

## أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات دراسة تطبيقية على جامعة الوادي الدولية

### (الخاصة)

طالبة دراسات عليا: ليانا خضر اليوسف  
إشراف: الأستاذ الدكتور علي شاهين  
كلية الاقتصاد. جامعة طرطوس  
الدكتورة نسرين عبد الرحمن

#### المخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) في تحسين جودة القرارات (كمتغير تابع) والتعرف على واقع صنع واتخاذ القرارات في جامعة الوادي الدولية الخاصة ومدى استخدام إدارة المعرفة في عملية صنع القرار. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي الذي يبين العلاقة والأثر بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وتم تصميم استبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وباستخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة تم اختيار عينة مؤلفة من (84) مفردة من مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع العاملين في جامعة الوادي الدولية الخاصة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، أن إدارة المعرفة تؤثر في تحسين جودة القرار. وكانت أهم التوصيات على النحو التالي: تشجيع العاملين على تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقولهم لتصبح صريحة عبر نشرها، وتبادلها فيما بينهم دون خوف من فقدان مناصبهم، أو فرص الترقى لهم باعتبار المعرفة مصدر من مصادر القوة للعاملين، وإعادة دراسة الهيكل التنظيمي للجامعة لتصبح أكثر مرونة، وبما يتيح حرية الاتصالات في كل المستويات وفي كل الاتجاهات سواء الأفقية والرأسية وتوفير الوسائل وخاصة الالكترونية منها التي تساعد على تناقل الخبرات وتبادل المعارف بين الأفراد والوحدات والأقسام الإدارية في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، جودة القرار

# **The impact of knowledge management on improving the quality of decisions**

## **(An applied study on Al-Wadi International Private University)**

**Liana Khoder Alyoussef** <sup>(1)</sup>

**Supervised by Dr. Ali Chahin and Dr. Nsreen Abd Alrhman**

### **Abstract**

The research aims to study the effect of knowledge management (as an independent variable) on improving the quality of decision (as a dependent variable), and to identify the reality of making and making decisions at Wadi International Private University and the extent to which knowledge management is used in the decision-making process.

The study used the descriptive causal approach, which shows the relationship and effect between the independent variable and its dimensions, and the dependent variable. A questionnaire was designed based on the five-point Likert scale, and using the simple random sampling method, a sample of (84) was selected from the study population, which includes all employees of Wadi International Private University. One of the most important results reached is that knowledge management influences the improvement of decision quality.

---

<sup>(1)</sup> Master's student – Economic College – Tartous University

The most important recommendations were as follows: Encouraging workers to transform the tacit knowledge latent in their minds to become explicit by disseminating it and exchanging it among themselves without fear of losing their positions, or opportunities for promotion for them, given that knowledge is a source of strength for workers, and re-studying the organizational structure of the university to become more flexible, This allows freedom of communication at all levels and in all directions, both horizontal and vertical, and the provision of means, especially electronic ones, that help transfer experiences and exchange knowledge between individuals, organizational units and departments at the university.

**Keywords:** knowledge management, decision quality

## المقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، تحديات غير مسبوقة بسبب التغيرات الناتجة عن ثورة المعلومات والتكنولوجيا والمنافسة الشديدة بين المؤسسات المختلفة، ولذلك لا بد من استجابة مخططة ومنظمة من قبل هذه المؤسسات للحفاظ على مواكبتها عجلة التغيير ومواجهة المنافسة على أسس علمية معرفية.

ولمواجهة هذه التحديات، أصبحت المعرفة أهم مورد استراتيجي في بناء الميزة التنافسية للمنظمات وأهم من مورد رأس المال، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، والمورد الوحيد الوفير الذي يتم بناؤه من خلال التراكم ولا يتضاءل من خلال الاستخدام، بل على العكس يسهم استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية. (2)

وفي ضوء هذه الحقائق، اتجهت المؤسسات إلى تنظيم وإدارة واستخدام ما يتوفر لديها من المهارات والقدرات والمعلومات والخبرات المتراكمة لدى العاملين فيها، للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومساندة عملية اتخاذ القرارات.

---

(2) كمال، هشام. (2018). العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في جامعة نجران السعودية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. 24 (2)، 208-209.

ويرتبط توظيف إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار من حيث أن اتخاذ القرار يعتمد على وجود إدارة معرفية فاعلة، فالقرار هو نتاج عملية المفاضلة لاختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة والذي يحقق أهداف المنظمة ويسهم في نجاحها ويقابل احتياجاتها وأولوياتها بالاعتماد على تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قاعدة معرفية ذات كفاءة<sup>3</sup>، ومن هذا المنطلق أتى هذا البحث للوقوف على واقع إدارة المعرفة ومدى إدراك متخذي القرار في جامعة الوادي الدولية الخاصة لمفهوم إدارة المعرفة وقياس أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات المتخذة في الجامعة بهدف الوصول إلى مقترحات قد تساعد في تحسين من جودة القرارات المتخذة.

#### مشكلة البحث:

يعتبر القرار الرشيد الفعّال الهدف الأسمى الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات سواءً تعلق الأمر بسياساتها الكلية أو الجزئية. ولقد عُرّف القرار بأنه نتيجة عملية مفاضلة بين مجموعة من الحلول المتاحة لمتخذي القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الأهداف وحل المشكلات، لذا صنع القرار والوصول إلى القرار الصحيح يعد جوهر العمليات الإدارية. وانطلاقاً من هذا المفهوم، فإن عملية صنع القرارات تعد في

---

(3) الشيباوي، حامد. (2020). إدارة المعرفة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

غاية الأهمية لأيّة منظمة أو مؤسسة وهذا يشمل مؤسسات التعليم العالي التي تحتاج إلى الوصول إلى قرارات فعالة ذات جودة تساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. والقرار الفعّال يحتاج إلى قاعدة معرفية ذات كفاءة عالية لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة لهذه المعرفة، لذا تحتاج الجامعات لتطبيق هذا المفهوم أكثر من غيرها من المؤسسات، وذلك بناءً على طبيعة الدور الذي تقوم به في المجتمع من تهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والتي تعدّ العنصر الحيوي لعمليات التنمية المجتمعية كافة، سواءً على مستوى القطاع الحكومي أم الخاص لرفع مستوى الأداء التعليمي والبحثي وغيرها ارتقاءً بجودة مخرجاتها. كل ذلك أعطى للدراسة الحالية المبرر والحافز القوي للبحث عن أثر إدارة المعرفة وعلاقتها بتحسين جودة القرارات المتخذة من قبل الإدارات العليا والوسطى في جامعة الوادي الدولية الخاصة

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات في جامعة الوادي الدولية الخاصة؟"

ويتفرع عن هذا السؤال جملة من التساؤلات الآتية:

1. ما وقع ممارسة إدارة المعرفة في جامعة الوادي الدولية الخاصة.
2. ما مستوى جودة القرارات كما يراها أفراد العينة في جامعة الوادي الدولية الخاصة

3. هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثير ذو دلالة إحصائية في جودة القرارات المتخذة

في جامعة الوادي الدولية الخاصة؟

#### أهمية البحث:

الأهمية النظرية العلمية: تتمثل في تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وجودة القرار وتقديم الأدلة النظرية لتوضيح طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين جودة القرار. كما أن هذه الدراسة تكتسب أهمية مميزة في ظل قلة الدراسات ذات الصلة سواءً العربية والأجنبية.

الأهمية العملية: تأتي أهمية البحث من أهمية القطاع الذي سيطبق عليه، وهو الجامعة التي تعد أحد مؤسسات التعليم العالي في سورية وتزداد أهمية الدراسة خلال هذه الفترة لما تشهده مؤسسات التعليم العالي (الجامعات العامة والخاصة) من تحديات خاصة في الاتجاهات الاستراتيجية التي تتعلق بالتمويل والتوظيف والخدمات بشكل عام، لذا مخرجات هذا الدراسة قد تساهم في دعم متخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي.

## أهداف الدراسة

1. الكشف عن واقع ممارسة إدارة المعرفة لدى عينة الدراسة في جامعة الوادي الدولية الخاصة
2. تبيان مدى إدراك العاملين في عينة الدراسة بأهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.
3. قياس أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات في الجامعة.

## فرضيات البحث:

### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرار في جامعة الوادي الدولية الخاصة.

## حدود البحث:

الحدود الزمنية: جرى البحث خلال عام 2023

الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على جامعة الوادي الدولية الخاصة في سورية وشمل

جميع العاملين في الجامعة.



**الحدود العلمية:** اقتصر البحث على دراسة أثر إدارة المعرفة بعملياتها الخمس (تشخيص، اكتساب، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) في تحسين جودة القرار .

### مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

**القرار:** "بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال." (4)

**جودة القرار:** جودة القرارات هي مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات، وتتضمن العديد من الأبعاد كتقييم آلية القرار، ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم، بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة باتخاذ. ( 5 )

**إدارة المعرفة:** مجموعة من العمليات المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى اكتساب الخبرات والمعارف من المصادر الداخلية والخارجية، وتخزينها في قواعد البيانات، بحيث

---

(4) Simon, Herbert A. (1976) Administrative Behavior: A study of Decision-making Processes in Administrative Organization, 3rd ed., with new introduction, New York: The Free Press.

(5) Donelan, R. (2013): Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing The Quality of Decision-making. A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD), Cardiff University, UK.

يسهل تصنيفها، وترتيبها، واسترجاعها، ونشر هذه المعرفة بين العاملين، وجعلها موضع الاستخدام والتطبيق للاستفادة منها في أداء مهام العمل" (6).

### الإطار النظري:

#### مفهوم القرار:

يُعد القرار المُتخذ جوهر العمليات الإدارية في المنظمات وقد أوضح مفهومه وحدده الكثير من العلماء والباحثين في كافة العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية ومن أبرزهم هيربرت سيمون الذي عرّف القرار "بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال." (7) وتعريف برنارد (Barnard) الذي قال بأنه " ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدبير والحساب والتفكير." (8)

وكلمة القرار تعني لغوياً ما قرّ به الرأي من الحكم في مسألة ما، أو في أمر من الأمور، وهنالك تعريفات لغوية عديدة للقرار، ومنها تعريف الذي يفيد بأن القرار " هو فصل أو

---

(5) أبو عمرة، صابر. (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات (نظم المعلومات الإدارية كمتغير معدل) – دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والتمويل. جامعة الأقصى: فلسطين.

(6) Simon, Herbert A. (1976) Administrative Behavior: A study of Decision-making Processes in Administrative Organization, 3rd ed., with new introduction, New York: The Free Press

(8) Barnard, C.I. (1995), "The significance of decisive behavior in social action: notes on the nature of decision", *Journal of Management History*, Vol. 1 No. 4, pp. 28-87.

حكم في مسألة أو قضية أو خلاف." (9)، وجاء تعريفه كمصطلح لغوي في قاموس كامبريدج بأنه " اختيار نقوم به بشأن شيء ما بعد التفكير في عدة احتمالات."

### مفهوم عملية صنع القرار:

تعتبر عملية صنع القرارات عملية ديناميكية تشكل المحور الرئيسي لوظائف الإدارة عبر مختلف مستوياتها التنظيمية، فعملية صنع القرارات لا تكون مقصورة على مستوى بعينه وإنما شاملة لجميع المستويات في المؤسسة. ويتفق أغلب الباحثين أن نجاح المنظمات يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات، وأشار الطائي (10) أن معيار التميز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يعتمد على مدى النجاح في صنع القرارات.

وعرف مفهوم صنع القرار " بأنه لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم أو عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة وتتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وجميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموع البدائل" (11).

(9) ياغي، محمد عبد الفتاح. (1983). عملية اتخاذ القرارات. المجلة العربية للعلوم الإدارية. العدد (2). الأردن.

(10) الطائي، محمد عبد حسين. (2000). نظام المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية. العراق: دار الكتب للطباعة والنشر.

(11) بشاغة. علي. (2015). اللامركزية وفاعلية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة - نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد ملني دايغني سطيف: الجزائر.

## مراحل صنع القرار:

إن عملية اتخاذ القرار لا بد أن تمر بعدة مراحل منطقية ومتسلسلة للوصول إلى القرار الصحيح، وفيما يلي عرض لهذه الخطوات التي يجب علينا اتباعها عند اتخاذ أي قرار:

تحديد المشكلة - البحث عن البدائل - تقييم البدائل - اختيار البديل المناسب - تنفيذ القرار - التقييم والرقابة على التنفيذ

## مفهوم جودة القرار:

ورد تعريف جودة القرار بأنها استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق بها، وذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد، وهي: تماسك واتساق وشفافية، ونزاهة وتكامل وشمولية القرار<sup>(12)</sup>. وتم تعريفها أيضاً بأنها القرارات التي تعتمد على الحقائق الواقعية والمعلومات والموارد ويشارك في اتخاذها العاملين أنفسهم لتكون أكثر تقبلاً عند تنفيذها، وتحقق نتائج إيجابية مرغوبة على المدى القصير وال المدى الطويل.<sup>(13)</sup> بينما تم إيضاح مفهومها من قبل بعض الباحثين "بأنها قرار يقاس بقدر موضوعيته، وتحقيقه للأهداف بحيث تمتاز هذه القرارات بالرشد، والعقلانية لتحقيق الكفاءة، والفاعلية في الأداء"<sup>(14)</sup>.

(12) حسان، محمد أحمد. (2008). "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر

(13) إسماعيل، سماء جميل. (2018). "مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .

(14) عبد الله، راجح. (2012). "القرار الإداري"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

وفي ضوء ما ذكر تری الباحثة جودة القرارات عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية صنع القرارات من خلال قدرة إدارة جامعة الوادي على توفير المعلومات لتحديد المشكلات وتشخيصها بدقة عالية، وتوليد العديد من البدائل والخيارات ودراستها باتباع التفكير المنطقي والعقلاني، والمقارنة بين ميزاتها وعيوبها تمهيداً لاختيار البديل الأمثل وفق منهج علمي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية

**العوامل التي تؤثر في جودة القرارات:**

تتأثر جودة القرارات بالعديد من المتغيرات والعوامل من أهمها: (15)

- عوامل متعلقة بالأبعاد الشخصية لمتخذ القرار خبراته اتجاهاته، ذكاهه، فلسفته، تحصيله الدراسي، شجاعته، عقلانيته).
- عوامل متعلقة بالإدارة اهدافها سياساتها تنظيمها، ظروف العمل، مناخها التنظيمي، امكاناتها المادية والبشرية).
- عوامل متعلقة بالكادر البشري المتوفر للتنفيذ والمتابعة (الخبرة الوظيفية، الاتجاهات، الانتماءات، والولاء المؤسسي).
- عوامل متعلقة بتحديد المشكلة (درجة الوضوح، الواقعية).

---

(15) عليان، ربحي مصطفى. (2010). العمليات الإدارية. الطبعة الأولى. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- أهمية القرار، ونوعيته، وطبيعة الموضوع.
- درجة ملاءمة الظروف المحيطة الخارجية والداخلية وما ينتج عنها من ضغوط على المدير، أو متخذي القرارات.

### مفهوم إدارة المعرفة:

عرفها الباحث علي السلمي بأنها " العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات". (16)

كما عرفها الباحث عبد الستار العلي " بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع". (17)

---

(16) السلمي، علي. (1998). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.

(17) العلي، عبد الستار وآخرون. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. الطبعة الأولى. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

### أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة من حقيقة كوننا نعيش في عصر المعلوماتية والسرعة، ما يجعل عملية امتلاك المعلومات ونقلها وعملية تطويرها وتوسيعها ضرورية، وأيضاً تأتي أهميتها للمنظمات والمؤسسات المعاصرة من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والهدف الأساسي لإدارة المعرفة، هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. (18)

### عمليات إدارة المعرفة:

على الرغم من أنّ عمليات إدارة المعرفة هي سلسلة متتابعة ومكاملة لبعضها البعض، إلا أن العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة اختلفوا على عدد ومسميات وترتيب عمليات إدارة المعرفة، وبناء عليه قامت الباحثة باعتماد العمليات التالية (تشخيص المعرفة - اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)

---

(18) جرادات، ناصر وآخرون. (2011). إدارة المعرفة. الطبعة الأولى. الأردن: دار اثراء للنشر والتوزيع.

## مبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

هنالك عدد من الأسباب والمبررات لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أهمها: (19)

1. إن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها، هو السبب الرئيسي في وجود مؤسسات التعليم العالي، لذا فإن تبني إدارة المعرفة بوصفها مدخلا للتحسين والتطوير سيسهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها.
2. يتوفر بالجامعات عادة مناخاً تنظيمياً يتسم بالثقة، مما يساعد في عدم التردد والخوف من نشر وتوزيع ما يمتلكه الأفراد من معرفة.
3. إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً طبيعياً بين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلاب بصفة عامة.
4. إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب إلى الوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعات هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.

---

(19) أبو خضير، إيمان. (2009). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية



1. دراسة (العبودي، 2021) بعنوان إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات

الاستراتيجية - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات في وزارة

الداخلية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ادارة المعرفة بأبعادها ( تشخيص المعرفة، وانشاء المعرفة، وتخزين المعرفة، و توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) وكيف تنعكس هذه الأبعاد على جودة القرار الاستراتيجي ممثلة بالأبعاد (تحديد المشكلة، وعرض البدائل، واختيار البديل الأفضل، و تنفيذ القرار الاستراتيجي، ومراقبة (متابعة) نتائج القرار الاستراتيجي) لعينة من القيادات في ( وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية ) احدى تشكيلات وزارة الداخلية المتمثلة ب (مدرء عامين ، مدرء مديريات ، مدرء اقسام ، مدرء وشعب ) انطلاقاً من مشكلة أساسية تمثلت بمحدودية إدراك بعض الأفراد العاملين، عينة البحث، الى أساسيات العلاقة الميدانية في العمل الاستخباري.

منهجية الدراسة: تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتفسير المعلومات، وبلغ حجم العينة المبحوثة (90) مستجيب، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، إذ استعمل الباحث عدد من الأساليب الاحصائية المناسبة للاختبار والتحليل كاختبار التوزيع الطبيعي والصدق البنائي التوكيدي، ومعامل الارتباط

(Person) و أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لقياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث .

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط طردية بين متغيرات البحث، وعلاقة تأثير إيجابية لإدارة المعرفة بأبعادها في جودة القرارات الاستراتيجية.

2. دراسة (أبو عمرة، 2021) بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات (نظم المعلومات الإدارية كمتغير معدل) - دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور نظم المعلومات الإدارية كمتغير معدل في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات في جامعة الأقصى بغزة.

منهجية الدراسة: تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الإشرافية من الأكاديميين والإداريين بالجامعة والبالغ عددهم (210) موظفًا، واستخدم أسلوب الحصر الشامل بتوزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات على مجتمع الدراسة وكانت نسبة الاستجابة (93.8%)، كما تمّ استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات..

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جودة اتخاذ القرارات، وقد فسرت ما نسبته (61.6%) من التباين في جودة اتخاذ القرارات. وأن نظم المعلومات الإدارية تتصرف كمتغير معدل في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات.

### 3. دراسة (Beroujerdi al et, 2019) بعنوان:

#### **Investigating the Influence of Knowledge Management on Organizational Innovation in Higher Education.**

دراسة في تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

**منهجية الدراسة:** اتبع الباحثون المنهج الوصفي، وقد تم دراسة 63 مؤسسة للتعليم العالي في الجمهورية الإيرانية الإسلامية وفي هذا البحث تم استخدام الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية، وأستخدم اختبار بيرسون للارتباط واختبار الانحدار البسيط واختبار الانحدار المتعدد.

**نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي.

4. دراسة (Yan,Chen,2016) بعنوان:

**Enterprise Management Decision-Making Evaluation Model  
and Its Empirical Study**

نموذج تقييم صنع القرار في إدارة الشركات - دراسة عملية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقييم صنع القرار في الشركات باستخدام نموذج مبني على معيارين هما الجودة وسرعة اتخاذ القرار.

منهجية الدراسة: اختار الباحثان الشركات الصينية الوطنية للدراسة العملية، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات وكان عدد الاستبانات الموزعة 210 استبانة تم توزيعها على مدرء الإدارة العليا والإدارة الوسطى، استمرت الدراسة مدة ثلاث سنوات استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لتقييم عملية صنع القرار وقياسها بواسطة متغيرين هما جودة القرار وسرعة اتخاذ القرار، وتم أيضا استخدام تحليل الموثوقية والصلاحية، وتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن نموذج قياس اتخاذ القرار ذو موثوقية ويمكن الاعتماد عليه وأيضا يمكن قياس عملية صنع القرار بواسطة اثنين من المتغيرات هما جودة صنع القرار وسرعة صنع القرار.

## التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية

### والدراسات السابقة

- ساهمت الدراسات السابقة في صياغة تساؤلات البحث وفروضه وتحديد متغيراته وأهدافه.
- بالنسبة للمنهجية المتبعة، معظم الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث المنهجية المتبعة (المنهج الوصفي) ومن حيث أداة جمع المعلومات (الاستبانة) ماعدا دراسة (Yan,Chen,2016) التي اعتمدت على نموذج تقييمي لعملية صنع القرار مبني على معيارين هما جودة القرار وسرعة اتخاذ القرار.
- يختلف البحث الحالي ويتميز عن غيره من الأبحاث من حيث تناوله لدراسة أثر إدارة المعرفة على جودة القرار حيث هنالك قلة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من حيث الأبعاد المستخدمة لقياسه.

### منهج البحث وإجراءاته

من أجل تحقيق أهداف البحث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

#### مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على

مشكلة البحث وأهدافه فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الموظفين الإداريين

والأكاديميين من العاملين في جامعة الوادي الدولية والبالغ عددهم 367.

عينة الدراسة: تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع 120 استبانة بشكل

عشوائي واسترجع منها (95) استبانة وألغيت (11) استبانة بسبب عدم صلاحيتها

للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغت عينة الدراسة القابلة للتحليل (84) استبانة أي ما نسبته

70%.

## أداة البحث

اعتمدت الباحثة في إعداد البحث على الاستبيان، وهو من الأدوات المستخدمة بكثرة من طرف الباحثين لجمع البيانات بشكل علمي، ومما يؤكد أهمية هذه الأداة هي أن معظم أدوات جمع البيانات (المقابلات الشخصية، والملاحظة) تستخدم عادة كأدوات مكملية لعملية الاستبيان في التطبيق العملي، ولذلك سيتم التركيز في دراستنا هذه على عملية الاستبيان وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي.

تكون الاستبيان من ثلاثة أقسام وهي:

- **القسم الأول:** تضمن خمسة أسئلة ديموغرافية تهتم بالخصائص الاجتماعية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** تضمن الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل بإدارة المعرفة، وشمل على ستة محاور، المحور الأول تضمن الأسئلة المتعلقة بتشخيص المعرفة، والمحور الثاني تتضمن الأسئلة المتعلقة باكتساب المعرفة، والمحور الثالث تضمن الأسئلة المتعلقة بتخزين المعرفة، والمحور الرابع تضمن الأسئلة المتعلقة بتوزيع المعرفة، والمحور الخامس تضمن الأسئلة المتعلقة بتطبيق المعرفة والمحور السادس معوقات تطبيق إدارة المعرفة.

- القسم الثالث: احتوى القسم الأخير من الاستبيان على الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع وهو جودة القرار .

### الأساليب الإحصائية

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي **Statistical Sciences**

**(SPSS) Package for the Social**، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach's alpha**) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار كولمغوروف - سمرنوف **Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد (**Multiple Linear Regression - Model**) لقياس أثر عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، تخزين، توزيع، وتطبيق إدارة المعرفة) على المتغير التابع المتمثل ب جودة القرار)



## صدق وثبات أداة البحث

ينطلق صدق أداة البحث من مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات المراد قياسها من حيث شموله على كافة العناصر المؤثرة على الظاهرة المدروسة إضافة إلى وضوح مفرداته بالنسبة للمستجيبين. أما الثبات يعني أن نتائج الاختبار ستكون متسقة وذلك في حال تكراره عدة مرات في ظروف متماثلة. وبشكل عام تم التأكد من صدق فقرات كل استبيان بثلاث طرق:

### 1. الصدق الظاهري: قامت الباحثة بعرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من

أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة طرطوس من ذوي الاختصاص والخبرة لتقديم مقترحاتهم وآرائهم حول فقراته وسلامة صياغتها اللغوية ومدى تعبيرها عن "أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات" وبناءً على ما قدموه من ملاحظات ومقترحات قيمة قامت الباحثة بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغة وحذف وإضافة بعضها الآخر.

### 2. صدق الاتساق الداخلي: قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

على عينة الدراسة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وكانت النتائج كما يلي:

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

جدول (1) - نتائج الاتساق الداخلي - مجال (تشخيص المعرفة)

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	لديك اهتمام باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال المعرفة	.636	*0.002
2	تقوم مؤسستك بتشخيص (تحديد) المعرفة المتواجدة لديها	.785	*0.000
3	تؤدي مؤسستك معايير واضحة لتحديد المعرفة اللازمة لأعمالها	.889	*0.000
4	اعتمد المؤسسة على تشخيص المعرفة من خلال الخبرات المتواجدة لديها (من مصادر المؤسسة الداخلية)	.721	*0.000
5	اعتمد المؤسسة على تشخيص المعرفة من خلال الاستعانة بخبراء وفنيين من خارج المؤسسة (مصادر خارجية)	.748	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

- من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS -

يوضح جدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تشخيص المعرفة "

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية

(  $\alpha \leq 0.05$  )، وبالتالي يعتبر القياس صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (2) - نتائج الاتساق الداخلي - مجال اكتساب المعرفة -

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
6	تشجع الإدارة العليا للمؤسسة الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لحل المشكلات	.801	*0.000
7	تقوم المؤسسة باستثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة	.805	*0.000
8	تعقد المؤسسة لقاءات دورية مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم	.842	*0.000
9	تكافئ مؤسستك الموظفين على الأفكار الابتكارية الجديدة	.834	*0.000
10	يتم اكتساب المعرفة من تجارب الموظفين	.691	*0.000
11	تشجع المؤسسة عمليات التواصل والتشبيك مع المؤسسات الأخرى للاستفادة من معارفها المتوفرة	.685	*0.000
12	تقوم المؤسسة بتحديث المعلومات المتوفرة لديها باستمرار	.705	*0.000
13	تعد المؤسسة برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين	.795	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

- من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS -

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اكتساب المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي يعتبر القياس صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (3) - نتائج الاتساق الداخلي - مجال تخزين المعرفة

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
14	تعتمد مؤسستك في خزن المعارف والمعلومات على السجلات والوثائق المكتوبة	.638	*0.000
15	يوجد في مؤسستك نظام إلكتروني لخزن المعرفة وأرشفتها	.777	*0.000
16	تدون مؤسستك الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وتحفظها في قواعد المعرفة	.829	*0.000
17	تمتلك مؤسستك أنظمة لإدارة المعلومات وتعتمد عليها في صنع واتخاذ القرارات	.908	*0.000
18	يسهل نظام المعلومات الموجود في المؤسسة الوصول إلى المعرفة بسهولة	.774	*0.000
19	يوجد لديكم آليات محددة واضحة لتخزين المعرفة وتنظيمها وفق أولويتها لدعم القرار	.877	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة "

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي يعتبر القياس صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (4) - نتائج الاتساق الداخلي - مجال توزيع المعرفة

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
20	توفر المؤسسة شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات.	.792	*0.000
21	تعمل مؤسستك على جعل المعارف والمعلومات متاحة لجميع الموظفين لديها	.897	*0.000
22	تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعلومات والمعارف	.846	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

- من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS -

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة "

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي يعتبر القياس صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5) - نتائج الاتساق الداخلي - مجال تطبيق المعرفة

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
23	يساعد تطبيق المعرفة المتوفرة في حل المشكلات	.696	*0.002
24	يوجد في مؤسستك إدارة مختصة للمعرفة	.812	*0.000
25	تعمل مؤسستك على تجريب وتطبيق المعارف المتوفرة وتعميمها بين الموظفين	.727	*0.000
26	توجد في مؤسستك خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة	.686	*0.000
27	يتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين لتطبيق برامج إدارة المعرفة	.685	*0.000
28	تمنح مؤسستك الموظفين الحرية في تطبيق معارفهم وخبراتهم	.663	*0.000
29	تتابع مؤسستك تطبيق المعرفة فيها من خلال نظام رقابي دقيق	.795	*0.000
30	تدمج مؤسستك إدارة المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية	.765	*0.000
31	يتم تقييم العاملين في مؤسستك على أساس المعارف (الخبرات والمهارات) التي لديهم	.728	*0.000
32	تعتمد مؤسستك على المعارف الموجودة لدى العاملين لصنع واتخاذ القرار	.642	*0.000
33	الأنظمة واللوائح والقوانين المتبعة في مؤسستك تساعد على تطبيق إدارة المعرفة	.680	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

- من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS -

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة "

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية

$(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي يعتبر القياس صادقاً لما وضع لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير التابع (جودة القرار)

جدول (6) - نتائج الاتساق الداخلي - جودة القرار

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتصف جميع القرارات المتخذة بواقعيها وإمكانية تنفيذه	.727	*0.000
2	أثناء صنع واتخاذ القرار يؤخذ بعين الاعتبار مدى انسجام القرار مع القوانين وسياسات المؤسسة.	.699	*0.000
3	تحقق أغلب القرارات المتخذة الأهداف المرجوة منها	.547	*0.000
4	يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في تقييم البدائل (الحلول) المتاحة لصنع واتخاذ القرار.	.753	*0.000
5	تتم متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بشكل دوري	.858	*0.000
6	يؤخذ بعين الاعتبار خبرات الآخرين عند تحديد البدائل المطروحة	.735	*0.000
7	يتم دراسة الآثار المترتبة على القرارات المتخذة بعناية	.785	*0.000
8	يتم استخدام الأساليب الكمية عند صنع واتخاذ القرار	.633	*0.000

أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات دراسة تطبيقية على جامعة الوادي الدولية الخاصة

9	يتم دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية عند صنع واتخاذ القرار	.579	*0.000
10	يتم اتخاذ القرار بعد دراسة عملية متأنية بإتباع منهج (تشخيص وتحديد المشكلة - تحليل المشكلة - تحديد البدائل (الحلول) - اختيار البديل الأنسب)	.660	*0.000
11	غالباً ما يتم توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار	.600	*0.000
12	يتم الاستعانة بمختصين عند صياغة واتخاذ القرار	.674	*0.000
13	تعاني بعض الأحيان من صعوبة الحصول على معلومات مناسبة ودقيقة تساعد في اتخاذ القرار	.696	*0.000
14	يتم مراعاة إمكانيات وقدرات المؤسسة الواقعية عند صنع واتخاذ القرار	.725	*0.000
15	لديكم معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند صنع واتخاذ القرار	.661	*0.000
16	قلة الخبرات وضعف المعرفة يؤدي إلى اصدار قرارات لا تتناسب مع الوضع الحالي	.686	*0.000
17	تعتبر المعلومات عامل أساسي ومهم لصنع القرار واتخاذ	.631	*0.000
18	يؤخذ في الحسبان احتمالية حدوث نتائج غير متوقعة بسبب القرار المتخذ	.605	*0.000
19	يتم التراجع عن القرارات المتخذة إذا وجد ما يدفع لذلك	.684	*0.000
20	يتم متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بدقة وفق خطة محددة مسبقاً	.786	*0.000



21	يتم الاهتمام بتقييم نتائج القرارات الصادرة (التغذية الرجعية)	.619	*0.000
22	الظروف الشخصية تؤثر على صنع واتخاذ القرار	.689	*0.000
23	يتم محاسبة العاملين في المؤسسة عند حدوث أي خطأ في تنفيذ القرار	.613	*0.000
24	يتم الاستعانة بفرق عمل للتوصل إلى اتفاق حول القرار المراد اتخاذه	.727	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

- من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS -

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة القرار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي يعتبر القياس صادقاً لما وضع لقياسه.

### 3. الصدق البنائي:

ثبات الاستبانة يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (20)، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient**، حيث تتراوح قيمة

(20) الحمداني، موفق. (2006). " مناهج البحث العلمي"، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.

معامل ألفا بين (0) و (1)، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد دلَّ ذلك على وجود ثبات عالي في المقياس، وبالمقابل فإنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الصفر دلَّ ذلك على عدم وجود ثبات في المقياس. وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7).

الجدول (7): معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد العبارات الكلي	عدد العبارات المحذوفة	معامل ألفا كرونباخ
تشخيص المعرفة	5	-	0.882
اكتساب المعرفة	8	-	0.887
تخزين المعرفة	6	-	0.880
توزيع المعرفة	3	-	0.880
تطبيق المعرفة	11	-	0.854
جودة القرار	24	-	0.916
الاستبيان ككل	57	-	0.883

- من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS -

تظهر النتائج الموضحة في الجدول (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.854، 0.916) بينما بلغت جميع فقرات الاستبيان (0.883)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

### اختبار التوزيع الطبيعي

استخدمت الباحثة اختبار كولمجوروف- سمرنوف **Kolmogorov -Smirnov Test** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه كون العينة أكبر من 50 ( $N=84>50$ ) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

#### جدول (8) - نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

رقم	المتغير	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	إدارة المعرفة	0.202
2	جودة القرار	0.053

- من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** -

تظهر النتائج الموضحة في الجدول (8) السابق ان القيمة الاحتمالية (**Sig**) لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات البحث المتعلقة بهذا المجال.

### اختبار فرضية البحث

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرار.

- اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

جدول (9) تحليل الانحدار المتعدد (إدارة المعرفة - جودة القرار)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.027	<b>2.306</b>	<b>0.428</b>	المقدار الثابت
0.095	1.693	0.241	تشخيص المعرفة
0.010	2.624	0.288	اكتساب المعرفة
0.571	0.569	0.065	تخزين المعرفة
0.720	- <b>0.359</b>	- <b>0.034</b>	توزيع المعرفة
0.134	1.513	0.221	تطبيق المعرفة
معامل التحديد $R^2 = 0.480$		معامل الارتباط = 0.693	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار $F = 14.409$	

- من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS -

- معامل الارتباط = 0.69، ومعامل التحديد يساوي 0.48 وهذا يعني أن 48% من

التغيير يؤثر في جودة القرار في الجامعة المبحوثة والنسبة المتبقية قد ترجع إلى

عوامل أخرى تؤثر في جودة القرارات في جامعة الوادي الدولية.

- قيمة اختبار F المحسوبة بلغت 14.409، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000

مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة القرار

في الجامعة المبحوثة.

### نتائج البحث

خلص البحث الحالي لمجموعة من النتائج وهي :

نتائج الدراسة تبعاً لتحليل الانحدار الخطي المتعدد:

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن المتغيرات المؤثرة في جودة القرار هي (تشخيص - اكتساب - تخزين - تطبيق) المعرفة بينما تبين إلى عدم وجود أثر (لتوزيع المعرفة) على جودة القرار ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالاتي:

$$\text{جودة القرار} = 0.428 + 0.241 (\text{تشخيص المعرفة}) + 0.288 (\text{اكتساب المعرفة}) + 0.065 (\text{تخزين المعرفة}) + 0.221 (\text{تطبيق المعرفة}).$$

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن عملية تطبيق واستخدام إدارة المعرفة في المؤسسات المبحوثة تساعد في حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل وتدعم مراحل صنع القرار من حيث مساهمتها بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وبالتالي إدارة المعرفة تساهم في تجويد القرارات. وتفسر الباحثة عدم تأثير عملية توزيع المعرفة في جودة القرار ربما لضعف المناخ الذي يشجع على تبادل المعلومات بين العاملين ومناقشة الآراء بحرية كاملة ربما لخوف العاملين على المعرفة التي يمتلكونها أو قد يكون السبب لعدم توثيق المعارف وبالتالي صعوبة في مشاركتها وتوزيعها.

### توصيات البحث:

1. المحافظة على العاملين من ذوي المواهب والمهارات والخبرات وزيادة ولائهم للجامعة من خلال تقديم التعويضات والحوافز والمناخ المشجع على البقاء لضمان استمرارهم في العمل دون انتقالهم لأماكن عمل أخرى.
2. دراسة المعرفة الموجودة في الجامعة والمخزنة بقواعد بياناتها لتقييم جدواها والمنافع المستمدة منها وتحديثها باستمرار.
3. تشجيع العاملين على تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقولهم لتصبح صريحة عبر نشرها، وتبادلها فيما بينهم دون خوف من فقدان مناصبهم، أو فرص الترقى لهم باعتبار المعرفة مصدر من مصادر القوة للعاملين.
4. إعادة دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليم العالي لتصبح أكثر مرونة، وبما يتيح حرية الاتصالات في كل المستويات وفي كل الاتجاهات سواء الأفقية والرأسية وتوفير الوسائل وخاصة الالكترونية منها التي تساعد على تناقل الخبرات وتبادل المعارف بين الأفراد والوحدات والأقسام التنظيمية في المؤسسات.
5. العمل على إزالة العقبات وتذليل الصعوبات التي تواجه العاملين عند استخدامهم للمعرفة المكتسبة في تنفيذ مهام عملهم.
6. ضرورة أن تعمل الجامعة على مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار ومناقشة القرارات المتخذة والتي تتعلق بمهام عملهم كل حسب اختصاصه وذلك للاستفادة من مقترحاتهم وتقليل المقاومة ضد هذه القرارات وكذلك ضمان مزيد من الالتزام بتنفيذها وتحقيقها.
7. تزويد الجامعة بأحدث الأجهزة والمعدات المتوفرة بالسوق والتي تحمل أعلى المواصفات، والصيانة الدورية لكافة أجهزة العمل المادية والبرمجية، والصيانة الشريعة عند الحاجة وعند حدوث الأعطال؛ لضمان استمرارية العمل.

## المراجع والمصادر

### الكتب العربية:

- جرادات، ناصر وآخرون. (2011). إدارة المعرفة. الطبعة الأولى. دار اثراء للنشر والتوزيع. الأردن
- حسان، محمد أحمد. (2008). "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- الحمداني، موفق. (2006). "مناهج البحث العلمي"، مؤسسة الوراق للنشر. الأردن
- السلمي، علي. (1998). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للنشر والتوزيع. مصر
- الشيباوي، حامد. (2020). إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر
- الطائي، محمد عبد حسين. (2000). نظام المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية. دار الكتب للطباعة والنشر. العراق
- عبد الله، رابح. (2012). "القرار الإداري"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- عليان، ربحي مصطفى. (2010). العمليات الإدارية. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن
- العلي، عبد الستار وآخرون. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.

رسائل ماجستير غير منشورة:

- إسماعيل، سماء جميل. (2018). "مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .
- أبو خضير، إيمان. (2009). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية
- أبو عمرة، صابر. (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات (نظم المعلومات الإدارية كمتغير معدل) - دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والتمويل. جامعة الأقصى: فلسطين.
- بشاغة. علي. (2015). اللامركزية وفاعلية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة - نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد ملني دابغني سطيف: الجزائر.
- العبودي، غسان. (2021). إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء: العراق.



أبحاث في مجلات محكمة:

- كمال، هشام. (2018). العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في جامعة نجران السعودية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. 24 (2)، 208-209.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1983). عملية اتخاذ القرارات. المجلة العربية للعلوم الإدارية. العدد (2). الأردن.

المصادر الأجنبية:

- Donelan, R. (2013): Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing The Quality of Decision-making. A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD), Cardiff University, UK.
- Barnard, C.I. (1995), “The significance of decisive behavior in social action: notes on the nature of decision”, *Journal of Management History*, Vol. 1 No. 4, pp. 28-87.
- Boroujerdi, Saeed and Hasani, Kaveh and Delshab, Vahid. (2019). Investigating the Influence of Knowledge Management on Organizational Innovation in Higher Education. *Emerald Publishing Limited*
- Simon, Herbert A. (1976) Administrative Behavior: A study of Decision-making Processes in Administrative Organization, 3rd ed., with new introduction, New York: The Free Press.
- Yan, X., Chen, Z. (2016). Enterprise Management Decision-Making Evaluation Model and Its Empirical Study. In: Qi, E. (eds) Proceedings of the 6th International Asia Conference on Industrial Engineering and Management Innovation. Atlantis Press, Paris