دور المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية "دراسة ميدانية في جامعة الفرات"

طالبة الماجستير: يارا العطية كلية الاقتصاد – جامعة حلب

اشراف الدكتور: محمد موصللي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة، المهارة، التفكير) في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين على عملية صنع القرار في جامعة الفرات. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (28) عبارة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (107) مفردة من المعنيين باتخاذ القرارات الإدارية في كليات ومعاهد جامعة الفرات من(عمداء كُليات، نواب العُمداء، رؤساء الأقسام، المدراء الإداريين، أعضاء مجالس الكُليات والأقسام، مدراء المعاهد التقانية) وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية بإبعادها(الخبرة، المهارة، التفكير) في جودة القرارات الإدارية.

وبناءً على النتائج كانت أهم التوصيات أنَه ينبغي على إدارة الجامعة إعطاء مزيد من الاهتمام بالمعرفة الضمنية، وذلك لدورها المُهم في التأثير على سير العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة بشكل عام وتحسين جودة القرارات الإدارية بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: المعرفة الضمنية، جودة القرارات الإدارية.

The Role of Tacit knowledge in the Quality of Managerial Decision

A Field in Al-Furat University) (Study

Abstract

This study aimed to investigate the effect of tacit knowledge around dimensions (Experience, Skill, thinking) in the quality of decision managerial in the post-decision- making stage at Al-Furat University To achieve the purpose of this study, a questionnaire from (28) items was developed to collect data, the sample of the study consisted of (107) university decision makers. The main result of the study is: There's statistically significant effect of tacit knowledge around dimensions (Experience, Skill, thinking) in the Quality of Managerial Decision for decisions-makers, the recommendations for the university administration to give more attention to tacit knowledge because of its great impact on the conduct of the educational and administrative process in general and improve the quality of decisions in particular**.**

Key words: Tacit knowledge, the Quality of Managerial Decision

مقدمة:

يشهد العالم اليوم سرعة في التطور التكنولوجي والاتصالات، أدى إلى بروز العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة سرعان ما تتماشى مع التغيرات والتحولات الهادفة والأوضاع اللامتناهية التغير، أدى إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة وامتلاكها وكيفية الاستفادة منها، وبهذا أصبحت المعرفة تلعب دوراً كبيراً في بناء وتحقيق الأداء المتميز في كل منظمة، وبالأخص المعرفة الضمنية الكامنة والمخفية في عقولهم والتي من غير الممكن الكشف عنها وإظهارها بسهولة للآخرين وفي الغالب ما تجد المؤسسة صعوبة في تحويل هذه المعرفة ومشاركتها بين مختلف العاملين مما يعيق حركة تقدمها وعدم قدرتها على تحقيق التميز وتقديم ما يعود بالنفع للأفراد والمجتمع.

من ناحيةٍ أخرى تُعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق أهداف المنظمات الخدمية والانتاجية على حدٍ سواء وذلك لأن القرار يسهم بشكل أساسي في تمكينها من مزاولة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، وانطلاقاً من سعي الإدارة في الوصول إلى أفضل القرارات الإدارية بتسخير مُختلف الامكانيات والطاقات المُتاحة لتحقيق أهدافها في مُختلف المجالات وعلى جميع المستويات كان لابُدّ من التعامل بكفاءة وفعالية في عملية استثمار طاقات الإنسان وقدراته المعرفية في عملية اتخاذ القرارات.

مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في أن أغلب الجامعات تسعى دائماً إلى اتخاذ قرارات ذات جودة عالية تنعكس على سير العملية الإدارية والتعليمية والتي تعتبر هاجس الجامعات في عصرنا الحالي. حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود الكثير من العوامل التي قد تؤثر في عملية صنع القرار وجُودته كان لابُدّ من التركيز على القاعدة التي تُبنى عليها عملية صناعة القرارات الإدارية والمقصود هنا هي المعرفة وتحديداً الضمنية لدى العنصر البشري، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل المنظمات بجميع أنواعها، ولقد بات من الضروري لهذه الجامعات ومن أجل اتخاذ قرارات بكفاءة وفعالية الالتفات والانتباه إلى الحصول عليها واكتسابها بشتى الطرق وتطويرها والاستفادة منها.

عليه يُمكن القول أنّ مُشكلة البحث تكمُن في مدى قدرة القائمين بإدارة جامعة الفرات على اتخاذ قرارات إدارية ذات جودة عالية اعتماداً على ما يملكون من معرفة ضمنية. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث الحالي في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر الخبرة في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات؟
- ما هو أثر المهارة في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات؟
- ما هو أثر التفكير في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات؟

فرضيات البحث: تسعى الباحثة خلال هذه الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:

<u>الفرضية العامة:</u>" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05).

يتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05).

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من ناحيتين:

- **الناحية النظرية**

وتنبُع من أهمية القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها وكذلك أهمية المعرفة بشكل عام والمعرفة الضمنية بشكل خاص ودورها في جودة القرارات الإدارية، كما وتأتي من أهمية الربط بين المعرفة الضمنية وبين جودة القرارات الإدارية.

- **الناحية العملية**

وتأتي من خلال تناول موضوع المعرفة الضمنية وأثرها في جودة اتخاذ القرارات لدى مُتخذي القرارات في جامعة الفرات وهو ما يمكن أن يُساعد القائمين على إدارة الجامعة في تطوير أساليب رفع المعرفة الضمنية لدى القائمين على العمل الإداري فيها، وهذا ما قد يُساهم في الوصول إلى أفضل القرارات الإدارية وبالتالي رفع مستوى الأداء العام للعمل الإداري للجامعة وهو ما ينعكس إيجاباً على العمل الأكاديمي فيها.

أهداف البحث:

يمكن تحديد الاهداف التي سعت الباحثة الى تحقيقها في النقاط التالية:

1. التعرّف على مفهوم وأهمية المعرفة الضمنية ودورها في تطوير العمل الإداري، بالإضافة إلى واقعها الفعلي لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات.
2. دراسة أثر المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات.
3. الوصول إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تُساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الفرات

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى	
عنوان الدراسة	""توظيف المعرفة الضمنية وآثرها على جودة الخدمة التعليمية"
الباحث	باحميد مبروكة، حنين عائشة[1]
هدف الدراسة	التعرف على مدى تأثير المعرفة الضمنية بأبعادها(الخبرة، المهارة، الحدس، التفكير)على جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة أدرار
المتغيرات المستقلة	المعرفة الضمنية بأبعادها(الخبرة، المهارة، الحدس، التفكير)الذاكرة التنظيمية
المتغيرات التابعة	جودة الخدمة التعليمية بأبعادها(الاعتمادية، الكفاءة، الإستجابة والأمان، المصداقية، سهولة الحصول على الخدمة)
عينة الدراسة	موظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والبالغ عددهم (65)من الأساتذة و(35)من الإداريين
النتائج	أظهرت مجموعة من النتائج أهمها:1.امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية الخبرة في مجال عملهم.2.يتوفر لدى موظفين والإداريين في الجامعة ادراك للمعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم.3.اعتماد موظفين وإداريين الجامعة على تقديراتهم الشخصية عندما لا تكون هناك حالات مشابهة في الماضي. 4.اثبتت الدراسة وجود علاقة تأثر موجبة بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة التعليمية.
سنة النشر	2021
جهة النشر	مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية

[1] **باحميد** مبروكة، **حنين ع**ائشة(2021)- "**توظيف المعرفة الضمنية وآثرها على جودة الخدمة التعليمية**". جامعة أحمد دراية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

الدراسة الثانية	
عنوان الدراسة	"دور إدارة المعرفة في جودة القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على مجموعة جياد الصناعية"
الباحث	محمد سيدة عز الدين2
هدف الدراسة	هدفت إلى معرفة مستوى إدارة المعرفة وتأثيرها في جودة القرارات الإدارية لدى العاملين في مجموعة جياد الصناعية.
المتغيرات المستقلة	إدارة المعرفة بأبعادها (توليد، توزيع، استثمار المعرفة)
المتغيرات التابعة	جودة القرارات الإدارية
عينة الدراسة	عينة الدراسة تكونت من 150 موظف لدى شركة جياد
النتائج	أبرز النتائج أنّ الاعتماد على تطبيق إدارة المعرفة يُساهمك في انتقال الإدارات من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب الإدارة المُخططة وتحسين جودة القرارات الإدارية المُنفذة بالدقة والوضوح المطلوب، وأهم التوصيات هي ضرورة القيام بربط بين إدارة المعرفة وجودة القرارات لدى القائمين بإدارة الشركة من خلال تزويد مُتخذي القرارات بمفهوم وأهمية إدارة المعرفة.
سنة النشر	2019
جهة النشر	جامعة النيلين

[2] **محمد** سيدة عز الدين ،(2019)- "**دور إدارة المعرفة في جودة القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على مجموعة جياد الصناعية**" أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة النيلين، السودان.

الدراسة الثالثة	
عنوان الدراسة	" Examining Relationship Between Individual-Tacit knowledge and Customer Satisfaction " اختبار العلاقة بين المعرفة الضمنية الفردية ورضا العملاء
الباحث	O, Oyebisi Mary I Oluremi 3
هدف الدراسة	اختبار العلاقة التجريبية بين المعرفة الفردية الضمنية ورضا العملاء في صناعة الاتصالات.
المتغيرات المستقلة	المعرفة الضمنية
المتغيرات التابعة	رضا العملاء
عينة الدراسة	تكونت من 186 مديرًا وموظفين إداريين وفنيين آخرين و519 عميلًا من الشركات الأربع الكبرى العاملة في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في نيجيريا
النتائج	أ أظهرت أهم النتائج وجود علاقة قوية بين المعرفة الفردية الضمنية ورضا العملاء. أوصت الدراسة بأن المديرين في صناعة الاتصالات يمكنهم تعزيز هدف المؤسسة في إرضاء العملاء من خلال تشجيع الموظفين على توثيق تجاربهم بانتظام حول أبرز التحديات التي يوجهونها في الوظيفة.
سنة النشر	2018
جهة النشر	Academy of Entrepreneurship Journal

[3] **Ayodotun** O, **Oyebisi Mary** I (2018)-**"Examining Relationship Between Individual-Tacit knowledge and Customer Satisfaction".** Academy of Entrepreneurship Journa, Volume 24, Issue 1.

الدراسة الرابعة	
عنوان الدراسة	"The Impact of Management Information Systems on the Quality of Management Decisions" أثر نظم المعلومات الإدارية في جودة قرارات الإدارية
الباحث	EGBUNIWE J O 4
هدف الدراسة	هدف الدراسة التركيز على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية (التشغيلية، والإدارية، ودعم القرار) في جودة القرار الإداري.
المتغيرات المستقلة	نظم المعلومات الإدارية (التشغيلية، والإدارية، ودعم القرار)
المتغيرات التابعة	جودة القرار الإداري
عينة الدراسة	تم توزيع استبانة على 700 موظف في شركة المدار الليبية
النتائج	أظهرت أبرز النتائج وجود علاقة قوية بين أنظمة المعلومات الإدارية وجودة القرار الإداري والتأثير الكبير لأنواع نظم المعلومات على جودة صنع القرار، وأوصت الدراسة ب ضرورة العمل على استخدام نظم المعلومات الإدارية بما يُساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية على كافة المستويات بما يُساعد الشركة على تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة.
سنة النشر	2019
جهة النشر	International Journal of Business and Economic A_airs (IJBEA)

[4] **EGBUNIWE** J O,(2019) –"**The Impact of Management Information Systems on the Quality of Management Decisions". International** Journal of Business and Economic A_airs (IJBEA), 4(2).

الدراسة الخامسة	
عنوان الدراسة	Extended Peer Communities: Appraising The Contributions of Tacit Knowledge in Climate Change Decision-Making مجتمعات الأقران: تقييم مساهمات المعرفة الضمنية في صنع القرار المتعلق بتغّير المناخ.
الباحث	Simon p.meisch, et al [5]
هدف الدراسة	الاعتماد على المعرفة الضمنية في محاولة تغيير ظروف(مناخ) العمل السائدة للتناسب مع تغيير المناخ الاجتماعي والطبيعي، استكشاف طرق لتقيم المعرفة الضمنية، توسيع نطاق مجتمع العمل من أجل انتاج معرفة ضمنية، تحسين الطرق والوسائل التي تساعد على استكشاف المعرفة الضمنية.
المتغيرات المستقلة	المعرفة الضمنية
المتغيرات التابعة	اتّخاذ القرار
عينة الدراسة	تم تطبيق البحث على موظفين في مشروعين أوروبيين (Calendars &Canals) في مدينة بيرغن في النرويج وشبه جزيرة كوروماندیل الريفية في نيوزيلندا لمدة(12-18) شهراً
النتائج	تحديد أربع تحديات تواجه مجتمع العمل في التعامل مع المعرفة الضمنية وهي: صعوبة الاتصال، توضيع المعارف، والرغبة الشخصية لاحتفاظ بالمعرفة، وتقييم المعرفة الضمنية، الاعتماد على النقاشات واللقاءات والملاحظات الدورية والمشاهدات الدائمة للحصول على معرفة الأفراد.
سنة النشر	2022
جهة النشر	The Journal of Policy, Planning and Futures Studies

[5] **Simon** P M, **Scott** B, **Mark** Th Y, **Silvio** O F,(2022)," **Extended Peer Communities: Appraising The Contributions of Tacit Knowledge in Climate Change Decision-Making**", The Journal of Policy, Planning and Futures Studies, volum135.

ما يُميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية القرارات الإدارية كونها جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي للمنظمات في رسم سياساتها في سعيها الى تحقيق مزايا كبيرة، واتفقت أيضاً على أن موضوع المعرفة الضمنية بات أمر ضروري ومحرك أساسي لنمو وتطور المنظمات المعاصرة، وقد طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات بحثية متنوعة شملت المنظمات الإنتاجية والخدمية. كما وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الاعتماد على المُتغيرات المدروسة (المعرفة الضمنية، جودة القرارات الإدارية) وهو ما أتاح إمكانية الاعتماد على أساليب قياس تلك المُتغيرات وتطويرها بما يخدم الدراسة.

وبالنسبة للاختلاف فقد ربطت الدراسات السابقة موضوع القرارات الإدارية بمتغيرات عديدة مثل: إدارة المعرفة ونظم المعلومات الإدارية وربطت موضوع المعرفة الضمنية بمتغيرات مثل: رضا العملاء أو أداء فرق العمل وتحقيق الميزة التنافسية كما ارتبطت بجودة الخدمة التعليمية بأبعادها المختلفة عن جودة القرارات الإدارية وكيفية قياسها أما الدراسة الحالية فتعتبر على حد علم الباحثة الدراسة الأولى التي تناولت أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإدارية، و طبقت في جامعة الفرات بمحافظتي الحسكة ودير الزور، ونأمل أن تشكل هذه الدراسة إضافة علمية جديدة في هذا المجال.

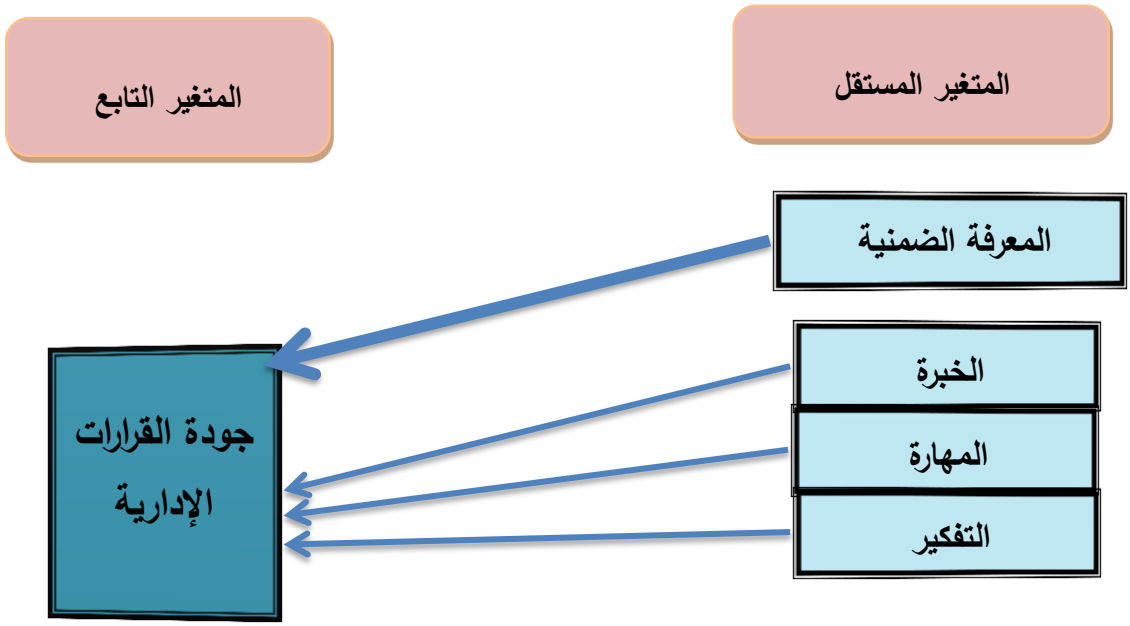
4. متغيرات ونموذج البحث:

وتتمثل في ما يلي:

أولاً: المتغير التابع: جودة القرارات الإدارية.

ثانياً: المتغير المستقل: المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير).

وبناءً على ما سبق يوضح الشكل التالي نموذج البحث:



5. مجتمع البحث وعينة البحث:

يتكون من جميع المعنيين باتخاذ القرارات الإدارية لدى جامعة الفرات من عمداء الكُليات والنواب ورؤساء الأقسام والمُدراء الإداريين ومُدراء المعاهد التقاني التابعة للجامعة بمحافظتي دير الزور والحسكة والمسؤولين عن كُليات فرع جامعة الرقة (التي تم نقلها إلى دير الزور) المتواجدين بدير الزور. وتم تحديد عينة البحث بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل حيث سعت الباحثة إلى التواصل مع جميع المعنيين باتخاذ القرارات الإدارية لدى جامعة الفرات سواء بشكل مُباشر أو غير مُباشر، وذلك بعد أن قامت الباحثة بتصنيف

مفردات المجتمع المدروس إلى 5 مجموعات، واستطاعت الباحثة توزيع(107) استبانة استرد منهم 98 استبيان، وقد استبُعد4 استبيانات لعدم صلاحيتها وعشوائية الإجابات، وتبقى 95 استبيان موضحة كما يلي:

	المجموعة	عدد المفردات	النسبة المئوية
1	عُمداء الكُليات	18	%18.9
2	نواب العُمداء	32	%33.7
3	رؤساء الأقسام	6	%6.3
4	المُدراء الإداريين	17	%17.9
5	أعضاء مجالس الأقسام والكُليات	22	%23.2
	مجموع عدد مفردات عينة البحث	**95**	**%100**

6. حدود البحث:

الحدود المكانية: اقتصر البحث على جامعة الفرات بكلياتها ومعاهدها المختلفة، ضمن مُحافظتي دير الزور والحسكة.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية ضمن الفترة الممتدة بين 2021/12/15 ولغاية 2022/4/15.

الحدود الموضوعية: تمت دراسة المعرفة الضمنية فقط كمُتغير مُستقل، واقتصرت الدراسة على أبرز ثلاثة أبعاد من أبعادها وهي الخبرة، المهارة، التفكير، كونها من أكثر الأبعاد شمولاً وقدرة على عكس واقع المعرفة الضمنية، اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات وتفسير النتائج بالدرجة الأولى على البيانات المستمدة من الاستبيان المُعد خصيصاً لهذه الدراسة.

منهجية البحث:

تعتمد المنهجية المتبعة في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى الكتب والمؤلفات والدراسات والأبحاث المنشورة ذات الصلة (العربية والأجنبية) والحصول على المعلومات التي تساهم في إثراء البحث.وتم الاعتماد أيضاً على أسلوب التحليل الإحصائي في الجانب العملي لهذا البحث في اختبار

الفرضيات، لاستخراج العلاقة بين المتغيرات والوصول للنتائج التي تمكن الباحثة من تقديم التوصيات المناسبة، وذلك بعد الحصول على البيانات والإحصائيات اللازمة من عينة الدراسة، ثم القيام بالتحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الأطار النظري:

1. مفهوم المعرفة الضمنية

يعود تحديد مفهوم المعرفة الضمنية إلى الفيزيائي وفيلسوف العلم مايكل بولاني(Michael Polanyi) الذي عمل في إحدى المؤسسات العلمية المتخصصة في الفيزياء والكيمياء في برلين من عام 1920 حتى هجرته إلى إنجلترا عام 1933 وقد طوّر أفكاره بشكل مفصّل فيا بعد في كتاب أصدره عام 1958 في شيكاغو بعنوان: "المعرفة الشخصية" حول البُعد الصامت أو الكامن للمعرفة، ثم وسّع دوائر فكرته في "البعد الكامن" وتبعاً لما يقرره بولاني فإن التفكر الإنساني مزروع في جسمنا بشكل يجعل هذا البعد الضمني بنياناً أساساً لما يُطلق عليه المعرفة الموضوعية أو الصريحة. ولا تعتمد المعرفة في رأي "بولاني" على عناصر التحليل المنطقي المعروفة جيداً مثل التعريفات والملاحظات والاستنتاجات المنطقية فحسب وإنما تستند فضلاً عن ذلك إلى الافتراضات غر المبرهنة على صحتها، والممارسات الذاتية (الشخصية) التي لم يتم صياغتها ولم يُعبّر عنها بأسلوب الحديث أو الكتابة المعتمدين لدى الجماعة الإنسانية ولم تدخل

دائـرة العلـن[6] وهـذا مـا يؤكـده (الشـيمي حسـني، 2009) فهـو يـرى أنّ للمعرفـة نوعين رئيسيين هما:[7]

- المعرفــة الظــاهرة: ويطلــق عليهــا أيضــاً المعرفــة الصــريحة، ويُقصــد بهــا المعرفــة الرســمية والمنظمــة والتــي يمكــن ترميزهــا (التعبيــر عنهــا برمــوز) وكتابتهــا ونقلهــا إلــى الآخــرين بواســطة الوثــائق بأشــكالها المختلفــة، بــدءاً بــالألواح المســمارية حتــى قواعــد البيانــات الإلكترونيــة، مــروراً بالمخطوطــات والطبعــات الزرقــاء، وتخــرج المعرفــة الظــاهرة أو الصــريحة فــي صــيغة مواصفات ومنتجات وبراءات اختراع ومخططات (في شكل رسوم مثلاً).
- المعرفة الضمنية: تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم الذاتي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات وتشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف (how know)فهي ما يوجد في عقول وحواس الأفراد من خبرات ومهارات مما لا يُمكن نقله أو تقليده ذلك أنّ التعبير عنها يأخذ أشكالاً خاصة أو حدسية غير قابلة للنقل أو للتعليم بشكل معروف.

[6] **Wagner**-D.bler, **Roland**. (2004) -**"Tacit knowledge management"**, library science- no bridge between Knowledge management: libraries and librarians taking up the challenge ed. by Hans- Christoph München: Saur, (IFLA publications; 108). P. 41

[7] **الشيمي** حسني (2009) – "**إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً**" . دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص:50.

2. خصائص المعرفة الضمنية:

يُمكن تقسيم خصائص المعرفة الضمنية إلى عدة اقسام كما يلي:[8]

- المظهر الشخصي للمعرفة ويتضمن المعرفة الشخصية حيث تُعتبر المعرفة الضمنية جُزءاً من فهم الأفراد فطالما ارتبطت بشخص فقد أصبحت فهماً ضمنياً يُمكن مُشاركته مع الآخرين وغالباً ما توصف هذه المعرفة بأنها معرفة جماعية أو تنظيمية.
- المظهر البيئي للمعرفة ويتضمّن الاعتماد على البيئة وينشأ حينما يتفاعل الأفراد في موقف مُعين، وكذلك يتضمن الثقة في العلاقات الإنسانية وترتبط هذه العلاقات بالمعرفة المُستخدمة فيما يتعلّق بالأفراد بالإضافة إلى تحقيق العوامل الإنسانية في ظروف متنوعة.
- المهارات المعرفية المُتاحة وتتضمن القدرة على الوصف والإدراك وهذا يعني أن المعرفة الضمنية هي الإجراء أو التصرف الفعلي حينما يتطلب الأمر عملية صياغة منظمة للتصورات. وكذلك توافر ملكة التمييز ويُشير ذلك إلى المعرفة الناتجة عن رأي أو وجهة نظر مُعينة تجاه شيء مُحدد.
- الخبرات المعرفية المُتاحة وتتضمن القدرة على التمييز ونفاذ البصيرة وهذا يتطلب قدرة على التمييز للتنبؤ بالمُشكلات المحتملة وتحقيق النتائج المحتملة إذا كانت المقاييس الموضوعة لذلك مناسبة.

[8] **الصالح** اسماء، (2012)- "**المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة المعولمة دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات**". المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان طرابلس- لبنان، ص: 14.

وترى الباحثة أنّ الخصائص التي تتميز بها المعرفة الضمنية تجعل عملية نقل ونشر المعرفة الضمنية صعبة نوعاً ما، نظراً لشخصية المعرفة ولكون تطويرها يحتاج للكثير من الوقت ولصعوبة صياغتها أو كتابتها.

3. أبعاد المعرفة الضمنية:

بحسب دراسة كل من (**السعيدي** يعرب عدنان، البيرقدار محمد قاسم، 2016) ودراسة(**باحميد** مبروكة، **حنين** عائشة،2021) وكذلك (**حسين** حسين وليد، 2016) فإنّ أهم أبعاد المعرفة الضمنية ما يلي:

الخبرة:

ويتضمن مصطلح الخبرة مفهوم المعرفة أو المهارة أو القدرة على الملاحظة وذلك بأسلوب فطري عفوي ويكتسب الفرد الخبرة من خلال ممارسة نشاط أو عمل معين فتكرار هذا العمل غالباً ما يؤدي إلى زيادة هذه الخبرة واكسابها عمقاً أكبر وكلمة الخبرة تتوافق مع المعرفة الإجرائية، وتعني كيفية عمل الأشياء ويتم التعبير عنها على أنها القدرة على وضع خبرات ومعارف الفرد في العمل والناتج من خلال التجارب. [9]

المهارة:

تحتاج المهارة إلى مستوى معين من المعلومات يتم الحصول عليها من الأشخاص الذين لديهم خبرة في تحويل البيانات إلى معلومات واستخدامها في إدارة أعمال المنظمة فكثير ما تكون المهارة عبارة عن بيانات أو معلومات تم معالجتها حيث يُمكن فهمها بشكل صحيح، والخبرات والعلم

[9] **السعيدي** يعرب عدنان، **البيرقدار** محمد قاسم، (2016)، "**اساليب اكتساب المعرفي وانعكاساتها على المعرفة الضمنية / بحث ميداني في مستشفى طوز العام**". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد89، ص: 302.

المتراكم الذي يساعد على حل المشاكل والقيام بالأعمال، ويأتي ذلك من خلال تقدير المنظمات لمهارات العاملين لديها وإدارتها بشكل جيد، مما يُمكّنها من تحقيق أفضل النتائج والتميز. وتعني أداء مهمة ما أو نشاط مُعين بصورة مُقنعة وبالأساليب والإجراءات المناسبة بطريقة صحيحة.

التفكير:

يمثل التفكير قدرة الفرد على إنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة والتداعيات البعيدة كالاستجابة لمشكلة أو موقف مُعيّن[10]

الحدس:

وهو الخبرة المُكثفة والتي تعمل وفق القواعد التجريبية، وهو شكل خاص من أشكال النشاط المعرفي، أو المقدرة على فهم الحقيقة مُباشرةً دون استدلال منطقي تمهيدي، حيثُ يعتمد على التجريب المبني على الخبرات المكثفة ويهدف إلى التعرف على الأشياء مباشرة دون استدلال منطقي تمهيدي، حيث يدرك به حقيقة الأشياء المنطقية وغير المنطقية.11

وترى الباحثة أن تعدد الأبعاد المكونة للمعرفة الضمنية يرجع بالإساس إلى اختلاف مصادر هذا النوع من المعرفة، ويعُتبر البُعد الخاص بالتفكير الأهم لأنه يعكس قدرة الأفراد على فهم البيئة المُحيطة وتأثيراتها في عملية اتخاذ القرارات، كما أنّ الأبعاد الأخرى كالمهارة والخبرة هي

[10] **باحميد** مبروكة، **حنين** عائشة(2021)- "**توظيف المعرفة الضمنية وآثرها على جودة الخدمة التعليمية**". جامعة أحمد دراية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص:19.

[11] **حسين** حسين وليد (2016) – "**توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الالكترونية**." مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 93، المجلد22، ص:223.

نتـــائج للتفكيـــر فـــي المواقـــف التـــي تواجـــه العـــاملين بمختلـــف مســـتوياتهم الإدارية.

ثانياً: جودة القرارات الإدارية:

1. مفهوم اتّخاذ القرار:

يعرّف (Braker)القرار بأنه أفضل خيار عمل يمكننا أن نتخذهُ في وقت ما، ولكنّهُ سيتم تعديله أو قلبه أو إلغاءه[12]

يُعرّف كُل من (Habbal&Kerin– 2006)أن عملية اتخاذ القرار "عمليّة ذهنية يبحث متّخذ القرار من خلالها عن أفضل قرار وأفضل أسلوب لتحقيق أهداف محددة إلّا أنَّ أتّخاذ القرار الرشيد وذو الجودة العالية لا يعتمد على المجهود الذهني فقط بل على كفاءة المعلومات وصِحة البيانات التي يستند إليها والمقدرة على التنبؤ بالأحداث في المستقبل.[13]

بينما ينظر "سايمون"(simon)إلى عملية اتّخاذ القرارات من منظور شامل ويُعرّفها بأنّها عملية مرادفة لعملية الإدارة ينفسها ويعتبرها القلب النابض للإدارة وهي عبارة عن سلوكيات سيكولوجية ومنطقية تدل على الاختيار الإنساني في التنظيم.14 كما يؤكّد أنّ الادارة تدور حول العقلانية والرشد في اتّخاذ القرار.[15]

[12] **نصيرة** أوبختي، **نبوية** عيسى(2020)،"**الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتّخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة الذرة**"، مجلة بحوث الاقتصاد، المجلد2، العدد1، الجزائر، ص:287.

[13] **Habbal** A. & Kerin A. (2006)."**Impact of Leadership Behavior on the Quality of Decisions in the Institution**", Algerian Coference, p:65.

[15] **اسحق** علي أحمد،(**2017**)– "**أثر التحليل الاستراتيجي على كفاءة القرارات الإدارية**". جامعة النيلين، السودان، الخرطوم، ص:49.

وتـرى الباحثـة أن عمليـة اتخـاذ القـرارات الإداريـة هـي عمليـة مُسـتمرة فـي منظمـات الأعمـال وبشـكل خـاص تـأتي لمواجهـة المشـكلات التـي تواجـه سـير العمـل فـالمطوب مـن المـدير اتّخـاذ موقـف واضـح للتوصـل إلـى أفضـل الحلـول اعتمـاداً علـى ضـوابط مُحـددة مُسـبقاً تكـون قـادرة علـى قيـاس النتـائج وتوقعهـا لكُـل بـديل ممـا يُسهّل المقارنة بينها لاختيار الأفضل.

يُنظر لجودة القرارات الإدارية على أنّها مجموعة من المؤشرات التي تُستخدم 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.[16]

2. مراحل اتّخاذ القرار:

إنّ عمليـة اتخـاذ القـرارات عبـارة عـن تحليـل وتقيـيم للعديـد مـن المتغيـرات المشـتركة وتمر هذه العملية بالعديد من المراحل أهمها:17

- ❖ تحديـد مشـكلة القـرار: تُعّـد أهـم خطـوة فـي عمليـة صـنع القـرار، وذلـك يتطلـب معلومـات عـن المشـكلة والتعـرف علـى أسـبابها والعوامـل المرتبطـة بهـا. وقـد تتحـدد المشـكلة بقـدرة الإدارة علـى تشـخيص المتغيـرات

[16] **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 dector of philosophy (PHD), Cardiff University, UK,p:103.

[17] **الموسوي** أسماء حسين، الموسوي عباس نوار،(2015)- "**أثر ضبابية المعلومات المالية في جودة القرارات الإدارية**"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد5، العدد1، جامعة واسط.

البيئيـــة(الفرص والتهديـــدات) ونقـــاط الضـــعف والقـــوة لاغتنـــام الفـــرص ومواجهة التهديدات.

- ❖ توليـد الحلول(البـدائل): يـتم فـي هـذه المرحلـة تحديـد عـدد مـن البـدائل الممكنـة لمعالجـة المشـكلة، ويشـترط وجـود بـديلين علـى الأقـل لأن البـديل الواحد لا يمثل اتخاذ قرار.
- ❖ اختيـار البـديل الأفضـل والأنسـب: تعـد عمليـة دقيقـة فـي عمليـة صـنع القرارات يتم فيها اختيار البديل الأفضل وتقييم البدائل المتاحة.
- ❖ تنفيـذ البـديل المناسـب(القرار): يعتقـد متخـذو القـرار أن عمليـة صـنع القـرار تنتهـي بمجـرد اختيـار البـديل الأفضـل، لكـن المهـم فـي اختيـار البـديل لحـل المشـكلة أو القضـية المعنيـة هـو التنفيـذ لمعرفـة مـدى كفـاءة القـرار، لان النتائج المتحققة منه لا تُعرف إلّا من خلال تطبيقه.
- ❖ متابعـة القـرار وتقيـيم نتائجـه: هـي المرحلـة الأخيـرة مـن مراحـل صـنع القـرار ويـتم فيهـا المتابعـة للتحقـق مـن سـلامة تنفيـذ القـرار وفـق مـا خُطـط لـه. وذلك من خلال التغذية العكسية التي هي أساس معرفة فاعلية القرار.

❖ الإطار العملي للبحث

❖ اختبار ثبات مقاييس البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم استبيان تضمّن العديد من الأسئلة المتعلقة بأسئلة البحث وفرضياته، وتم عرض الاستبيان على أساتذة في كلية الاقتصاد بجامعة حلب وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبيان. وللتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

المتغير		عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	العبارات التي يجب حذفها
المستقل: المعرفة الضمنية		17	0.915	لا يوجد
الأبعاد	الخبرة	6	0.833	لا يوجد
	المهارة	6	0.823	لا يوجد
	التفكير	5	0.761	لا يوجد
التابع: جودة القرارات الإدارية		11	0.853	لا يوجد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تُشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (المعرفة الضمنية) هي قيمة ممتازة حيث بلغت (0.915)، أمّا قيمته للمتغير التابع (جودة القرارات الإدارية) فهي جيدة حيث بلغت (0.853)، وكذلك كانت قيمة المعامل لجميع عبارات أداة البحث ممتازة وبلغت (0.949)، ويُلاحظ أيضاً أنه لا داعي لحذف أي عبارة من المتغير المستقل بأبعاده والتابع لتحسين قيمة معامل ألفا كرونباخ بشكلٍ كبير، وبالتالي ترى الباحثة أن جميع المقاييس المستخدمة في الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلي لعباراتها.

اختبار فرضيات البحث: الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05).

من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسة استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار المتعدد(Multiple Regression) بأسلوب الإدخال (Enter) لبيان أثر المتغيّر المستقل المعرفة الضمنية بأبعادها مُجتمعة (الخبرة، المهارة، التفكير) في المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية).

ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار المتعدد ولكن بأسلوب الانحدار المتدرج (Stepwise) وذلك لمعرفة أي الأبعاد لها

أثر أكبر في المتغير التابع عبر معرفة التأثير النسبي لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع،

الجدول رقم (1) معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتعدد بطريقة الإدخال **(Enter)**

معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدّل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
.901	.811	.805	.23133

ويبين الجدول السابق أنّ معامل الارتباط R قد بلغ (0.901) ويشير إلى درجة ارتباط موجبة وقوية جداً، وأنّ معامل التحديد المعدّل بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغ (0.805)، وهذا يعني أن التغير في المعرفة الضمنية بأبعادها (المتغير المستقل) تُفسِّر ما مقداره (80.5%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية)، وهي قوة تفسيرية جيدة جداً ، تدل على أثر المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية ، وأن ما نسبته (19.5%) ترجع لمتغيرات أخرى ليست موضع البحث.

الجدول رقم (2) معاملات نموذج الانحدار المتعدد بطريقة (Enter) وتحليل التباين ANOVA

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	معنوية T	مستوى المعنوية Sig.	التباين ANOVA	
	معاملات المتغيرات B	الخطأ المعياري Std. Error	بيتا Beta			قيمة فيشر F	مستوى المعنوية Sig
الثابت	.356	.150		2.374	.020	130.336	0.000
الخبرة X_1	.331	.066	.388	5.000	.000		
المهارة X_2	.260	.075	.274	3.476	.001		
التفكير X_3	.301	.059	.336	5.099	.000		

من النتائج التي يظهرها الجدول رقم (2) ترى الباحثة أنّ النموذج المستخدم في اختبار أثر المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة ،المهارة، التفكير) في جودة القرارات الإدارية يتمتع بالصلاحية، حيث بلغت قيمة فيشر الجدولية

(F=130.336) بمستوى معنوية (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أنّ هذا النموذج للمعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة ،المهارة، التفكير) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع جودة القرارات الإدارية. ويتضح من الجدول السابق أن الدلالة الإحصائية هي معنوية لجميع أبعاد المعرفة الضمنية حيث كان مستوى المعنوية Sig أقل من (5%) وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد التي تربط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع كما يلي:

$$\mathbf{Y} = 0.356 + 0.331\ \mathbf{X1}\ + 0.260\ \mathbf{X2} + 0.301\ \mathbf{X3}$$

حيث حيث أنّ:

Y : جودة القرارات الإدارية

X_1: الخبرة

X_2: المهارة

X_3: التفكير

بناءً على ما سبق يُمكن **قبول** الفرضية الرئيسة الأولى (**H1**) التي تنص على أنّه:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ،المهارة، التفكير) في جودة القرارات الإدارية.

وترى الباحثة أنّ هذا يدل على أهمية المعرفة الضمنية وضرورة أخذها بعين الاعتبار من قبل القائمين على الإدارة في جامعة الفرات، لما لها من دور إيجابي في تحسين عملية وجودة اتخاذ القرارات، وهوما يُساهم في تحقيق الأهداف العلمية والعملية للجامعة.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للخبرة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى

دلالة (α=0.05).

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمهارة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى

دلالة (α=0.05).

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05).

الجدول رقم (3) معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتعدد بطريقة الإدخال (Stepwise)

النموذج	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدّل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1	.832	.693	.690	.29186
2	.887	.786	.781	.24486
3	.901	.811	.805	.23133

تُشير نتائج الجدول السابق إلى درجة ارتباط أبعاد المعرفة الضمنية بجودة القرارات الإدارية، حيث أنّ معامل الارتباط بين مُتغير **(الخبرة)** وجودة القرارات الإدارية (83.2%)، في النموذج الأول الخاص بمتغير الخبرة وهي درجة ارتباط جيدة جداً، ومعامل التحديد المعدّل بلغ 69 % أي أن هذا البُعد لوحده يُفسر 69 % فقط من التغيرات في المتغير التابع(جودة القرارات الإدارية).

بينما بلغ معامل الارتباط للنموذج الثاني الخاص بالعلاقة بين المُتغيرين المُستقلين **(الخبرة، التفكير)** وبين المتغير التابع جودة القرارات الإدارية (88.7%) وهي درجة ارتباط جيدة جداً، ومعامل التحديد المعدّل لهذا النموذج بلغ (78.1 %) أي أن هذين البُعدين معاً يُفسران (78.1 %) فقط من التغيرات في المتغير التابع(جودة القرارات الإدارية).

ووصل معامل الارتباط للنموذج الثالث الخاص بالعلاقة بين المُتغيرات المُستقلة **(الخبرة، التفكير، المهارة)** وبين المتغير التابع جودة القرارات الإدارية (90.1%)

وهي درجة ارتباط ممتازة، ومعامل التحديد المعدّل لهذا النموذج بلغ (80.5 %) أي أن هذين البُعدين معاً يُفسران (80.5 %) فقط من التغيرات في المتغير التابع(جودة القرارات الإدارية) و (19.5 %) من التغييرات تعود لعوامل ليست محل البحث.

الجدول رقم (4) نموذج الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) وتحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية.Sig	التباين ANOVA		الدلالة الإحصائية
	معاملات المتغيراتB	الخطأ المعياري Std. Error	بيتا Beta			قيمة فيشرF	مستوى المعنوية Sig	
الثابت	.949	.161		5.90	.000	209.80	.000	معنوي
الخبرة X_1	.711	.049	.832	14.48	.000			
الثابت	.511	.151		3.37	.001	169.09	.000	معنوي
الخبرة X_1	.470	.056	.551	8.40	.000			
التفكير X_3	.371	.059	.415	6.33	.000			
الثابت	.356	.150		2.37	.020	130.33	.000	معنوي
الخبرة X_1	.331	.066	.388	5.00	.000			
التفكير X_3	.301	.059	.336	5.09	.000			
المهارة X_2	.260	.075	.274	3.47	.001			

تُشير النتائج إلى أثر أبعاد المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية حيث كان معامل فيشر(F=209.808) في النموذج الأول الخاص بمتغير الخبرة عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أنّ النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، وبلغ معامل فيشر (F=169.095) للنموذج الثاني الخاص بمتغيري الخبرة والتفكير عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أنّ النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، بينما وصل معامل فيشر (F=130.336) في النموذج الثالث الخاص

بـــالمتغيرات المســـتقلة جميعهـــا "**الخبـــرة، التفكيـــر، المهـــارة**" عنـــد مســـتوى معنويـــة (Sig=0.000) وهـــي أقـــل مـــن (0.05)، ممـــا يعنـــي أنّ النمـــوذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع أيضاً.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار **للنموذج الثالث** وهو النموذج الذي صنّف أبعاد المعرفة الضمنية بحسب أهميتها في التأثير بالمتغير المستقل جودة القرارات الإدارية الخبرة أولاً ويليه التفكير ثُم المهارة، كما يلي:

$$\boldsymbol{Y} = 0.356 + 0.331\ \boldsymbol{X1}\ + 0.301\ \boldsymbol{X3} + 0.260\ \mathbf{X2}$$

حيث حيث أنّ:

Y : جودة القرارات الإدارية

X_1: الخبرة

X_2: المهارة

X_3: التفكير

وبناءً عليه نرفض فرضيات العدم التي تقول أنّه:

: لايوجد أثر ذو دلالة معنوية للمهارة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05).

H1-3: لايوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05).

ونقبل الفرضيات البديلة والتي تنص على أنّه:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للخبرة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05).

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمهارة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05).

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05).

وتـرى الباحثـة أنّ هـذا الأثـر الموجـب والطـردي لأبعـاد المعرفـة الضـمنية فـي جـودة القـرارات الإداريـة بجامعـة الفـرات يعـود إلـى إدراك أفـراد عينـة البحـث للـدور المهـم الـذي تلعبـه المعرفـة الضـمنية بأبعادهـا المُختلفـة فـي عمليـة صـناعة القـرارات الإداريـة، فكلمـا زادت المعرفـة الضـمنية بأبعادهـا الخبـرة والمهـارة والتفكيـر تحسـنت جـودة القـرات الإداريـة فيهـا وتـأتي أهميـة الخبـرة مـن كونهـا تـراكُم للأعمـال والتجـارب السـابقة، بينمـا يـأتي البُعـد التفكيـر لأنّـه يعكـس مـدى قُـدرة الفـرد علـى فهـم البيئـة المُحيطـة بـه وتحليـل مُتغيراتهـا والآثـار الناجمـة عنهـا والتـي مـن المُمكـن اسـتخدامها فـي عمليـة اتخـاذ القـرار، وأخيـراً تـأتي المهـارة فـي أداء المهمـات بالأسـاليب والإجراءات المناسبة.

أهم النتائج:

- هنـاك اهتمـام واضـح مـن قبـل إدارة جامعـة الفـرات بتعزيـز المعرفـة الضـمنية لـدى مُختلـف المسـتويات الإداريـة فيهـا، وهـذا الاهتمـام بالمعرفـة الضـمنية يشمل أبعادها الثلاثة مرتبة حسب أهميتها(الخبرة والتفكير والمهارة).

التوصيات:

توصي الباحثة القائمين على إدارة جامعة الفرات بتعزيز أساليب دعم المعرفة الضمنية لدى العاملين فيها، وذلك لدورها المُهم في التأثير على سير العملية الإدارية في الجامعة بشكلٍ عام وتحسين جودة القرارات الإدارية بشكلٍ خاص ويُمكن ذلك من خلال الاهتمام بخبرة العاملين فيها عن طريق الحوافز و المكافآت المادية والمعنوية، الاهتمام بالمهارة من خلال الندوات الحوارية والمقترحات والمناقشات الدورية من أجل التخلص من الروتين والجمود في الفكر الإداري الذي تعاني منه أغلب هذه المنظمات، ولكسر الحواجز والعوائق النفسية والتنظيمية الموجودة بين الإدارة والعاملين، ولما يحققه هذا الأسلوب المتميز من مزايا متعددة. تشجيع قدرات التفكير لدى العاملين في الجامعة من خلال الاعتماد على أفكارهم ومقترحاتهم في حل المشكلات التي تواجه العملية الإدارية مما يساهم في طرح المقترحات الإبداعية دون خوف أو تردد.

الاستفادة من الجولات الإدارية للحصول على التغذية الراجعة من نتائج القرارات التي تنعكس على العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة عن أي مشكلات أو عوائق تواجههم في العمل، وللتعرف على أراء العاملين عن أي صعوبات تواجههم أثناء تطبيق القرار وذلك للاستفادة منها في دورات التدريب وخطط التنمية.

المراجع العربية:

1. **الشيمي** حسني (2009) – "**إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً**" . دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
2. **الصالح** اسماء، (2012)– "**المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة المعولمة دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات**". المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15–17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان طرابلس– لبنان.
3. **السعيدي** يعرب عدنان، **البيرقدار** محمد قاسم، (2016)، "**اساليب اكتساب المعرفي وانعكاساتها على المعرفة الضمنية / بحث ميداني في مستشفى طوز العام**". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد89.
4. **باحميد** مبروكة، **حنين** عائشة(2021)– "**توظيف المعرفة الضمنية وآثرها على جودة الخدمة التعليمية**". جامعة أحمد دراية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
5. **حسين** حسين وليد (2016) – "**توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الالكترونية**." مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 93، المجلد22.
6. **نصيرة** أوبختي، **نبوية** عيسى(2020)،**"الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتّخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الذرة"**، مجلة بحوث الاقتصاد، المجلد2، العدد1، الجزائر.
7. **اسحق** علي أحمد،**(2017)**– "**أثر التحليل الاستراتيجي على كفاءة القرارات الإدارية**". جامعة النيلين، السودان، الخرطوم.
8. **الموسوي** أسماء حسين، الموسوي عباس نوار،(2015)– "**أثر ضبابية المعلومات المالية في جودة القرارات الإدارية**"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد5، العدد1، جامعة واسط.

المراجع الأجنبية:

1. **Wagner**-D.bler, **Roland**. (2004) -**"Tacit knowledge management"**, library science- no bridge between Knowledge management: libraries and librarians taking up the challenge ed. by Hans- Christoph München: Saur, (IFLA publications; 108).
2. **Habbal** A. & Kerin A. (2006)."**Impact of Leadership Behavior on the Quality of Decisions in the Institution",** Algerian Coference.
3. **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 dector of philosophy (PHD), Cardiff University, UK.