

دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة : شركة زين للاتصالات ٢٠٢١م)

هند محمد السيد*

*كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة شندي

مستخلص

تناولت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية بشركة زين للاتصالات هدفت الدراسة الى بيان دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية، معرفة تطبيقات إدارة المعرفة وخطواتها ومعوقات وكيفية مساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية. وتمثلت مشكلة الدراسة في دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية، وان اصدار القرارات العلمية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات للتعامل مع المشكلة واتخاذ الأسلوب المعرفي في عملية اتخاذ القرار. إذن فإن الدراسة تطرح سؤالاً رئيساً: "ما هو دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية؟ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتغطية الجوانب النظرية والمنهج التحليلي لاختبار فرضية الدراسة والتي تمثلت في الآتي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية. توصلت الدراسة لعدد من النتائج: إدارة المعرفة ساهمت في نشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار في الشركة. تطبيق إدارة المعرفة في الشركة دعم تفاعلاً بين مختلف الأفراد وساعد على سلاسة اتخاذ القرار. أهم التوصيات: الاهتمام بتطبيقات إدارة المعرفة وثقافتها للمساعدة في عملية اتخاذ القرار. لا بد من توفير المناخ المناسب لإدارة المعرفة بصورة تقلل من تكاليف القرارات الإدارية. ضرورة إلمام الموظفين بالمعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المعرفة الضمنية، اتخاذ القرار

Abstract

This study dealt with role of knowledge management in making administrative decisions at Zain Telecom. The study aimed at highlighting the role of the knowledge management in the administrative decisions-making process, its applications, steps, obstacles and it helps in administrative decisions. The problem of the study was the role of knowledge management in making administrative decisions, and the aright decisions-making process requires relying on facts and data and adopting the cognitive method in the decision-making proces. Then the study poses this main question: “What is the importance of using knowledge management in the managerial decision-making process?” The study followed the descriptive approach to cover the theoretical aspects, and the analytical approach to test the hypothesis, which was: there is a statistically significant relationship between knowledge management and administrative decision-making. The study reached a number of results : the knowledge management contributed todisseminate the culture of participating in the decision-making process; the application of the knowledge management in Zain creates a clear interaction between all the staff members and leads to a good decision-making process. The most important recommendations: institutions should pay attention to the applications of the knowledge management and its culture to help in the decision-making process. It is necessary to provide the appropriate climate for knowledge management in a way that reduces the costs of the administrative decisions. Knowledge is very necessary for all the staff of the institution.

Keywords: Knowledge management, tacit-knowledge, decision-making.

مقدمة:

يتوقف مستقبل منظمات الاعمال اليوم على مدى الادراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً امثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسلح بالمدخل المعرف او إدارة المعرفة التي تعتبر من احدث المفاهيم الإدارية بعد ادراك اهمية المعرفة بوصفها وجوداً مهماً في تحقيق اهداف المنظمة واحد الموارد الهامة والنادرة لأى انسان فى هذا العالم الكبير، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز. وقد ارتبط مفهوم وإدارة المعرفة بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة المعرف المتاحة فى المجتمع ويجب كما يعبر الاقتصاديون ان تستغل هذه الامكانيات والمواهب والقدرات الشخصية بشكل فعال لتحقيق

الاهداف التي يسعى اليها المجتمع بشكل عام ومواجهة التحديات والازمات، واعتبار ان الانسان هو حلقة التغير الاولى في المجتمع البشرى لتحقيق التقدم وقهر التخلف وخاصة في الدول المتخلفة والنامية، فلا بد من المنظمات عامة والقيادات الإدارية خاصة من التعامل بكفاءة وفاعلية في عملية استثمارات الطاقات والقدرات المعرفية في عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي حتى تتمكن المنظمة من الحد من الاخفاقات وتسخير امكانيات وطاقات المجتمع المنظمى لتحقيق الازدهار والتقدم. ولان القرار الاستراتيجي مثل اختيار مجال او نشاط معين تقوم به المنظمة ويتطلب توظيف معظم الموجودات والموارد التي بحوزتها بغية الحصول على اعظم عائد ممكن خلال فترة زمنية معينة، وهذا بحد ذاته يعنى مدى نجاح او اخفاق فى تحقيق اهدافها، وبالتالي ان المنظمات ستكون اكثر نجاحا في استثماراتها اذا تمكنت من اعتماد المدخل المعرفى.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسى التالي:

١. ما هو دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإدارية ؟

أهمية الدراسة:تكتسب الدراسة اهميتها من الاعتبارات التالية:

الاهمية العلمية للدراسة :

تتبع اهمية الدراسة من كونها تناولت موضوع حيوي وهو تأثير إدارة المعرفة علي عملية إتخاذ القرار وتعتبر اضافة للدراسات التي سبقتها في مجال الادارة.

الاهمية العملية:

تتبع اهمية الدراسة من ان كافة مؤسسات الاعمال لا غنى لها من إتخاذ القرارات لتسيير اعمالها، كلما كان متخذ القرار على علم ودراسة بكافة القوانين والجوانب والعناصر ذات العلاقة بالمؤسسة سواء بالبيئة الداخلية او الخارجية كان قراره اقرب للدقة والمثالية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الاتي:

١. التعرف على مفهوم إدارة المعرفة واسهاماتها في إتخاذ القرارات الإدارية .

٢. التعرف علي المشاكل والمعوقات التي تواجه إدارة المعرفة.

فرضيات الدراسة:

تتمثل في الآتي:

١. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وإتخاذ القرارات الإدارية .

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج التاريخي، المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي.

حدود الدراسة:

اولا: الحدود المكانية: ولاية الخرطوم- السودان.

ثانيا: الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة من ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ م.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اولا: المصادر الاولية: الاستبانة.

المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية والرسائل العلمية والانترنت.

الاطار النظري للدراسة

اولا: إدارة المعرفة

مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها :

عُرفت إدارة المعرفة بأنها (تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية

والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة

إستخدام المعرفة ، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في

عمل المعرفة لزيادة الإبتكار وإتخاذ القرار (العلی ، قنديلی ، ٢٠٠٢م، ص ٢٥)

وقد عرّف البعض إدارة المعرفة بأنها (عملية تعريف وتحصيل وتخزين وإسترجاع ونشر وتطبيق

رأس المال الفكري الظاهر والضمنی لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع). وقد عرّفها آخرون بأنها

(توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الإستجابة والإبتكار).

في حين ركز كُتاب آخرون على أن (إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل

عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة ، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة ، وبدعم من القيادة

العليا ذات الرؤية الثاقبة ، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون).

كذلك فقد عُرُفت إدارة المعرفة بأنها (إدارة معرفة صريحة ومنظمة وحيوية تعتمد على قاعدة

المعرفة ، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر وإستخدام وإستكشاف المعرفة) وقد عرّفها آخرون

بأنها (عملية يتم بموجبها تجميع وإستخدام الخبرات المتراكمة من أى مكان فى الأعمال ، سواء أكان فى الوثائق أو قواعد البيانات أو فى عقول العاملين ، لإضافة القيمة للشركة من خلال الإبتكار والتطبيق وتكامل المعرفة فى طرق غير مسبوغه). (العمري ، ٢٠٠٠م ، ص ٢٦).

ولغايات هذه الدراسة يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها إدارة المعرفة الحرجة التى تعتمد على قاعدة المعرفة والتى تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال ، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل فى تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة فى الشركة.

اهمية إدارة المعرفة: (الصاوي، ٢٠٠٧م ، ص ٦٣).

١/ تتمثل فى كيفية إقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) والتجارة الالكترونية.

٢/ وكيفية إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى الحصول على حصة ومكانة فى سوق المنافسة.

٣/ وأخيراً الآلية التى تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي (Organizational Learning) فى تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة. وبناءً على ذلك فإن الدور الذى تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعه فى السياق التنظيمي ، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية ، كما يجعل الزبون مبهتجاً فى تعامله مع المنظمة ، والأهم من كل هذا القيمة المُضافة المتحققة فى المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح (Stakeholders) من خلال عملية إكتساب وتخزين وإستخدام المعرفة، وبالتالي تحمى المنظمة حصتها السوقية وتبنى فرص المُشاركة المستقبلية وتبقيها فى مقدمة المنافسين.

وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن فى كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة فى إزالة القيود وإعادة الهيكلة التى تساعد فى التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الإقتصادية ، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التى يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل ، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً فى عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة:

أنواع المعرفة

١. المعرفة الضمنية Tacit Knowledge

والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوى على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهى نوعان : أحدهما تقنى يعود إلى عمق معرفة - كيف أى المعرفة التكنولوجية فى الخبرة ، والثانى له بُعد إدراكي يحتوى على مخطط ذهنى ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد فى أفعالهم وسلوكياتهم اليومية ، ولعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة محددة هو الذى يصنع الشركة موحدة المعرفة: (الكبيسي، ٢٠٠٤، ص١٢٣).

٢. المعرفة الواضحة Explicit Knowledge

وهى المعرفة التى يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها فى الورقة أو فى الشكل الإلكتروني ، ويمكن تدويرها، وتسهل هذه المعرفة إستمرارية نقل معرفة وتخدم الذاكرة التنظيمية وتؤكد إتساق نقلها ، كما تؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة.

٣. المعرفة التكنولوجية Know - How :

أى معرفة - كيف وهى جزء من المعرفة الضمنية وتعبّر عن البراعة والخبرة والمهارة فى العمل.

٤. المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة

المعرفة الضحلة وتعنى الفهم القليل لمؤشرات مساحات المُشكلة ، مثال أن يتقدم شخصاً ما بطلب للحصول على قرض من البنك بمبلغ ١٠٠٠ دينار ؟، فإن موظف البنك هنا يعتمد من قرار الموافقة من عدمه على سؤاله عن راتبه وموجوداته وبناءً على مدى توفر قدر كافٍ من المعلومات يعطيه القرض أو لا يوافق على ذلك ، أما المعرفة العميقة فهى التى تتطلب التحليل العميق للموقف المالى للشخص المقترض مثل مؤهله العلمى ، معدلات الإئتمان المسموح بها ، طريقة الدفع / ... وهكذا.

٥. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الإرشادية) Heuristic

المعرفة السببية هى التى تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الإستنتاج والإستقراء ، أما المعرفة الموجهة (المجربة) فهى المعرفة التى تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة فى مجال عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم .

عمليات إدارة المعرفة :

تشخيص المعرفة

إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها ، أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن إعتبارها بحال قضية تكنولوجيا.

وإنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو إبتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة ، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للإستمرار في عملية إبتكار معرفة جديدة ، وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة. (توفيق، ٢٠٠٤، ص٩٦).

إكتساب المعرفة :

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية إكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وقد أشار العديد من الكُتّاب إلى أن مصادر إكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة ، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والإتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والإقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل ، المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الإستخبارات التسويقية وتحليلها ، ومن الأبحاث عبر الصناعة والابحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة ، وكذلك من الإندماج والإستحواذ ومن المستشارين ، ومن إستقطاب العاملين الجدد. (عبد الرازق، ٢٠٠٠م، ص٤٧).

وأن ميزة التنافسية المستدامة تاتي للشركة من القيمة التي تطورها للزبائن وأن أساسات نظرية إكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والإحتفاظ بها وتوزيعها وإستخدامها.

توليد المعرفة Knowledge Generation

توليد المعرفة يعنى إبداع المعرفة عند عدد من الكُتَّاب ، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد فى قضايا وممارسات جديدة تساهم فى تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة ، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق فى الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية فى مساحات مختلفة مثل ممارسة الغستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع فى حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى ، وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الغدارة فى توظيف المواهب والإحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبتكار عملية مزدوجة ذات إتجاهين: فالمعرفة مصدر للإبتكار والإبتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة.

تخزين المعرفة (الإحتفاظ بها):

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية (Organization Memory) والتي تحتوى على المعرفة الموجودة فى أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة فى قواعد البيانات الإليكترونية ، والمعرفة الإنسانية المخزنة فى النظم الخبيرة Expert Systems، والمعرفة الموجودة فى الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل ، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد فى ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً فى تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية وإسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (Pull Bush) (مصباح ، ٢٠١٠، ص٣٨).

تطوير المعرفة وتوزيعها :

إن تطوير المعرفة يرتكز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة ، وهذا يقود إلى ضرورة الإستثمار فى رأس المال البشري الذى ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية ، ويساعدها فى ذلك جذب وإستقطاب أفضل العاملين فى مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذى يتميز بالمنافسة العالية ، ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة ، بالإضافة إلى التركيز على التعليم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التى تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة الشركة.

ثانياً: إتخاذ القرارات الإدارية :

مفهوم إتخاذ القرارات:

يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها ، وسواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المنظمة كلها أو على أداء عامل صغير ، فإنه يجب القول بأن إتخاذ قرار سليم حيالها يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كفاءة المنظمة ، والمديرون مع إختلاف مستوياتهم الإدارية يواجهون جميعاً مشاكل وعليهم أن يتعلموا مهارات إتخاذ القرارات ، ونحن نقول أن يتعلموا لأن إتخاذ القرار ليس فناً شخصياً فقط ، بل هو عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات ، التي لو تعلمها الفرد لأمكن أن يحسن من إتخاذه للقرارات وان يطور مهارته الإدارية فيها. (ماهر ، ٢٠٠٦ ، ص ١٩) وإتخاذ القرار لا يعتبر تصرفاً وحيداً بل هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما ، وبالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات خطوات متتالية ، وتبدأ هذه العملية عادة بإحساس المدير وإنتباهه إلى أن هناك مشكلة، وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة ، وبالتعريف على المشكلة يسعى المدير لتطوير اساليب حل بديلة أو أنه يبحث عن بدائل الحلول ، يلي ذلك محاولة تحليل وتقييم هذه البدائل لكي يتعرف المدير على أنسب بديل ، وتطبيق البديل المناسب ومتابعة هذا التطبيق يستطيع المدير ان يحل المشكلة.

أهمية إتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار ، فإتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير ، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها ، ولا يمكن أداء أى وظيفة بالمنظمة (كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية) أو أداء وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها ، ومتى ، وأين ، ومع من ، وبأى تكلفة، وغير ذلك ومن هنا تبرز عملية إتخاذ القرارات فى الآتي: (العدوان، ١٩٨٦م، ١٨٦).

إتخاذ القرارات عملية مستمرة:

يمارس الإنسان إتخاذ القرارات طوال حياته اليومية فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الإنتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا ، إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم ، ومن وقت لآخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة

إتخاذ القرارات أداة المدير فى عمله:

لكل ذى مهنة أدواته التى يستخدمها فى عمله ، فالنجار أدواته المنشار والكاتب أدواته القلم ،
والجندى أدواته البندقية

القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ترتبط القرارات بالمدى الطويل فى المستقبل ، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيراً كبيراً على نجاح
المنظمة أو فشلها.

إتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة :

إن الدور الإدارى فى وظائف المنظمة يحتوى على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب
المختلفة لهذه الوظائف.

إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية :يرى البعض أن إتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن
العديد من نشاط وظيفية التخطيط ينطوى على سلسلة من القرارات ، ولكننا نرى أن إتخاذ القرارات ليس
جوهر وظيفة التخطيط وحدها ، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه
ورقابة ، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوى على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة (حمود، خضير
، ٢٠٠٨، ص٢٥).

الخطوات المختصرة لعملية إتخاذ القرار هي:

١. تحديد المشكلة
٢. جمع بيانات وحقائق من المشكلة لتحديد بدائل الحلول.
٣. إختيار الحل الأمثل
٤. تطبيق الحل ومتابعته.

نماذج إتخاذ القرارات

١. النموذج المثالى: قام الإقتصاديون بتقديم نموذج لإتخاذ القرار وذلك إستناداً إلى أن متخذ القرار هو
شخص رشيد ومثالى ، وأنه يمكن لهذا لشخص القيام بحساباته بدقة ، وأنه منزه عن الخطأ والتحيز ، وأنه

حينما يواجه أمراً به خطب أو معضلة ما فهو يسير في خطوات روتينية ، ومحددة ، سلفاً لكي يتخذ قراره بشكل سليم ، ويفترض النموذج المثالي ما يلي: (سوادي, ١٩٨٨م, ص.٢٧٣)

١. الشخص على علم بالمشكلة وتشخيصها .

٢. الشخص قادر على تحديد معايير حل المشكلة.

٣. الشخص على علم بكل البدائل.

٤. الشخص قادر على تحليل وتقييم كل البدائل.

٥. الشخص حيادي في إختيار الحل ، وليست لديه أى تحيزات لصالحه أو لصالح الغير .

٢. النموذج السلوكي : ظهرت عدة نظريات في السلوك التنظيمي توضح أن الرشد محدود Bounded Rationality ، وأن الإنسان لا يتصف بالمثالية في إتخاذ القرار كما يفترض النموذج المثالي ، ويتناول الجزء الحالي تلك النظريات التي تنتقد النموذج المثالي ، والتي تشكل ما يطلق عليه النموذج السلوكي .

٣. النموذج الإداري : لم ينشأ يظهر النموذج الإداري لإتخاذ القرار فجأة ، وإنما هو كنتيجة للنشوء والإرتقاء (أى التطور الطبيعي) للبحث والدراسة في مجال إتخاذ القرار ، بينما أراد العلماء وضع نظرية كان من الطبيعي وضعها في الشكل المثالي لها ، فظهر النموذج الرشيد أو المثالي في إتخاذ القرار ، ولقد ظهر كنتيجة لبحث علماء الإقتصاد ، وحينما وضع النموذج محل التطبيق تبين وجود مشاكل كثيرة ، وإنهال رجال العلوم السلوكية بالنقد على النموذج الرشيد ، وظهرت عدة نظريات تعبر عن هذا النقد ، وعليه ظهر النموذج السوكي لإتخاذ القرار ، إلا أن هذا النموذج الأخير لا يمكن الإعتماد عليه كلياً في إتخاذ القرار ، وهنا ظهر التطور في العلوم لإدارية والإنسانية ، والذي يحاول أن يتصف بالرشد بالقدر الممكن مع لأخذ في الحسبان القيود والمشاكل الإنسانية في إتخاذ القرار ، كما أنه يقدم بعض الحلول والأساليب للتغلب على هذه القيود والمشاكل. (الاعرجي, ١٩٩٥م, ص ٢٥).

بعد أن تم التعرف على النمط التحليلي والنمط الحدسي في التفكير ، يمكن الإنتقال إلى السؤال كيف يمكن أن يكون الفرد تحليلاً أو حدسياً في إتخاذه للقرار ، وببساطة وفقاً للشرح السابق فإن الفرد يمكنه أن

يكون تحليلياً من خلال تقسيم المشكلة إلى أجزاء صغيرة ، وأن يعبر عن أجزائها في شكل كمي ، وأن يستخدم الأساليب الرياضية والإحصائية ، والنسب المالية ونسب الإنتاجية ، وأن يتعرف على كافة عناصر المشكلة وأن يتعامل معها بشكل نظامي وروتيني وفق لمنهج وإسلوب محدد ، وخطوة خطوة حتى يتم علاج كافة عناصر المشكلة وأجزائها ، ويمكن للفرد أن يكون حدسياً في إتخاذ القرار إذا إستطاع أن ينظر إلى المشكلة ككل وبشكل عام ، وأن يربط المشكلة بمشاكل أخرى مشابهة سبق حلها .

ثانياً: تحليل وعرض بيانات الدراسة

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية

أداة الدراسة : تم تصميم ٦٠ إستبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع

للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بشركات الاتصالات

عينة الدراسة :

تم توجيه الإستبانة إلى عينة تتكون من ٥٠ فرد من الموظفين بشركات زين للاتصالات بولاية الخرطوم وتم جمع ٥٠ استمارة بعد توزيعها وتم تحليل ٥٠ استمارة صالحة للتحليل من جملة الاستمارات المستردة (٥٠) استمارة .

عبارات الاستبانة : تم توجيه عبارات الإستبانة على الموظفين بشركة زين للاتصالات بولاية الخرطوم (عينة الدراسة) وقد احتوت الإستبانة على (١٢) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

صدق وثبات الاستبانة :

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن علي إستخدام الإستبانة . وتم إختبار ثبات عبارات الإستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الإحصائي وقد كانت النتيجة ٠.٥٥ من ١ وهذا يدل على ثبات عبارات الإستبانة.

صدق الاستبانة :

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها . تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

— النسب المئوية.

— الوسط الحسابي.

— الانحراف المعياري

— إختبار مربع كاي لحسن الإستقلالية لإختبار فرضيات الدراسة.

تطبيق أداة الدراسة :تحليل عبارات الاستبيان

جدول (١) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١.	تطبيقات إدارة المعرفة ساهمت في نشر ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار	١٨%	٩	٥٤%	٢٧	١٦%	٨	١٠%	٥	٢%	١
٢.	تدعم تطبيقات إدارة المعرفة عملية التفاعل بين مختلف الأفراد وتساعد علي إتخاذ القرار بسهولة	٥٦%	٢٨	٣٤%	١٧	٨%	٤	٢%	١	-	-
٣.	تتيح تطبيقات إدارة المعرفة مٌطيات داعمة لإدارة المؤسسات في إتخاذ القرارات	٣٤%	١٧	٤٤%	٢٢	١٨%	٩	٤%	٢	-	-
٤.	إحجام المؤسسات عن الاستعانة بتطبيقات المعرفة عند إتخاذ القرار يعود لقلة إحاطتهم بمُعطياتها .	٢٤%	١٢	٤٢%	٢١	٢٠%	١٠	١٤%	٧	-	-
٥.	متضمنات إدارة المعرفة تغيب عن الكثير من المؤسسات مما أضعف دورها في إتخاذ القرار	٣٠%	١٥	٤٠%	٢٠	١٤%	٧	١٤%	٧	٢%	١

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٦.	تتزايد استعانة متخذي القرار بمعطيات المعرفة بتزايد فهمهم لمضامينها	١٨%	٩	٤٠%	٢٠	٢٦%	١٧	١٦%	٨	-	-
٧.	تبني تطبيقات المعرفة يؤدي إلي تحسين القرارات بأقل التكاليف	٣٤%	١٧	٤٦%	٢٣	١٦%	٨	٤%	٢	-	-
٨.	تهيئة المناخ المناسب لإدارة المعرفة يضمن تحسين القرارات بأقل تكاليف	٣٤%	١٧	٤٨%	٢٤	١٤%	٧	٤%	٢	-	-
٩.	متممات إدارة المعرفة تغيب عن الكثير من المؤسسات مما أضعف دورها في إتخاذ القرار	١٦%	٨	٤٦%	٢٣	٢٦%	١٣	١٠%	٥	١	٢%
١٠.	تتزايد استعانة متخذي القرار بمعطيات المعرفة بتزايد فهمهم لمضامينها	١٦%	٨	٥٦%	٢٨	٢٠%	١٠	٨%	٤	-	-
١١.	تبني تطبيقات المعرفة يؤدي إلي تحسين القرارات بأقل التكاليف	٢٤%	١٢	٥٨%	٢٩	١٤%	٧	-	-	٢	٤%
١٢.	تهيئة المناخ المناسب لإدارة المعرفة يضمن تحسين القرارات بأقل تكاليف	٣٢%	١٦	٥٤%	٢٧	١٢%	٦	-	-	١	٢%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢١م

يتضح من الجدول (١) الآتي

١/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك بنسبة (١٨%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٥٤%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (١٦%) محايدين، وأيضا أن هنالك نسبة (١٠%) غير موافقين، وأن هنالك نسبة (٢%) غير موافقين بشدة، ويتضح من خلال ذلك تطبيقات إدارة المعرفة ساهمت في نشر ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار.

- ٢/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (٥٦%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن هنالك نسبة (٣٤%) وافقوا , وأن هنالك نسبة (٨%) محايدين, وأيضا أن هنالك نسبة (٢%) غير موافقين, ويتضح من خلال تدعم تطبيقات إدارة المعرفة عملية التفاعل بين مختلف الأفراد وتساعد علي إتخاذ القرار بسهولة.
- ٣/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (٣٤%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن هنالك نسبة (٤٤%) وافقوا, و أن هنالك نسبة (٤%) غير موافقين, وأن هنالك نسبة (١٨%) محايدين, ويتضح من خلال ذلك أن تتيح تطبيقات إدارة المعرفة مٌطيات داعمة لإدارة المؤسسات في إتخاذ القرارات
- ٤/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (٤٢%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن هنالك نسبة (٢٤%) وافقوا بشدة, وأن هنالك نسبة (٢٠%) محايدين, وأن هنالك نسبة (١٤%) غير موافقين , ويتضح من خلال ذلك إحجام المؤسسات عن الاستعانة بتطبيقات المعرفة عند إتخاذ القرار يعود لقلة إحاطتهم بمُعطياتها .
- ٥/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك بنسبة (٣٠%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن هنالك نسبة (٤٠%) وافقوا, وأن هنالك نسبة (١٤%) محايدين, وأن هنالك نسبة (١٤%) غير موافقين , وأن هنالك نسبة (٢%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك متضمنات إدارة المعرفة تغيب عن الكثير من المؤسسات مما أضعف دورها في إتخاذ القرار.
- ٦/ من العبارة السادسة نجد أن هنالك نسبة (١٨%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن هنالك نسبة (٤٠%) وافقوا, وأن هنالك نسبة (٢٦%) محايدين, وأن هنالك نسبة (١٦%) غير موافقين , ويتضح من خلال ذلك أن تتزايد استعانة متخذي القرار بمعطيات المعرفة بتزايد فهمهم لمضامينها
- ٧/ من العبارة السابعة نجد أن هنالك نسبة (٣٤%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن هنالك نسبة (٤٦%) وافقوا, وأن هنالك نسبة (١٦%) محايدين, وأن هنالك نسبة (٤%) غير موافقين , ويتضح من خلال ذلك أن تبني تطبيقات المعرفة يؤدي إلي تحسين القرارات بأقل التكاليف
- ٨/ من العبارة الثامنة نجد أن هنالك نسبة (٣٤%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن هنالك نسبة (٤٨%) وافقوا, وأن هنالك نسبة (١٤%) محايدين, وأن هنالك نسبة (٤%) غير موافقين , ويتضح من خلال ذلك تهيئة المناخ المناسب لإدارة المعرفة يضمن تحسين القرارات بأقل تكاليف.
- ٩/ من العبارة التاسعة نجد أن هنالك بنسبة (١٦%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن هنالك نسبة (٤٦%) وافقوا, وأن هنالك نسبة (٢٦%) محايدين, وأن هنالك نسبة (١٠%) غير موافقين, وأن هنالك نسبة (٢%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك متضمنات إدارة المعرفة تغيب عن الكثير من المؤسسات مما أضعف دورها في إتخاذ القرار
- ١٠/ من العبارة العاشرة نجد أن هنالك نسبة (١٦%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن هنالك نسبة (٥٦%) وافقوا, وأيضا أن هنالك نسبة (٢٠%) محايدين, وأن هنالك نسبة (٨%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن تتزايد استعانة متخذي القرار بمعطيات المعرفة بتزايد فهمهم لمضامينها

١١ / من العبارة الحادية عشر نجد أن هنالك نسبة (٢٤٪) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن هنالك نسبة (٥٨٪) وافقوا, وأن هنالك نسبة (١٤٪) محايدين, وأن هنالك نسبة (٤٪) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك تبني تطبيقات المعرفة يؤدي إلي تحسين القرارات بأقل التكاليف

١٢ / من العبارة الثانية عشر نجد أن هنالك نسبة (٣٢٪) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, , وأن هنالك نسبة (٥٤٪) وافقوا, وأن هنالك نسبة (١٢٪) محايدين, وأن هنالك نسبة (٢٪) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك تهيئة المناخ المناسب لإدارة المعرفة يضمن تحسين القرارات بأقل تكاليف.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

وفي الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضية الدراسة كل على حدها

: تنص الفرضية علي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإتخاذ القرارات الإدارية .

جدول رقم (٢)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تطبيقات إدارة المعرفة ساهمت في نشر ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار	٢.٢٤	.٩٣٨	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تدعم تطبيقات إدارة المعرفة عملية التفاعل بين مختلف الأفراد وتساعد علي إتخاذ القرار بسهولة	١.٥٦	.٧٣٢	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تتيح تطبيقات إدارة المعرفة مٌطيات داعمة لإدارة المؤسسات في إتخاذ القرارات	١.٩٢	.٨٢٩	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
إحجام المؤسسات عن الاستعانة بتطبيقات المعرفة عند إتخاذ القرار يعود لقلة إحاطتهم بمُعطياتها .	٢.٢٤	.٩٨٠	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
متضمنات إدارة المعرفة تغيب عن الكثير من المؤسسات مما أضعف دورها في إتخاذ القرار	٢.١٨	١.٠٨٢	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تتزايد استعانة متخذي القرار بمعطيات المعرفة بتزايد فهمهم لمضامينها	٢.٤٠	.٩٦٨	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تبني تطبيقات المعرفة يؤدي إلي تحسين القرارات بأقل التكاليف	١.٩٠	.٨١٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تهيئة المناخ المناسب لإدارة المعرفة يضمن تحسين القرارات بأقل تكاليف	١.٨٨	٠.٧٩٨	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
متضمنات إدارة المعرفة تغيب عن الكثير من المؤسسات مما أضعف دورها في إتخاذ القرار	٢.٣٦	٠.٩٤٢	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تتزايد استعانة متخذي القرار بمعطيات المعرفة بتزايد فهمهم لمضامينها	٢.٢٠	٠.٨٠٨	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تبنى تطبيقات المعرفة يؤدي إلي تحسين القرارات بأقل التكاليف	٢.٠٢	٠.٨٦٨	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تهيئة المناخ المناسب لإدارة المعرفة يضمن تحسين القرارات بأقل تكاليف	١.٨٦	٠.٧٨٢	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢١م

يتضح من الجدول رقم (٢) أن

- ١/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي ٢.٢٤ والانحراف المعياري لها يساوي ٠.٩٣٨ وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تطبيقات إدارة المعرفة ساهمت في نشر ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار.
- ٢/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي ١.٥٦ والانحراف المعياري لها ٠.٧٣٢ وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على تدعم تطبيقات إدارة المعرفة عملية التفاعل بين مختلف الأفراد وتساعد علي إتخاذ القرار بسهولة.
- ٣/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي ١.٩٢ والانحراف المعياري لها يساوي ٠.٨٢٩ وتعني أن تتيح تطبيقات إدارة المعرفة مُطيات داعمة لإدارة المؤسسات في إتخاذ القرارات.
- ٤/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي ٢.٢٤ والانحراف المعياري لها يساوي ٠.٩٨٠ وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إبحام المؤسسات عن الاستعانة بتطبيقات المعرفة عند إتخاذ القرار يعود لقلة إحاطتهم بمُعطياتها

٥/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي ٢.١٨ والانحراف المعياري لها يساوي ١.٠٨٢ وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن متضمنات إدارة المعرفة تغيب عن الكثير من المؤسسات مما أضعف دورها في إتخاذ القرار.

٦/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ٢.٤٠ والانحراف المعياري لها يساوي ٩٦٨. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تتزايد استعانة متخذي القرار بمعطيات المعرفة بتزايد فهمهم لمضامينها.

٧/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ١.٩٠ والانحراف المعياري لها يساوي ٨١٤. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تبني تطبيقات المعرفة يؤدي إلي تحسين القرارات بأقل التكاليف.

٨/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ١.٨٨ والانحراف المعياري لها يساوي ٧٩٨. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على انتهية المناخ المناسب لإدارة المعرفة يضمن تحسين القرارات بأقل تكاليف

٩/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ٢.٣٦ والانحراف المعياري لها يساوي ٩٤٢. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن متضمنات إدارة المعرفة تغيب عن الكثير من المؤسسات مما أضعف دورها في إتخاذ القرار

١٠/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ٢.٢٠ والانحراف المعياري لها يساوي ٨٠٨. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تتزايد استعانة متخذي القرار بمعطيات المعرفة بتزايد فهمهم لمضامينها.

١١/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ٢.٢ والانحراف المعياري لها يساوي ٨٦٨. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على تبني تطبيقات المعرفة يؤدي إلي تحسين القرارات بأقل التكاليف.

١٢/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ١.٨٦ والانحراف المعياري لها يساوي ٧٨٢. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تهيئة المناخ المناسب لإدارة المعرفة يضمن تحسين

القرارات بأقل تكاليف جدول رقم (٣)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبارة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٤٠	تطبيقات إدارة المعرفة ساهمت في نشر ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٣٧.٢	تدعم تطبيقات إدارة المعرفة عملية التفاعل بين مختلف الأفراد وتساعد علي إتخاذ القرار بسهولة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	١٨.٦٤	تتيح تطبيقات إدارة المعرفة مُعطيات داعمة لإدارة المؤسسات في إتخاذ القرارات
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٣٣	٨.٧٢	إحجام المؤسسات عن الاستعانة بتطبيقات المعرفة عند إتخاذ القرار يعود لقلّة إحاطتهم بمُعطياتها .
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٢٢.٤	متضمنات إدارة المعرفة تغيب عن الكثير من المؤسسات مما أضعف دورها في إتخاذ القرار
لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٦٨	٧.١٢	تتزايد استعانة متخذي القرار بمعطيات المعرفة بتزايد فهمهم لمضامينها
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٢٠,٨٨	تبني تطبيقات المعرفة يؤدي إلي تحسين القرارات بأقل التكاليف
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٢٣,٤٤	تهيئة المناخ المناسب لإدارة المعرفة يضمن تحسين القرارات بأقل تكاليف
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٢٨,٨	متضمنات إدارة المعرفة تغيب عن الكثير من المؤسسات مما أضعف دورها في إتخاذ القرار
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٢٧,١٢	تتزايد استعانة متخذي القرار بمعطيات المعرفة بتزايد فهمهم لمضامينها

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبارة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠.٠٠٠٠	٣٣.٠٤	تبنى تطبيقات المعرفة يؤدي إلي تحسين القرارات بأقل التكاليف
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠.٠٠٠٠	٣١.٧٦	تهيئة المناخ المناسب لإدارة المعرفة يضمن تحسين القرارات بأقل تكاليف

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢١م

يتضح من الجدول رقم (٣) أن

- ١/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي ٤٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- ٢/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي ٣٧.٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- ٣/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي ١٨.٦٤ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- ٤/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي ٨.٧٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٣٣ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- ٥/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي ٢٢.٤ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- ٦/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي ٧.١٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٦٨ وهي أكبر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- ٧/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي ٢٠.٨٨ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- ٨/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي ٢٣.٤٤ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- ٩/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي ٢٨.٨ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

- ١٠ / قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي ٢٧.١٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- ١١ / قيمة مربع كاي للعبارة الحادية عشر تساوي ٣٣.٠٤ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- ١٢ / قيمة مربع كاي للعبارة الثانية عشر تساوي ٣١.٧٦ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول رقم (٤)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الاستبانة

النسبة	التكرار	الإجابة
٢٨%	١٦٨	أوافق بشده
٤٦.٨%	٢٨١	أوافق
١٧%	١٠٢	محايد
٧.٢%	٤٣	لا أوافق
١	٦	لا أوافق بشده
١٠٠%	٦٠٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢١م

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الإستبانة بلغ نسبة (٢٨%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ نسبة (٤٦.٨%)، والمحايدين بنسبة (١٧%)، والغير موافقين بنسبة (٧.٢%)، والغير موافقين بشدة بلغ نسبة (١%).

يتضح من الجدول (٣) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي^٢ لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الإستبانة . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثين بأن الفرضية التي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإتخاذ القرارات الإدارية) قد تحققت .

النتائج والتوصيات

النتائج:-

- إدارة المعرفة ساهمت في نشر ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار في الشركة.
- تطبيق إدارة المعرفة في الشركة دعم تفاعل بين مختلف الافراد وساعد على سلاسة إتخاذ القرار.
- اتاح تطبيق إدارة المعرفة مجموعة من المعطيات التي دعمت الشركة في إتخاذ القرارات الإدارية .
- عدم الاحاطة بالمعرفة اضعف تطبيقها بالمؤسسات .
- عائد إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإدارية يقلل منالتكلفة .

التوصيات:-

- الاهتمام بتطبيقات إدارة المعرفة وثقافتها للمساعدة في عملية إتخاذ القرار .
- لا بد من توفير المناخ المناسب لإدارة المعرفة بصورة تقلل من تكاليف القرارات الإدارية .
- ضرورة المام الموظفين بالمعرفة.
- ضرورة توضيح متضمنات إدارة المعرفة ليتهاج الاستفاده منها في العمليات الإدارية .
- علي المؤسسات الاستعانة بتطبيقات إدارة المعرفة الحديثة والتكنولوجيا للوصول الي قرار اداري سليم.
- ادخال إدارة المعرفة في هيكل الشركة يؤدي إلى تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتحسين العمليات الإدارية والمالية بصورة سلسة.

المصادر والمراجع

- الاعرجي عاصم ، ١٩٩٥م دراسات معاصرة في التطوير الاداري منظور تطبيقي، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- توفيق عبد الرحمن، ٢٠٠٤م، الإدارة بالمعرفة، القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
- خضيرحمود ، واللوزي كاظم، سلامة موسي ، ٢٠٠٨م، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- سوادي عطية حامد، ١٩٨٨م، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الصاوي ياسر، ٢٠٠٧م، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الكويت: الجامعة العربية المفتوحة.
- عبد الرازق علاء الدين ، ٢٠٠٠، تكنولوجيا المعلومات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العدوان ياسر، ١٩٨٦م نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المطبعة العربية للعلوم الإدارية .
- العمري غسان، ٢٠٠٠م ، المدخل إلى إدارة المعرفة عمان: دار الميسرة للنشر.
- الكبيسي عامر خضير، ٢٠٠٤م إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ماهر احمد ، ٢٠٠٢م، إتخاذ القرار ، الاسكندرية:الدار الجامعية.
- مصباح خضر اسماعيل، ٢٠١٠م، إدارة المعرفة التقنيات التحديات الحلول، الاردن: دار الحامد.