزين البيانات، توظيف البيانات) على الأداء البيئي من خلال الدور الوسيط لـ من قدرات اتخاذ القرار المبني على البيانات الضخمة وجودة اتخاذ القرار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (247) مديراً من العاملين في المنظمات الصناعية في باكستان، واستعانت الدراسة بالاستبانة أداة لجمع البيانات، وحُللت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة البيانات الضخمة على الأداء

البيئي، وأن جودة اتخاذ القرار تلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة، كما أثبتت النتائج أن قدرات اتخاذ القرار المبني على البيانات الضخمة تُعزّز من جودة القرارات المتخذة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات ببناء قدراتها في مجال إدارة البيانات الضخمة، وتطوير مهارات صنّاع القرار في توظيف هذه البيانات، والربط بين قرارات المنظمة وأهدافها البيئية والاستدامة.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض التحليلي للدراسات السابقة التي تناولت متغيري إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات الإدارية في بيئات تنظيمية متنوعة، يتّضح أنّ ثمة أوجه اتفاق واختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات، وهو ما يُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث **أوجه الاتفاق**، تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في تناولها لمتغير إدارة المعرفة بوصفه متغيراً مستقلاً، كدراسة موسى (2026) ودراسة الهبارنة والشورة (2022) ودراسة (AL-ZOUBI (2024 ودراسة اليوسف وآخرين (2023)، كما تتفق مع بعض الدراسات في تناولها لجودة اتخاذ القرارات الإدارية بوصفها متغيراً تابعاً، كدراسة الحديدي (2025) ودراسة الزوي (2023) ودراسة فتح الله وبن عيسى (2022) ودراسة Nisar et al. (2021). وتتفق الدراسة الحالية كذلك مع معظم الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وفي كون بعض الدراسات - كدراسة اليوسف وآخرين (2023) ودراسة (AL-ZOUBI (2024 - قد جمعت بين المتغيرين ذاتهما اللذين تتناولهما الدراسة الحالية.

أمّا من حيث **أوجه الاختلاف**، فتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدّة جوانب جوهرية، أولها **البيئة التطبيقية**، إذ طُبقت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة خارج المملكة العربية السعودية، كجامعة الموصل في العراق (الحديدي، 2025)، وجامعة إجدابيا في ليبيا (الزوي، 2023)، ومجمع صيدال في الجزائر (فتح الله وبن عيسى، 2022)، والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (الهبارنة والشورة، 2022؛ Al Shraah et al., 2022)، وجامعة الوادي الدولية في سوريا (اليوسف وآخرون، 2023)، وشركة مطوفي حجاج الدول العربية (موسى، 2026)، والمنظمات الصناعية في باكستان (Nisar et al., 2021)، والمنظمات في سلوفاكيا (Litvaj et al., 2022)، في حين تُطبّق الدراسة الحالية على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يُشكّل إضافةً علميةً في ظلّ التحولات التي

تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030. ويتمثل ثانيها في **مجتمع الدراسة**، حيث طُبِّقَت معظم الدراسات السابقة في القطاعات الأكاديمية والصناعية والخدمية، بينما تستهدف الدراسة الحالية القطاع الحكومي السعودي بشكلٍ حصري. ويتمثل ثالثها في **الأبعاد والمتغيرات**، فبعض الدراسات تناولت متغيراتٍ وسيطةً أو معدّلةً كالقيادة التحويلية (الهبارنة والشورة، 2022) والذكاء الاصطناعي (Alshadoodee et al., 2022)، في حين تُركّز الدراسة الحالية على العلاقة المباشرة بين أبعاد إدارة المعرفة الخمسة وجودة اتخاذ القرارات الإدارية. وبناءً على ما سبق، تتّضح **الفجوة البحثية** التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، والمتمثّلة في ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر إدارة المعرفة بأبعادها المتكاملة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تحديداً، في ظلّ التحولات الرقمية والمعرفية التي يشهدها القطاع الحكومي السعودي.

المنطلقات النظرية للدراسة

يستند هذا الجزء إلى تقديم إطارٍ نظريٍّ مصغّرٍ يوضّح المفاهيم الأساسية لمتغيري الدراسة وأبعادهما والعلاقة النظرية بينهما، وذلك تمهيداً للجانب التطبيقي من الدراسة.

أولاً: المنطلقات النظرية للمتغير المستقل (إدارة المعرفة)

مفهوم إدارة المعرفة: تُعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت في أواخر القرن العشرين استجابةً للتحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي أفرزت ما يُعرف باقتصاد المعرفة، ويُقصد بإدارة المعرفة تلك العملية المنهجية المنظّمة التي تُعنى بتوليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. وتقوم إدارة المعرفة على فكرةٍ محوريةٍ مفادها أنّ المعرفة تُمثّل المورد الاستراتيجي الأهم في العصر الراهن، وأنّ نجاح المنظمة يتوقّف على قدرتها في توظيف المعرفة المتراكمة لديها بكفاءةٍ وفاعلية. (Al Shraah et al., 2022)

نظريات إدارة المعرفة: استندت إدارة المعرفة إلى عدّة نظرياتٍ ومداخلٍ فكريةٍ، من أبرزها **نظرية الموارد** التي تنظر إلى المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً نادراً يصعب تقليده، و**نظرية القدرات الديناميكية** التي تُركّز على قدرة المنظمة على تجديد معرفتها بشكلٍ مستمرٍ للتكيف مع البيئة المتغيرة، و**نموذج نوناكا وتاكيوتشي** الذي يُميّز بين نوعين من المعرفة هما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) التي تُمثّل

الخبرات والمهارات والحدس، والمعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) التي يمكن توثيقها وتبادلها بسهولة، ويُقدّم النموذج آليةً لتحويل المعرفة بين الشكّلين من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية والإخراج والدمج والاستيعاب (فتح الله وبن عيسى، 2022).

أبعاد إدارة المعرفة: تعدّدت تصنيفات الباحثين لأبعاد إدارة المعرفة، غير أنّ ثمة توافقاً واسعاً على خمسة أبعادٍ رئيسيةٍ تتبنّاها الدراسة الحالية، هي:

- **تشخيص المعرفة:** ويُقصد به تحديد المعرفة المتوافرة داخل المنظمة والمعرفة المطلوبة لتحقيق أهدافها، وتحديد الفجوة المعرفية بينهما، ويُعدّ هذا البُعد نقطة الانطلاق في منظومة إدارة المعرفة.
- **توليد المعرفة:** ويُشير إلى العمليات التي تنتج من خلالها المعرفة الجديدة، سواءً من مصادر داخلية عبر البحث والتطوير والابتكار، أو من مصادر خارجية عبر التعلّم من التجارب والمنافسين.
- **تخزين المعرفة:** ويعني الحفاظ على المعرفة المتراكمة داخل المنظمة وتوثيقها بطرقٍ منظّمةٍ تسمح بالوصول إليها واستخدامها عند الحاجة، وذلك عبر قواعد البيانات ونظم المعلومات وأرشفة الوثائق.
- **توزيع المعرفة:** ويتمثّل في نقل المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية والتدريب واللقاءات الدورية والمنصات الإلكترونية.
- **تطبيق المعرفة:** ويُعدّ الغاية النهائية من إدارة المعرفة، إذ يُشير إلى توظيف المعرفة في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات وتطوير المنتجات والخدمات (اليوسف وآخرون، 2023؛ الهبارنة والشورة، 2022).

أهمية إدارة المعرفة: تتبّع أهمية إدارة المعرفة من دورها في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتحسين كفاءة عملياتها الداخلية، ودعم الابتكار والإبداع، وتطوير رأس المال البشري والفكري، وتحسين جودة القرارات الإدارية، والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وتقليل تكرار الأخطاء عبر الاستفادة من الدروس المستفادة من التجارب السابقة (موسى، 2026).

ثانياً: المنطلقات النظرية للمتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات الإدارية)

مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية: يُعدّ اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري والوظيفة الأساسية التي يمارسها المديرون في مختلف المستويات التنظيمية، ويُقصد باتخاذ القرار عملية المفاضلة الواعية بين مجموعة من البدائل المتاحة لاختيار البديل الأنسب الذي يُحقّق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقلّ تكلفة. ويمرّ اتخاذ القرار بمراحل متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وجمع المعلومات ذات الصلة، ثمّ تحديد البدائل الممكنة وتقييمها، فاختيار البديل الأمثل، وأخيراً تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه وتقييمها (Litvaj et al., 2022).

مفهوم جودة القرار: تُشير جودة القرار إلى مدى ملاءمة القرار للمشكلة التي اتُّخذ من أجلها، ومدى دقّته وشموليته وواقعيته، وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية. ويُميّز بين جودة القرار من حيث المحتوى (Content Quality) التي ترتبط بجودة المعلومات المستخدمة وسلامة التحليل، وجودة القرار من حيث العملية (Process Quality) التي ترتبط بمنهجية اتخاذ القرار ومشاركة الأطراف المعنية. (Nisar et al., 2021).

أبعاد جودة القرار: تتحدّد جودة القرار الإداري بعدّة أبعادٍ ومعايير، أبرزها **الدقة** بمعنى مدى صحة القرار وصوابيته في معالجة المشكلة، و**الشمولية** بمعنى مراعاة القرار لجميع الجوانب والمتغيرات المرتبطة بالمشكلة، و**التوقيت المناسب** بمعنى اتخاذ القرار في الوقت الملائم دون تأخير يُفقد قيمته، و**الواقعية** بمعنى قابلية القرار للتنفيذ في ظلّ الإمكانيات المتاحة، و**المرونة** بمعنى قابلية القرار للتعديل في ضوء المتغيرات الطارئة، و**الفاعلية** بمعنى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المرجوة (الحديدي، 2025).

العوامل المؤثرة في جودة القرار: تتأثّر جودة القرارات الإدارية بجملةٍ من العوامل، منها ما يرتبط بصانع القرار كخبرته ومهاراته ومستواه التعليمي وقدرته التحليلية، ومنها ما يرتبط بالبيئة التنظيمية كثقافة المنظمة وهيكلها ونظم المعلومات المتوافرة فيها وجودة الحياة الوظيفية للعاملين، ومنها ما يرتبط بالبيئة الخارجية كالتطورات التكنولوجية والاقتصادية والتشريعية (الزوي، 2023؛ Alshadoodee et al., 2022).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات الإدارية

تقوم العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات الإدارية على أساسٍ نظريّ متينٍ مفاده أنّ القرار الإداري في جوهره ليس إلا عمليةً معرفيةً تتطلب توافر قاعدةٍ من المعلومات والمعرفة يستند إليها صانع القرار في تشخيص المشكلة وتحليل البدائل واختيار الأنسب منها. فحين تُمارس المنظمة إدارة المعرفة

بكفاءة، فإنّها تُوفّر لصنّاع القرار المخزون المعرفي الذي يحتاجونه لاتخاذ قراراتٍ عالية الجودة. ويُوضّح كلّ بُعدٍ من أبعاد إدارة المعرفة كيف يُسهم في تعزيز جودة القرار؛ فتشخيص المعرفة يُساعد صانع القرار على معرفة ما لديه وما ينقصه من معلومات، وتوليد المعرفة يُوفّر معرفةً جديدةً تُثري بدائل القرار، وتخزين المعرفة يُتيح الوصول السريع إلى المعرفة المتراكمة، وتوزيع المعرفة يُمكن صانع القرار من الاستفادة من خبرات الآخرين، وتطبيق المعرفة يُترجم كلّ ذلك إلى قراراتٍ صائبةٍ ومُجدية (اليوسف وآخرون، 2023؛ AL-ZOUBI, 2024؛ Mahrinasari et al., 2021).

منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة. سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، ثمّ تحليل بياناتها والعلاقات بين متغيراتها والعوامل المؤثرة فيها، والوصول إلى استنتاجاتٍ علميةٍ تُسهم في فهم الظاهرة وتفسيرها. وسوف يُوظّف الباحث هذا المنهج في جانبيه النظري والتطبيقي، حيث سيتناول الجانب النظري عرضاً وتحليلاً للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، بينما يتناول الجانب التطبيقي جمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً للتوصّل إلى نتائج الدراسة والتحقّق من فرضياتها.

كما سوف يستعين الباحث في هذه الدراسة بالمنهج الإحصائي لتحليل البيانات التي سيجمعها من عيّنة الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وفرضيات الدراسة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بما يُمكنه من الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والتوصّل إلى نتائجٍ علميةٍ دقيقةٍ يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعيّنتها

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ممّن يُمارسون مهام اتخاذ القرارات الإدارية أو يُشاركون فيها بصورةٍ مباشرةٍ أو غير مباشرةٍ. وبالنظر إلى الحجم الكبير لهذا المجتمع وصعوبة حصره حصراً شاملاً، فسوف

يعتمد الباحث على أسلوب المعاينة، حيث سيقنصر تطبيق الدراسة على عينة ممثلة من العاملين في عددٍ مختارٍ من الجهات الحكومية السعودية بمدينة الرياض.

وسوف يعتمد الباحث في اختيار عينة الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ضماناً لتمثيل مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية في العينة، وسوف يبلغ حجم العينة (384) مفردة وفقاً لمعادلة استيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسوف يقوم الباحث بتوزيع (400) استبانة إلكترونية وورقية على مفردات العينة تحسباً لاحتمال عدم استرداد بعض الاستبانات أو استبعاد بعضها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، على أن يتم تحليل الاستبانات المستردة الصالحة فقط، وسوف يتوقع الباحث الحصول على نسبة استجابة لا تقل عن (85%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين، هما:

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل والأطروحات الجامعية، والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، فضلاً عن التقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والمواقع الإلكترونية الموثوقة. وسوف تُستخدم هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وعرض الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سوف يجمعها الباحث ميدانياً من مفردات عينة الدراسة، وذلك من خلال الاستبانة التي سيصممها الباحث خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وستشكل هذه البيانات الأساس الذي سوف يستند إليه الباحث في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

أداة الدراسة

سوف يعتمد الباحث على **الاستبانة** أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، لكونها الأداة الأنسب لطبيعة الدراسة ومنهجها، وسوف يقوم الباحث بتصميم الاستبانة بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم يعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري، ويجري لها

اختبارات الصدق والثبات قبل تطبيقها على عينة الدراسة النهائية. وسوف تتكوّن الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو الآتي:

الجزء الأول: ويتضمّن البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويختصّ بقياس المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بأبعاده الخمسة، ويتكوّن من (20) فقرة موزعة على النحو الآتي:

البُعد	عدد الفقرات
تشخيص المعرفة	4
توليد المعرفة	4
تخزين المعرفة	4
توزيع المعرفة	4
تطبيق المعرفة	4
الإجمالي	20

الجزء الثالث: ويختصّ بقياس المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات الإدارية) بوصفه متغيراً أحاديّ المحور، ويتكوّن من (10) فقرات.

وسوف يعتمد الباحث في قياس استجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)، لكونه الأنسب لقياس الاتجاهات في الدراسات الوصفية التحليلية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة وترتيبها.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) للتحقق من الصدق البنائي للاستبانة وقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression Analysis): لاختبار فرضيات الدراسة والتعرف على أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الثنائية.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بجملة من الحدود التي تُحدّد نطاقها، وذلك على النحو الآتي:

- الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على جودة اتخاذ القرارات الإدارية.
- الحدود المكانية:** سوف تُطبّق الدراسة على عددٍ من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض.
- الحدود البشرية:** سوف تقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية والتنفيذية في الجهات الحكومية محلّ الدراسة، ممّن يمارسون مهام اتخاذ القرارات أو يُشاركون فيها.
- الحدود الزمانية:** سوف يجري تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام (2026م).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الحديدي، وسن سامي سعد الله. (2025). أثر جودة المعلومات الإلكترونية في اتخاذ القرارات الإدارية: الكليات الإنسانية في جامعة الموصل من وجهة نظر رؤساء أقسامها. مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، مج15، ع4 ، 2115 - 2146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1605789>
- الزوي، الأمين. (2023). دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جامعة إجدابيا. مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، ع80 ، 1 - 16. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1603425>
- الزوي، الأمين. (2023). دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جامعة إجدابيا. مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، ع80 ، 1 - 16. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1603425>
- فتح الله، خالصة، و بن عيسى، عبدالقادر. (2022). تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات: دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج6، ع2 ، 153 - 171. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1350183>
- موسى، موسى عبدالعزيز موسى. (2026). اثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج الدول العربية "أشرفت". مجلة البحوث الإدارية، مج44، ع1 ، 2 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1665842>
- الهبارنة، سعد كريم محمد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة التحويلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج42، ع3 ، 193 - 216. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311995>
- اليوسف، ليانا خضر، شاهين، علي، و عبدالرحمن، نسرین. (2023). أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: دراسة تطبيقية على جامعة الوادي الدولية الخاصة. مجلة جامعة البعث

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Shraah, A., Abu-Rumman, A., Al Madi, F., Alhammad, F. A. F., & AlJboor, A. A. (2022). The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan. *The TQM Journal*, 34(4), 605–626.
- Alshadoodee, H. A. A., Mansoor, M. S. G., Kuba, H. K., & Ghani, H. M. (2022). The role of artificial intelligence in enhancing administrative decision support systems by depend on knowledge management. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*, 11(6), 3577–3589.
- AL-ZOUBI, R. M. (2024). The role of knowledge management on quality of decisions in government institutions. *Institutions*, 61(01).
- Litvaj, I., Ponisciakova, O., Stancekova, D., Svobodova, J., & Mrazik, J. (2022). Decision-making procedures and their relation to knowledge management and quality management. *Sustainability*, 14(1), 572.
- Mahrinasari, M. S., Hussain, S., Yapanto, L. M., Esquivel-Infantes, S. M., Untari, D. T., Yusriadi, Y., & Diah, A. (2021). The impact of decision-making models and knowledge management practices on performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1–13.
- Nisar, Q. A., Nasir, N., Jamshed, S., Naz, S., Ali, M., & Ali, S. (2021). Big data management and environmental performance: role of big data decision-making capabilities and decision-making quality. *Journal of*

Enterprise Information Management, 34(4), 1061–
1096.

Mid Ocean University

College of Management

Master's in business administration



**The impact of knowledge management on the quality of administrative
decision-making: A field study on government agencies in the
Kingdom of Saudi Arabia.**

**Prepared by
rawan ali shakhas alshehri**

261002973

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026