

## أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة

أحمد صلاح صالح هناء عبد القادر سيد فايد محمد محمد فراج

كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم

ملخص الدراسة

تعد عملية إتخاذ القرارات-بمختلف المستويات الإدارية- من أبرز العمليات داخل المنظمة والتي تعتمد على إدارة المعرفة والمعلومات بشكل واضح، إذ تتطلب هذه العملية توفير المعلومات اللازمة لصناعة وإتخاذ القرارات الفعالة والناجحة ذات الجودة العالية. وتتوقف جودة القرارات التي تُتخذ في جميع المستويات الإدارية على مدى جودة المعلومات المتاحة ومدى دقتها وصحتها والتي يمكن الحصول عليها من خلال الأنظمة الحديثة التي تساعد في توفير البيانات وتحليلها وتخزينها وتوصيلها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب، لذا تمثل الهدف الرئيسي للدارسة في التعرف علي اهم متطلبات إدارة المعرفة وأثر توافرها علي اتخاذ القرارات والتعرف علي التحديات التي تواجه تطبيقها. وفي سبيل الوصول إلى أفضل النتائج فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وتجميع البيانات من مصادرها الثانوية وكذلك مصادرها الأولية التي شملت: الإستبيانات التي تم توزيعها على شركات السياحة فئة"أ" بالقاهرة. وتوضح النتائج ان هناك عدد من المتطلبات اللازم توافرها لإدارة المعرفة والتي تؤثر على اتخاذ القرارات. بالإضافة الي ذلك تقدم الدراسة عدد من التوصيات التي يمكن اعتبارها خطوط ارشادية لتطبيق المعرفة والاستفادة منها في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

**الكلمات الدالة:** إدارة المعرفة، اتخاذ القرارات، متطلبات إدارة المعرفة، شركات السياحة.

### المقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرون تحديات كبيرة كماً ونوعاً ومن هذه التحديات: التغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانفتاح الأسواق العالمية وتحررها، وتعاضم دور الاقتصاد المعرفي وازدياد المنافسة وحركة الاندماج والمشاريع المشتركة (العمرى، 2004) ولعل هذه التحديات والتطورات حثت المنظمات على السعي الدؤوب للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، ومواكبة كافة التطورات والإستفادة منها، وخصوصاً المتعلقة بمجال المعرفة والمعلومات وإستثمارها في تنفيذ جميع النشاطات والعمليات الإدارية والتنظيمية (بيدس، 2007). كما أن تطور تكنولوجيا المعلومات في نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين أدى إلى التركيز علي المعرفة القيمة، وسط هذا الكم الهائل من المعرفة وكذلك الثورة المعلوماتية التي تتراكم يوماً بعد يوم، كما أدى الإنفجار المعرفي الضخم إلى بزوغ العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة المعرفة وإقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة، مما حدا بالعديد من الدارسين والمختصين في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الإجتماع في العمل المستمر من أجل تشخيص المعرفة وإكتسابها وصولاً إلى تطبيقها (الخالدي، 2008).

وأصبحت إدارة المعرفة احدي الحلول الجيدة للمنظمات في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة، حيث ان المعرفة والمعلومات تعتبر من الأصول الرئيسية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وأصبحت عامل قوي ومؤثر في نجاح المنظمات ، ولم يعد التحدي مقتصرًا علي إيجاد المعلومة المنظمة فقط بل في كيفية البحث عنها من خلال المعلومات المتوفرة لايجاد المعلومة التي تخمها وتعزز موقفها التنافسي(السرطان، 2017).

وتعد المعرفة قلب عملية إتخاذ القرار، حيث انها عملية تحتاج الي معرفة ومعلومات ذات صلة وثيقة بالقرارات، وسواء كانت المعرفة ظاهرة أو كامنة فهي تعد المادة الأولية لعملية صنع وإتخاذ القرارات (داودي، 2013) وبتزايد حدة المنافسة أصبحت المنظمات مجبرة علي اتخاذ قرارات سريعة وفعالة حتي تتمكن من الاستمرار في التنافس والمحافظة علي ميزتها السوقية، مما يتطلب توفير معلومات حديثة ودقيقة ومناسبة تزيد من فعالية القرارات وبالتالي فعالية أداء المنظمة ، وتزويد الإدارات بالمعلومات الضرورية بالكمية الكافية والنوعية المناسبة في الوقت المناسب وباستخدام قنوات اتصال مناسبة و باقل تكلفة هو من أولويات متخذ القرار(مناصرية، 2004).

### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على تساؤل رئيسي وهو:  
"كيف يسهم توافر متطلبات إدارة المعرفة في عملية تحسين اتخاذ القرارات في شركات السياحة؟"

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى

1. دراسة المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.
2. التعرف علي مراحل اتخاذ القرارات.
3. التعرف علي اثر توافر متطلبات إدارة المعرفة علي اتخاذ القرارات.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها موضوع إدارة المعرفة والتعرف علي واهمية وفوائد إدارة المعرفة بالإضافة الي كيفية الاستفادة منها داخل شركات السياحة ومعرفة المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة واثر توافرها علي اتخاذ القرارات.

## ادبيات الدراسة

يتناول هذا الجزء عرضاً نظرياً للمفاهيم والموضوعات التي تناولتها الدراسة حيث سيتم التطرق الي مفهوم إدارة المعرفة، ثم أهمية وفوائد ادارة المعرفة، ومتطلبات إدارة المعرفة ثم سيتم التعرف علي عملية اتخاذ القرارات ومراحلها المختلفة.

## مفهوم إدارة المعرفة

تناول العديد من الباحثين مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعاً لخلفياتهم الفكرية، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون جعلوها موجوداً غير ملموس والبعض الآخر تناولها من كونها ثقافة تنظيمية وقد حظيت باهتمام علماء الإدارة ومفكريها. حيث وضعوا لها العديد من المفاهيم ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد لإدارة المعرفة وستتطرق الدراسة إلى مجموعة من التعريفات الخاصة بإدارة المعرفة منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

عرفها (الكياي، 2004) بأنها "إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق رضا العميل من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار".

وتم تعريفها بأنها "القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها، واستحضارها سواء أكانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عالٍ يسهم في ديمومة الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام" (البغدادي، 2008).

كما تُعرف بأنها "مجموعة عمليات منظمة يتم إيجاد القيمة لها من خلال المزج بين عناصر المعرفة لإيجاد توليفة معرفية أفضل" (حريم، 2010).

عُرفت إدارة المعرفة بأنها "عملية منهجية منظمة لإستقطاب المعرفة وتخزينها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها، لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء وإتخاذ القرار" (آل عثمان، 2013).

من خلال ما سبق يضيف الدارس تعريفاً لإدارة المعرفة بأنها "مجموعة من العمليات التي تشمل اكتشاف المعرفة وتخزينها ومشاركتها بين الأفراد من أجل خلق بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة بالمعرفة ورفع مستوى معرفة الآخرين و حل المشكلات التي تواجه المنظمة وإتخاذ القرارات المناسبة لتحسين جودة الاداء".

## أهمية وفوائد تطبيق إدارة المعرفة

أشارت مجموعة من الدراسات والتي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي إعتمدت على مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد (Abu-Safar, 2015؛ صالح وباني، 2013؛ الحبسي، 2012 ؛ Kayani & Zia, 2012 ) ومنها ما يلي:

- يصبح الموظفون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوي وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء، وسياسات الشركة وإجراءاتها.
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات، إذ تُتخذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وبإستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، والمساهمة في رفع أداء الموظفين.
- تنفيذ القرارات التي تم إتخاذها بصورة أفضل، إذ أنه ليس هناك حاجة كبيرة لشرح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر.

#### متطلبات إدارة المعرفة

تعمل إدارة المعرفة في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات تساعد في تطبيق إدارة المعرفة (التلواني وآخرون، 2015) كما يتطلب تبني مفهوم إدارة المعرفة مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة وقد تباينت متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بين الكتاب، ولكنهم اتفقوا على ضرورة خلق بيئة مناسبة، وتهيئة الأجواء لتطبيق أسس وقواعد إدارة المعرفة للوصول إلى أقصى إستفادة ممكنة من المعارف والمعلومات.

ويشير الجدول التالي الي متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر العديد من الباحثين والمؤلفين كالتالي:

جدول 1: متطلبات إدارة المعرفة

المؤلف	متطلبات إدارة المعرفة
Gold, Malhotra and Segars, 2001	تكنولوجيا المعلومات -الهيكل التنظيمي -الثقافة.
Khalifa, Lam and Lee, 2001	الإستراتيجية - تكنولوجيا المعلومات - الثقافة -القيادة.
Gimenez and Rincon,2003	القيادة - تكنولوجيا المعلومات -الثقافة.
Holt et al., 2004	الثقافة التنظيمية -البناء والهيكل التنظيمي - تكنولوجيا المعلومات.
Lee and Lee, 2007	الثقافة - الموارد البشرية - الهيكل التنظيمي والمركزية - تكنولوجيا المعلومات.
Jalaldeen et al., 2009	الثقافة - تكنولوجيا المعلومات.
Zin et al., 2010	الثقافة-تكنولوجيا-الإدارة العليا -الموارد البشرية - الهيكل التنظيمي والقيادة.
(اللحاياني، 2010)	الهيكل التنظيمي-الثقافة التنظيمية - القيادة -تكنولوجيا المعلومات- التفكير الابداعي.

(عثمان، 2010)	البنية التحتية اللازمة / التكنولوجيا اللازمة- الموارد البشرية -الهيكل التنظيمي-ثقافة المنظمة-المناخ التنظيمي.
(الزطمة، 2011)	الإحتياجات المعرفية وتشمل (البيانات والمعلومات/ المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة - توفير البنية التحتية والتقنية وتكنولوجيا المعلومات/ توفير رأس المال البشري) - الوعي المعرفي ويشمل (التخطيط والتنفيذ/ أمن المعلومات).
(ماضي، 2011)	البنية التحتية اللازمة/ التكنولوجيا اللازمة- الموارد البشرية -الهيكل التنظيمي-ثقافة المنظمة-المناخ التنظيمي.
Mamaghani et al., 2011	إستراتيجية المعرفة-الدعم المعرفي-الرغبة لمشاركة المعرفة-تكنولوجيا المعلومات.
(نوي، 2011)	الاستراتيجية-الأشخاص-التكنولوجيا-العملية.
(المدل، 2012)	الثقافة التنظيمية-القيادة التنظيمية -القوي البشرية-تكنولوجيا المعلومات
Shajera and Albastaki, 2013	الثقافة - تكنولوجيا المعلومات
(بلقيدوم، 2013)	توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية التكنولوجية- الهيكل التنظيمي -الثقافة التنظيمية -توفير الموارد البشرية اللازمة.
(الهزام، 2016)	الاستراتيجية-الأشخاص-التكنولوجيا-العملية.

من خلال الجدول رقم (1) يتضح ان اكثر المتطلبات التي تم تناولها من قبل الباحثين تتمثل في الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة لذلك سيتم عرضها بشيء من التفصيل.

### 1. الهياكل التنظيمية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الشكل الذي يندرج فيه العاملين في المؤسسة بدءاً من العامل البسيط وصولاً لمدير المؤسسة. ويوضح موضع كل عامل من العاملين بالمؤسسة وعلاقته بزملائه ومرؤوسيه ورؤسائه ومن ثم طريقة إنتقال المعلومات والمعرفة بينهم ومن خلال هذا التدرج تصل المعلومات من العاملين إلى المدير وبالعكس في أغلب الأحيان (اللياني، 2010). كما يوضح ويحدد الهيكل التنظيمي كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها (التلواني، وآخرون، 2015)، ويعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع افراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والتكيف مع البيئة وسهولة الإتصالات والإستجابة السريعة للمتغيرات والتحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع عصر المعرفة (بلقيدوم، 2013). والجدير بالذكر أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب علي الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات، والخطط الخاصة بإدارة المعرفة (حمادي، 2013) وعلي ضوء ذلك يمكن الإشارة إلى توفر أشكال معينة للهياكل التنظيمية قد تكون أكثر ملائمة من بينها:

- أ. الهيكل الأفقي المتسع: حيث يكون نطاق الأشراف كبيراً جداً وفي هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس المباشر إلى المستوي الذي يقع أسفله بل أن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق الإتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة الصعبة التي تحتاج إلى خبرة أكثر، ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الإستشارة والإطمئنان علي سرية العمل.
- ب. الهيكل الشبكي: وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة ونفس المستوي الوظيفي ولكل خبرته وتخصصه المتميز، وتتبادل الإتصال مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة، والخبرات المطلوبة حلها أي أن الوحدات تعمل بإستقلال تام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة.
- ت. الهيكل المعكوس: وفيه يتم النظر إلى العميل بإعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه علي رأس المنظمة وتسعي المنظمة إلى مساندة وتوفير كل احتياجاته وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدني المستويات التنظيمية ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى مثل السياسات والعمليات والحوافز والتي قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو قد تكون عقبة في طريقها.

## 2. الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يُعرفون بأفراد المعرفة التي تقع علي عاتقهم مسئولية القيام بالنشاطات اللازمة لاكتساب المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بأعداد البرمجيات اللازمة لذات العلاقة (مقابلة وآخرون، 2012). وتُسهم الموارد البشرية في إدارة المعرفة والتي تتمثل في: أن عقول وأفكار الأفراد المبدعين تعد أهم مصادر المعرفة، ومساهمة الفرد في إغناء المعرفة المتوفرة، والتقييم ثم قبول أو رفض المعلومات، كي يتم تحويلها إلى معرفة (البيطار، 2010). ولذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات والتي يستوجب علي أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة ويسهم كل ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام. كما أنه من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة، والتي تحفزهم وتشجعهم علي إشراك وإتاحة ما لديهم من معلومات ومعارف وخبرات لغيرهم (الزطمة، 2011).

## 3. الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في حياة المنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد، فهي تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد وهو إستمرار وبقاء المنظمة. ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والإتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى (عسكر، 2012) كما يمكن تعريفها بأنها الثقافة التي

تطوي علي القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة (Abdi & Senin, 2014) والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين (سالم، 2006).

ويطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

#### 4. تكنولوجيا المعلومات

ينظر للتكنولوجيا على أنها عنصراً مهماً في جعل عمليات إدارة المعرفة أكثر كفاءة، وذلك لقدرتها على دعم وتسهيل عملياتها من اكتساب المعرفة ودمج المعرفة، وتخزينها وإستخدامها ومشاركتها. كما أن تكنولوجيا المعلومات تمثل نظام مكون من الموارد المترابطة والمتفاعلة بحيث يشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والإتصالات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلي (عبد القادر ، 2014). وتعد التكنولوجيا القلب النابض لإدارة المعرفة وإكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وهذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية والتي تبرز أهميتها في أربعة تطبيقات مهمة هي: معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، الإنترنت.

وتلعب التكنولوجيا دوراً جوهرياً ومتعاضداً في تطبيق إدارة المعرفة، حيث ترى داسي (2012) أن التكنولوجيا تقدم الدعم اللازم لإدارة المعرفة من خلال اتجاهين:

الاتجاه الأول: تتيح الإمكانية للأفراد لتنظيم وتخزين والوصول إلى المعرفة الصريحة، وذلك الحال كما في المكتبات الإلكترونية وقواعد البيانات.

الاتجاه الثاني: تساعد في تواصل الأفراد مع الأفراد لتمكينهم من مشاركة المعرفة الضمنية والتي تستقر في عقول الأفراد، وذلك من خلال الفيديو كونفرنس وصفحات التواصل الاجتماعي وغيره من الأدوات.

كما أنه لا توجد تكنولوجيا واحدة متكاملة تغطي جميع عمليات إدارة المعرفة وأنظمتها، وذلك لأن إدارة المعرفة لا تعتمد فقط على التكنولوجيا، بل هي نظام متعدد المكونات والعناصر المبنية على الثقافة التنظيمية واستراتيجية العمل ونمط القيادة وغيره من المكونات.

وبذلك تلعب التكنولوجيا دوراً كبيراً في إدارة المعرفة فهي تسهم بشكل كبير في تسهيل وتسريع وتبسيط عمليات إدارة المعرفة المختلفة مما يساعد في السيطرة على المعرفة الموجودة داخل أو خارج المنظمة (الهزام، 2016).

#### 5. القيادة

لا شك أن تبني القيادة لتطبيق إدارة المعرفة يضمن توفير الدعم اللازم لمبادرات نشر ومشاركة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر ومحفزاً وقائداً لهم نحو تحقيق الأهداف.

فلم يعد يوصف القادة بأنهم رؤساء، إذ أنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون. ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: أن يكون قادراً على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهيم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، أن يكون قدوة للآخرين والعاملين بالمنظمة. ومما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى فنظرية القيادة المشاركة ونظرية القيادة الذاتية هي أكثر ملائمة وإتفاقاً مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة (التلاني وآخرون، 2015).

## صناعة وإتخاذ القرارات

### مفهوم إتخاذ القرار

تعددت الآراء في تعريفها لإتخاذ القرارات، ومنها:

إتخاذ القرار هو "عملية إختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذي القرارات من أجل تحقيق هدف أو عدة أهداف، أو معالجة مشكلة معينة تنتظر الحل" (شديفات، 2003). وتعرف عملية إتخاذ القرار بأنها "تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشاركة التي تخضع للقياس العلمي من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية الإحصائية بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة ومن ثم الخروج بتوصيات وإستنتاجات لتطبيق هذه الحلول" (مطر، 2008). وتعرف أيضا بانها "عملية إختيار دقيقة بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة" (دليلة، 2011).

كما يعرفها البعض بانها "عملية إختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة" (علي، 2012).

ومن خلال ما سبق يمكن طرح تعريف لعملية إتخاذ القرار بأنها "العملية التي يتم فيها التعرف على المشكلة التي تواجه المنظمة ومعرفة البدائل والحلول المتاحة والمقارنة بينها والتعرف على إيجابيات وسلبيات كل بديل ومعرفة أكثرهم تحقيقاً للفوائد وأقلهم تكلفة وخسائر حتى يتم إنتقائه وإختياره وتطبيقه ومتابعته بعد التطبيق.

### تصنيف القرارات

هناك إختلاف بين علماء الإدارة حول تحديد أنواع القرارات التي يمكن إعتبارها قاعدة عامة تطبق على جميع الأحوال وفي مختلف الظروف، مما أدى إلى ظهور إجتهدات مختلفة حول أنواع القرارات التي تحمل مسميات مختلفة (Skaik, 2006؛ طبش، 2008؛ محمد، 2010؛ علي، 2012؛ الغزالي، 2012؛ Hillis،

2012؛ Hafi, 2015). كما أن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير وإعتبارات ثابتة فليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن من خلاله أن نقوم بتصنيف وتقسيم القرارات (حميد، 2016). وعلى الرغم من ذلك فقد صنفت القرارات لمجموعة من المعايير ومنها (بشاغة، 2015؛ السفياي، 2012؛ محمد، 2010):

جدول 2: تصنيفات القرار

أساس التصنيف	التصنيفات الفرعية
وفقاً لبيئة أو ظروف إتخاذ القرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القرارات تبعاً لدرجة التأكد: وتتخذ في حالة التأكد التام، حيث أن نتائجها تكون معروفة مسبقاً ويكون متخذ القرار في هذه الحالة على يقين من نتيجة كل بديل من بدائل القرار، ومن الطبيعي أن يختار البديل الذي يعطي أفضل النتائج.</li> <li>- القرارات تبعاً لدرجة عدم التأكد: لا تكون الإدارة علي علم مسبق بالنتائج التي سيتم التوصل إليها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية.</li> <li>- القرارات تبعاً لدرجة المخاطرة: وتتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، فعلي متخذ القرار أن يُقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل، وفي هذه الحالة -نتيجة إحتمال غير معروف- يقع الإختيار على البديل الذي يمثل أعلى قيمة متوقعة.</li> </ul>
على أساس الطرف المعني بها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القرارات الفردية: وهي قرارات تصدر بحق شخص معين أو أشخاص بذاتهم، بحيث لا ينطبق القرار على سواهم كقرارات الثواب والعقاب أو التحفيز أو الترقية ... إلخ.</li> <li>- القرارات التنظيمية: وهي قرارات تصدر في مواجهة أفراد غير محددين، بحيث ينطبق تنفيذ القرار على كل فرد سواء على مستوى المنظمة أو أحد فروعها أو أحد أقسامها، أو هي حالة تتوفر فيه الشروط المحددة في القرار كالوائح التنظيمية.</li> </ul>
وفقاً للنمط القيادي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القرارات الفردية الأوتوقراطية: وهي تلك القرارات التي ينفرد بها المدير متخذ القرار ومن ثم يعلنها على العاملين معه في المنظمة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها.</li> <li>- القرارات الجماعية الديمقراطية: وهي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين بالمشاركة فيها وتتميز بأنها قرارات رشيدة وبناءة.</li> </ul>
وفقاً لأهميتها أو المستوي الإداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القرارات الإستراتيجية: وأطلق عليها بعض كتاب الإدارة بالقرارات، وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة وتتعامل مع عملية التخطيط طويلة الاجل ولهذا يطلق عليها القرارات التخطيطية ومن أمثلة هذه القرارات تحديد برنامج العمل المستقبلي للمنظمة واعداد الخطط المستقبلية.</li> <li>- القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى بهدف إقرار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وترجمة الخطط، وبناء الهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقات بين العاملين، وتوضيح حدود السلطة وتقسيم العمل، وتعرف أيضاً بالقرارات الوظيفية. كما يتميز هذا النوع بأنه يتخذ لفترة زمنية قصيرة عادة ما تكون سنة.</li> <li>- القرارات التنفيذية: هي تلك القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارات التنفيذية المباشرة وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة. وتعتبر هذه القرارات من إختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان. كما تتميز هذه القرارات بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، بل يتم إتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، ويتم إتخاذها بطريقة فورية تلقائية. كما أنها قصيرة المدى ولا تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار.</li> </ul>

وفقاً لإمكانية برمجتها	- القرارات المبرمجة: وهي تلك التي تتعلق بالمسائل الإدارية البسيطة وغير المعقدة ولا تحتاج إلى جهد كبير للفصل فيها. - القرارات غير المبرمجة: وهي التي تتعلق بأمر معقدة وتحتاج إلى دراسات دقيقة ومكثفة.
وفقاً لأسلوب إتخاذها	- القرارات الكيفية: وهذا النوع يتم إتخاذها بالإعتماد على الأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته. - القرارات الكمية: وهي القرارات التي يتم إتخاذها بالإعتماد على قواعد وأسس علمية مدروسة.
قرارات حسب درجة شموليتها	- قرارات شاملة: وهي تلك القرارات التي تكون آثارها ونتائجها شاملة لكل أو معظم أجزاء المنظمة. ومثال على ذلك قرار توقيف نشاط المنظمة خلال فترة معينة. - قرارات جزئية: وهي تلك القرارات التي تكون آثارها ونتائجها محدودة بحيث تمتد إلى أحد أجزاء المنظمة أو بعضها كقرارات تخص موظف معين أو قسم معين أو فرع معين ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة. ومثال على ذلك قرار إرسال مجموعة من الموظفين لحضور إحدى الدورات التدريبية لأحدى المراكز التدريبية أو قرار تحويل موظف من قسم إلى آخر.
قرارات حسب عدد الأهداف	- قرارات ذات أهداف متعددة: وهي التي يترتب عنها تحقيق هدفين أو أكثر في نفس الوقت. - قرارات ذات هدف واحد: وهي التي يترتب عنها تحقيق هدف واحد فقط.

### مراحل عملية صنع وإتخاذ القرار

تمر عملية صنع وإتخاذ القرار بعدة مراحل، تحتاج كل مرحلة إلى عدة إجراءات بهدف الوصول إلى قرارات سليمة (خالد، 2014). ويكاد يتفق كل الكتاب والباحثين على عدد من المراحل التي تمثل عملية صنع وإتخاذ القرار.

وبين حريم (2010) أنه من أجل أن يحقق القرار النتائج المنشودة وأن يكون فعالاً في حل المشكلات أو تجنبها يجب إتباع المراحل الآتية في عملية صنع القرار: وضع أهداف محددة، تحديد وتشخيص المشكلة، وضع الأولويات، تحديد أسباب المشكلة، تحديد معايير، اعطاء قيم وأوزان للمعايير، تطوير الحلول البديلة، تقييم الحلول البديلة، إختيار البديل، تنفيذ القرار، تقييم فاعلية القرار. وذكر الحميري (2010) أن مراحل عملية إتخاذ القرار تتمثل في: تحديد وتحليل المشكلة، جمع المعلومات وتحليلها، تحديد البدائل ومعايير الإختيار، إختيار البديل الأفضل، تنفيذ القرار، تقييم القرار.

ومن خلال إستعراض مجموعة من الآراء ووجهات النظر حول مراحل وعمليات صنع وإتخاذ القرار سوف يتناول الجزء التالي مراحل صنع وإتخاذ القرار الأكثر شيوعاً وإنتشاراً بين الباحثين (خالد، 2014 القحطاني، 2007) ألا وهو تقسيم مراحل اتخاذ القرار كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل 1: مراحل صنع واتخاذ القرار



#### أ. تشخيص المشكلة

يتم في مرحلة تشخيص المشكلة التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيُتخذ قرار فيه، وتحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية لأننا بدونها نسير دون هدف واضح وربما إكتشفنا أثناء التعمق في معرفة جوانب المشكلة نواحي من الأفضل أخذها بعين الإعتبار أثناء اتخاذ القرار (العنزي ، 2014). فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى قرار خاطئ (Elrantisi, 2013)، مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، فلا يقتصر دور القائد الإداري على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل يجب التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدًا دقيقاً من حيث نوعها وكيفية نشأتها والأسباب الرئيسية لها (مصباح، 2011).

#### ب. جمع البيانات والمعلومات

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، وإقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، حيث يعتمد إتخاذ القرار الفعال على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات الملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة (القردهجي، 2013)، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ومقارنة الحقائق والأرقام والخروج منها بمؤشرات ومعلومات ونتائج تساعده على الوصول إلى القرار المناسب (الخميس، 2011).

#### ت. تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل، وبعد إختيار بدائل حل المشكلة، يجب على المدير إجراء تقييم شامل للحلول المتاحة حتى يتم إختيار الحل من الحلول العديدة، ويمكن تسهيل عملية تقييم البدائل من خلال إستخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة، ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر وهي:

- الحرية في طرح الأفكار.
- تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.

<sup>أ</sup> - لأن إختيار بديل واحد لانه الوحيد لا يُعتبر إتخاذ قرار.

- المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.

- عدم نقد الأفكار المطروحة.

ومن الأخطاء الشائعة في هذه المرحلة التسرع في إختيار حل معين قبل الإنتهاء من حصر وتقييم جميع البدائل، وكذلك إهمال الآثار الجانبية التي تترتب على البديل الذي يتم إختياره.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، وذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل قد لا تظهر وقت بحثها ولكن العديد منها يظهر عند تنفيذ الحل مستقبلاً (مطر، 2008؛ علي، 2012).

ث. إختيار البديل المناسب لحل المشكلة

بعد تقييم كل بديل وتحديد مزاياه وعيوبه تبدأ الخطوة المرتبطة بإختيار البديل الأنسب والذي يتم إختياره في ضوء إعتبرات سياسية، إجتماعية، وإنسانية وأخلاقية (مراد، 2007)، كما تعد هذه الخطوة من أصعب الخطوات وأهمها في عملية إتحاد القرار (العريزي، 2011)، حيث تتمثل في العمل علي تفضيل واحد من هذه الحلول دون غيره، وإتحاد قرار مبني على هذا الإختيار (العري، 2004؛ محمد، 2013). ويجب مراعاة الدقة والموضوعية في الإختيار وعدم التحيز نحو أو ضد بديل ما وليس بالضرورة أن يلجأ متخذ القرار إلى البديل صاحب أعلى مزايا ولكنه قد يختار بديلاً آخر ذو مزايا أقل، لأنه سيختار البديل المناسب وليس البديل الأفضل.

ج. متابعة تنفيذ وتقويم القرار

إن تنفيذ القرار يعني وضع الحل المختار قيد العمل ومواصلته حتى النهاية أو الإنجاز. وتبدأ عملية تنفيذ القرار بتحديد مسؤوليات الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ القرار، ومن الممكن أن يحدث مقاومة للتغيير وخاصة إذا كان القرار يتعارض مع قيم الأفراد أو مع مبادئ الجماعة وأهدافها إذا كان سيتم تنفيذ القرار بواسطة جماعة ما. وتعد عملية تنفيذ القرار أسهل إذا شارك الأفراد المناط إليهم تنفيذه في عملية إتحاده وإذا حُصص لهم بعض المكافآت في حالة نجاح العملية أو الحل (رزيق، 2001). وفي هذه المرحلة يتم التأكد أن القرار يسير وفقاً لما هو مقرر له ومن أجل معالجة أي معوقات لعملية التنفيذ حال ظهورها، وقد يتطلب الأمر إلغاء القرار أو أن نستبدله بغيره أو تعديله أو إيقاف التنفيذ لحين التغلب على هذه الصعوبات (المحاسنة، 2005).

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات السياحية المصرية فئة "أ" والتي تقوم بتنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل مصر أو خارجها وفقاً لبرامج معينة وتنفيذ ما يتصل بها من نقل وإقامة وما يلحق بها من خدمات، وتقوم ببيع وصرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة، وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة

وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى، كما تقوم أيضاً بنقل السائحين بوسائل النقل البرية والبحرية والجوية والنهرية (بكري، 2010).

وترجع أسباب اختيار هذه الفئة من شركات السياحة الي: امتلاك اغلبية هذه الفئة الي مواقع الكترونية لها، الإمكانيات البشرية والمادية بها.

وتم اختيار عينة عشوائية و بلغ عدد العينة (250) شركة في منطقة القاهرة.

### مصادر وأدوات جمع البيانات

تم الحصول على البيانات من خلال مصادرها الثانوية مثل الكتب والمنشورات والتقارير وقواعد البيانات المتاحة، أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها بطريقة مباشرة من شركات السياحة وذلك بالاعتماد على الاستبيانات.

### الاستقصاء

تم تصميم استمارة استبيان بهدف جمع البيانات من عينة عشوائية من موظفي شركات السياحة فئة "أ" بمحافظة القاهرة، وقد تم قياس جميع المتغيرات الموجودة في الاستمارة بالاعتماد علي مقياس ليكرت المكون من خمس اوزان تتراوح من 1 إلى 5 كالتالي: موافق بشدة "5"، موافق "4"، محايد "3"، غير موافق "2"، غير موافق بشدة "1". وتتضمن استمارة الاستبيان محورين رئيسيين، يبينهما الجدول التالي:

جدول 3: محاور استمارة الاستبيان

أرقام العبارات	المتغيرات الفرعية	المحور
4-1	الهيكل التنظيمي	متطلبات إدارة المعرفة
8-5	الموارد البشرية	
12-9	الثقافة التنظيمية	
16-13	تكنولوجيا المعلومات	
20-17	القيادة	
23-21	تحديد المشكلة وجمع البيانات	إتخاذ القرارات
26-24	تقييم البدائل	
29-27	إختيار البديل المناسب	
32-30	تنفيذ القرار ومتابعته	

### فروض الدراسة

تقوم الدراسة على اختبار خمسة فروض رئيسية وهي:

أ. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات داخل شركات السياحة المصرية فئة "أ".

ب. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين توافر الموارد البشرية المدربة واتخاذ القرارات داخل شركات السياحة المصرية فئة "أ".

ت. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين توافر الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات داخل شركات السياحة المصرية فئة "أ".

ث. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات داخل شركات السياحة المصرية فئة "أ".

ج. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تبني القيادة واتخاذ القرارات داخل شركات السياحة المصرية فئة "أ".

### النتائج والمناقشات

تستعرض نتائج الدراسة مجموعة من النتائج الإحصائية تتمثل في :

#### معدل الإستجابة ودرجة ثبات الاستبيان

بلغ حجم العينة الخاصة بالدراسة (250) شركة سياحية (فئة أ) في القاهرة، وبلغ معدل الإستجابة (225) بنسبة 90%. ولقد تم إستبعاد إستمارات الإستبيان الخاصة بالنسبة المتبقية (25) إستمارة غير صالحة. وقبل التحقق من أهداف الدراسة وإختبار فروضها، تم استخدام تحليل الثبات (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) لقياس مدي ثبات محتوى إستمارة الإستبيان ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار محاور الاستمارة.

جدول 4: نتائج إختبار ثبات محاور استمارة الاستبيان

المحاور	المتغيرات	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
متطلبات إدارة المعرفة	الهيكل التنظيمي	.892
	الموارد البشرية	.774
	الثقافة التنظيمية	.816
	تكنولوجيا المعلومات	.701
	القيادة	.860
إتخاذ القرار	تحديد المشكلة وجمع البيانات	.892
	تقييم البدائل	.774
	إختيار البديل المناسب	.816
	تنفيذ القرار ومتابعته	.701

تبين النتائج بالجدول (4) أن مستوي ألفا بالنسبة لمحاور الإستمارة (متطلبات إدارة المعرفة، عملية إتخاذ القرار) تزيد عن 0.7 وبهذا تكون المعايير البحثية المستخدمة في هذا المحور مقبولة إحصائياً (أبو علام، 2007).

#### تحليل البيانات واستخلاص النتائج

تحليل النتائج الخاصة بمتطلبات إدارة المعرفة (النتائج/ اثبات صحة الفرض)

جدول 5: إحصاءات آراء المبحوثين تجاه الهيكل التنظيمي داخل الشركات السياحية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

العبارة	غير	غير	محايد	موافق	موافق	المتوسط	الإنحراف	الإتجاه
---------	-----	-----	-------	-------	-------	---------	----------	---------

	المعياري	الحسابي	بشدة %	%	%	موافق %	موافق بشدة %	
	موافق	.948	4.12	38.1	46.7	6.1	7.1	2.0
	موافق	.961	4.03	35.0	42.6	14.2	6.1	2.0
	موافق	1.010	4.03	37.1	42.1	9.6	9.1	2.0
	موافق	.996	3.91	28.4	47.2	14.7	6.1	3.6
	موافق	4.02	المتوسط العام					

توضح النتائج بالجدول رقم (5) أن المتوسط العام لمتطلب الهيكل التنظيمي يساوي 4.02 وهي أقرب للدرجة (4) ذات الدلالة على الخيار (موافق) مما يدل على إتفاق معظم آراء المبحوثين على المتغيرات التي تضمنها الهيكل التنظيمي وتدل على وجود هيكل يساعد في إدارة المعرفة.

كما تبين من الجدول أن من أهم عناصر الهيكل التنظيمي داخل شركات السياحة فئة "أ" ان الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة إنجاز الأعمال وجودة العمل حيث جاء المتوسط الحسابي تساوي 4.12 أي (موافق). كما إتضح من النتائج أيضاً إتفاق آراء المبحوثين حول أن الهيكل التنظيمي يساعد في توزيع الصلاحيات والمسئوليات للعاملين كما أن هناك تدوير وظيفي يساعد على إكتساب الخبرات والمهارات بمتوسط 4.03، كما أنه يوجد هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق إدارة المعرفة بكفاءة حيث جاء المتوسط 3.91. وجاءت قيم الإنحراف المعياري تتراوح ما بين (.948، 1.010) وهي أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات وعدم وجود تشتت في الآراء.

جدول 6: إحصاءات آراء المبحوثين تجاه متطلب الموارد البشرية داخل الشركات السياحية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

العبارات	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	
يملك العاملون القدرة على إتخاذ القرار وحل المشكلات وتحمل المسؤولية.	-	5.0	7.6	44.7	47.2	4.39	.649	موافق	
تستقطب الشركة موظفين ذو معارف وخبرات.	1.5	3.0	10.7	38.6	46.2	4.25	.877	موافق	
لدي موظفي الشركة القدرة على الإبداع والتفكير في العمل.	5.0	2.0	12.2	47.7	37.6	4.20	.767	موافق	
يتمتع العاملون بالمهارات والخبرات المناسبة لطبيعة العمل بالشركة.	1.0	2.5	11.2	46.7	38.6	4.19	.810	موافق	
	المتوسط العام						4.25		موافق

توضح النتائج بالجدول (6) أن المتوسط العام لمتطلب الموارد البشرية يساوي 4.25 وهو أقرب للدرجة (4) ذات الدلالة على الخيار (موافق) مما يدل على إتفاق معظم آراء المبحوثين على المتغيرات التي تضمنها متطلب الموارد البشرية.

كما توضح النتائج بالجدول أن العاملون بالشركات السياحية محل الدراسة لديهم القدرة على إتخاذ القرار وحل المشكلات وتحمل المسؤولية بمتوسط 4.39 أي (موافق). بينما تلي ذلك أن الشركة تعمل على إسقاط موظفين ذو معارف وخبرات 4.25. بينما جاء قدرة الموظفين بالشركات على الإبداع والتفكير في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.20 بينما جاء تمتع العاملين بالمهارات والخبرات المناسبة لطبيعة العمل في المرتبة الأخيرة. وجاءت قيم الإنحراف المعياري تتراوح ما بين (0.649، 0.877) وهي أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات وعدم وجود تشتت في الآراء.

جدول 7: إحصاءات آراء المبحوثين تجاه متطلب الثقافة التنظيمية داخل الشركات السياحية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

العبارة	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
تشجع الشركة تبادل المعلومات والخبرات والعمل الجماعي	2.0	10.7	11.2	37.6	38.6	4.00	1.055	موافق
يعد إنجاز العاملين لمهامهم من أهم معايير تقويم الاداء	1.5	6.6	18.8	37.1	36.0	3.99	.977	موافق
تؤمن الشركة بأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات	2.5	8.1	21.8	34.5	33.0	3.87	1.044	موافق
يتم اشراك العاملين في وضع مقترحات جديدة لتطوير العمل	4.6	14.7	13.7	40.6	26.4	3.70	1.147	موافق
المتوسط العام						3.99		موافق

توضح النتائج بالجدول رقم (7) أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية يساوي 3.99 وهو أقرب للدرجة (4) ذات الدلالة على الخيار (موافق) مما يدل على إتفاق معظم آراء المبحوثين على المتغيرات التي تضمنها متطلب الثقافة التنظيمية.

كما تبين من الجدول أن من أهم عناصر الثقافة التنظيمية أن الشركة تشجع علي تبادل المعلومات والخبرات والعمل الجماعي حيث جاء المتوسط الحسابي يساوي 4.00 أي (موافق). كما تبين من النتائج أيضاً إتفاق آراء المبحوثين حول أن إنجاز العاملين لمهامهم من أهم معايير تقويم الأداء بمتوسط 3.99، كما أن الشركات تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات حيث جاء المتوسط 3.87 أي موافق، كما أن الشركات تؤمن بمشاركة العاملين في وضع مقترحات جديدة لتطوير العمل حيث جاء المتوسط الحسابي يساوي 3.70.

جدول 8: إحصاءات آراء المبحوثين تجاه متطلبات تكنولوجيا المعلومات داخل الشركات السياحية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

العبارات	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
لدي الشركة أدوات إلكترونية تسهل حصولها على المعلومات	5.0	2.0	4.6	41.6	51.3	4.41	.720	موافق
تتنوع أساليب الاتصال الإلكتروني المستخدمة في أعمال الشركة	.5	3.0	4.6	47.2	44.7	4.32	.746	موافق
يوجد شبكة اتصال داخلية (انترانت) تربط بين الأقسام الداخلية	1.5	4.1	11.2	43.7	39.6	4.16	.887	موافق
يتم تدريب العاملين على تكنولوجيا المعلومات	4.6	14.7	12.7	36.0	32.0	3.76	1.182	موافق
المتوسط العام						4.16		موافق

توضح النتائج بالجدول رقم (8) أن من أهم عناصر متطلبات "تكنولوجيا المعلومات" داخل شركات السياحة فئة "أ" وجود أدوات إلكترونية تسهل حصول الشركات على المعلومات حيث جاء المتوسط الحسابي يساوي 4.41 أي (موافق). كما إتضح من النتائج أيضاً إتفاق آراء المبحوثين حول تنوع أساليب الإتصال الإلكتروني المستخدمة في أعمال الشركة بمتوسط 4.32، كما أنه يوجد شبكة إتصال داخلية تربط بين الأقسام المختلفة للشركات بمتوسط 4.16، كما أنه يتم تدريب العاملين على تكنولوجيا المعلومات حيث جاء المتوسط 3.91. كما أن المتوسط العام لمتطلب تكنولوجيا المعلومات يساوي 4.16 وهي أقرب للدرجة (4) ذات الدلالة على الخيار (موافق) مما يدل على إتفاق معظم آراء المبحوثين على المتغيرات التي تضمنتها تكنولوجيا المعلومات. وجاءت قيم الانحراف المعياري تتراوح ما بين (.720، 1.182) وهي أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات وعدم وجود تشتت في الآراء.

جدول (9) متطلب القيادة داخل الشركات السياحية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

العبارات	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
يسود مناخ ملائم لتبادل الثقة بين الرئيس والمروؤسين	-	2.5	2.5	44.2	50.8	4.43	.671	موافق
تتنوع أدوات التواصل بين إدارة الشركة والعاملين	1.0	3.0	3.6	38.1	54.3	4.42	.789	موافق
تدعم وتشجع إدارة الشركة العاملين على تبادل الأفكار ومشاركة المعرفة	1.5	3.0	5.1	39.1	51.3	4.36	.836	موافق
تشجع الشركة العاملين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم	2.0	3.0	4.6	42.1	48.2	4.31	.859	موافق

المتوسط العام	4.38	موافق
---------------	------	-------

توضح النتائج بالجدول رقم (9) أن المتوسط العام للقيادة يساوي 4.38 وهي أقرب للدرجة (4) ذات الدلالة على الخيار (موافق) مما يدل على إتفاق معظم آراء المبحوثين على المتغيرات التي تضمنها مطلب القيادة. كما تبين من الجدول أن من أهم عناصر القيادة وجود مناخ ملائم لتبادل الثقة بين الرئيس والمرؤسين حيث جاء المتوسط الحسابي تساوي 4.43 أي (موافق). كما إتضح من النتائج أيضاً إتفاق آراء المبحوثين حول تنوع أدوات التواصل بين إدارة الشركة والعاملين بمتوسط 4.42، كما أن الشركات تدعم وتشجع تبادل الأفكار ومشاركة المعرفة حيث جاء المتوسط 4.36، كما أن الشركات تشجع العاملين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم حيث جاء المتوسط الحسابي يساوي 4.31.

#### تحليل النتائج الخاصة بعملية إتخاذ القرارات ومراحلها (النتائج/ اثبات صحة الفرض).

توضح النتائج بالجدول رقم (10) أن المتوسط العام لمرحلة تحديد المشكلة يساوي 4.01 وهي أقرب للدرجة (4) ذات الدلالة على الخيار (موافق) مما يدل على إتفاق معظم آراء المبحوثين على المتغيرات التي تضمنتها مرحلة تحديد المشكلة.

جدول 10: إحصاءات آراء المبحوثين تجاه تحديد المشكلة وجمع البيانات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

العبارات	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
يتم التأكد من صحة ودقة المعلومات اللازمة لتحديد المشكلة	2.0	3.6	11.2	43.1	40.1	4.16	.904	موافق
يتم وضع أهمية كبيرة لتوقيت وصول المعلومات اللازمة لتحديد المشكلة	3.0	6.1	7.1	50.3	33.5	4.05	.962	موافق
تتاح كافة المعلومات المرتبطة بمشكلات العمل	3.0	6.1	17.3	50.8	22.8	3.84	.948	موافق
المتوسط العام						4.01		موافق

كما تبين من الجدول أنه عندما يتم تحديد المشكلة وجمع البيانات يتم التأكد من صحة ودقة المعلومات اللازمة لتحديد المشكلة حيث جاء المتوسط الحسابي تساوي 4.16 أي (موافق). كما اتضح من النتائج أيضاً إتفاق آراء المبحوثين حول وضع أهمية كبيرة لتوقيت وصول المعلومات اللازمة لتحديد المشكلة بمتوسط 4.05، كما انه يتم إتاحة كافة المعلومات المرتبطة بمشكلات العمل حيث جاء المتوسط 3.84. كما تشير قيم الانحراف المعياري الموضحة في جدول (10) إلى عدم وجود تشتت بين جميع متغيرات مرحلة تحديد المشكلة وجمع البيانات.

جدول 11: إحصاءات آراء المبحوثين تجاه تقييم البدائل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

العبارات	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
----------	---------------------	----------------	------------	------------	-----------------	-----------------	-------------------	---------

موافق	.965	3.91	31.5	38.1	20.8	9.1	.5	يوجد معايير واضحة لتقييم الحلول المقترحة للمشكلات.
موافق	1.064	3.86	32.5	36.0	18.8	10.2	2.5	تخضع كافة الحلول للدراسة والتحليل.
موافق	1.043	3.80	29.9	34.5	23.4	10.2	2.0	تتاح الفرصة للمؤوسين لتقييم الحلول.
موافق	3.85		المتوسط العام					

توضح النتائج بالجدول رقم (11) أن المتوسط العام لمرحلة تقييم البدائل يساوي 3.85 وهي أقرب للدرجة (4) ذات الدلالة على الخيار (موافق) مما يدل على إتفاق معظم آراء المبحوثين على المتغيرات التي تضمنتها مرحلة تقييم البدائل. كما تشير النتائج أيضاً إتفاق آراء المبحوثين حول وجود معايير واضحة لتقييم الحلول المقترحة للمشكلات بمتوسط 3.91، كما انه تخضع كافة الحلول للدراسة والتحليل حيث جاء المتوسط 3.86، ويتم إتاحة الفرصة للمؤوسين لتقييم الحلول بمتوسط 3.80. كما تشير قيم الإنحراف المعياري الموضحة في جدول (11) إلى عدم وجود تشتت بين جميع متغيرات مرحلة تقييم البدائل.

جدول 12: إحصاءات آراء المبحوثين تجاه إختيار البديل المناسب مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

العبارات	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
يتأثر إتخاذ القرار بالوضع المالي بالشركة	2.0	12.2	10.2	21.3	54.3	4.14	1.141	موافق
تراعي الاعتبارات المجتمعية والبيئية عند إتخاذ القرار	3.6	9.6	24.4	29.9	32.5	3.78	1.110	موافق
يتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات	8.1	26.4	23.4	26.4	15.7	3.15	1.211	محايد
المتوسط العام		3.69						موافق

توضح النتائج بالجدول رقم (12) ان المتوسط العام لمرحلة اختيار البديل المناسب يساوي 3.69 وهي أقرب للدرجة (4) ذات الدلالة على الخيار (موافق) مما يدل على اتفاق معظم آراء المبحوثين على المتغيرات التي تضمنها مرحلة إختيار البديل. كما تبين من الجدول أن عملية إتخاذ القرار تتأثر بالوضع المالي بالشركة حيث جاء المتوسط الحسابي يساوي 4.14 أي (موافق). كما اتضح اتفاق المبحوثين مراعاة الاعتبارات المجتمعية والبيئية عند إتخاذ القرار بمتوسط 3.87. بينما اظهر المبحوثين حياديتهم او عدم درايتهم لأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات حيث جاء المتوسط الحسابي يساوي 3.15. وجاءت قيم الإنحراف المعياري تتراوح ما بين (1.110، 1.211) وهي أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول 13: إحصاءات آراء المبحوثين تجاه تنفيذ القرار ومتابعته مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

العبارات	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تخضع عملية تنفيذ القرار للمراجعة المستمرة	3.0	9.1	13.2	42.6	32.0	3.91	1.044	موافق

موافق	.949	3.87	25.4	48.7	14.2	10.7	1.0	يتم الحصول علي تغذية عكسية المترتبة علي تنفيذ القرار
موافق	.955	3.77	22.3	45.2	21.3	9.6	1.5	يتم صياغة قرار حل المشكلة بصورة مختصرة وواضحة
موافق	3.85		المتوسط العام					

توضح النتائج بالجدول رقم (13) ان المتوسط العام للمرحلة الأخيرة في إتخاذ القرار الا وهي تنفيذ القرار ومتابعته يساوي 3.85 وهي أقرب للدرجة (4) ذات الدلالة على الخيار (موافق) مما يدل على اتفاق معظم آراء المبحوثين على المتغيرات التي تضمنها تنفيذ القرار.

كما تبين من الجدول أن من أهم عناصر مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته هو خضوع القرار للمراجعة المستمرة حيث جاء المتوسط الحسابي تساوي 3.91 أي (موافق). كما إتضح من النتائج أيضاً إتفاق آراء المبحوثين حول ان الحصول علي تغذية عكسية المترتبة علي تنفيذ القرار بمتوسط 3.87، كما ان القرار يتم صياغته بصورة مختصرة وواضحة حيث جاء المتوسط 3.77. وجاءت قيم الإنحراف المعياري تتراوح ما بين (1.044، .949) وهي أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات وعدم وجود تشتت في الآراء.

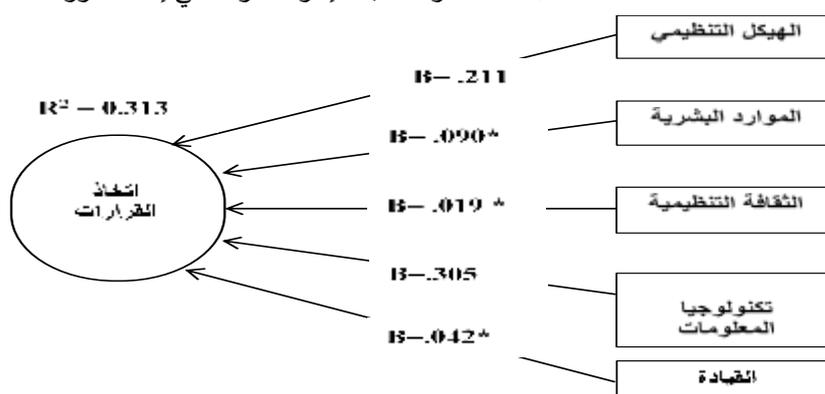
#### اختبار فرضيات الدراسة

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي لتحديد تأثير العوامل المستقلة "متطلبات إدارة المعرفة" على عامل تابع وهو "إتخاذ القرارات".

جدول 14: انحدار العامل المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) علي إتخاذ القرارات

R					.560a
R Square					.313
Adjusted R Square					.296
Std. Error of the Estimate					.55165
Sig.	t	Beta	Std. Error	B	(Constant)
.002	3.195		.342	1.093	
.001	3.534	.273	.060	.211	الهيكل التنظيمي
.237	1.186	.081	.076	.090	الموارد البشرية*
.758	.308	.024	.061	.019	الثقافة التنظيمية*
.000	4.144	.304	.073	.305	تكنولوجيا المعلومات
.278	1.088	.069	.039	.042	القيادة*

شكل 2: انحدار متطلبات إدارة المعرفة علي إتخاذ القرارات



من اجل اختبار فروض الدراسة، تم اجراء اختبار الانحدار للعوامل المؤثرة علي عملية اتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة "أ"، وتبين من تحليل النتائج ان قيمة R2 تساوي 0.31 وهذا يبين ان المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة) تفسر نسبة 31% من المتغير التابع وهو اتخاذ القرارات.

ويوضح الجدول رقم (14) والشكل رقم (2) تحليل الانحدار لاهم متطلبات ادارة المعرفة المؤثرة علي اتخاذ القرارات بشركات السياحة فئة"أ" ، حيث يتبين ان قيمة B لمتطلب الهيكل التنظيمي (0.21) بدرجة معنوية اقل من 1% وهذا يدل علي وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي علي اتخاذ القرارات بشركات السياحة فئة"أ" وهذا ما يثبت صحة الفرضية "أ" وهي " وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات داخل شركات السياحة المصرية فئة"أ". ولعل النتائج السابقة تتفق مع ما ذكر في بعض ادبيات الدراسة مثل (سليمان، 2015؛ مامش، 2015؛ عبد الوهاب، 2005)، والتي اكدت علي ان الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة وذلك لأنه يساعد في سرعة انجاز الاعمال بالإضافة الي الوضح في توزيع الصلاحيات والمسئوليات.

كما يتبين من الجدول ان قيمة B لمتطلب الموارد البشرية (0.090) بدرجة معنوية اكبر من 1% وهذا يدل علي وجود عدم تأثير معنوي للموارد البشرية علي اتخاذ القرارات بشركات السياحة فئة"أ" وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية "ب" وهي " وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية واتخاذ القرارات داخل شركات السياحة المصرية فئة"أ". ولعل النتائج السابقة تتفق مع ما ذكر في بعض الادبيات مثل (المصري، 2015؛ الحلاق، 2012؛ المدلل، 2012؛ المعاني، 2009)، والتي اكدت علي ان ضعف الموارد البشرية الموجودة بالشركات وعدم تمتع العاملين بالمهارات والخبرات المناسبة، وعدم اسنقطاب شركات السياحة للموظفين ذو المعارف والخبرات، بالإضافة ضعف القدرة لديهم علي اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية.

كما يتبين أيضاً ان قيمة B لمتطلب الثقافة التنظيمية (0.019) بدرجة معنوية أكبر من 1% وهذا يدل علي وجود عدم تأثير معنوي للثقافة التنظيمية علي اتخاذ القرارات بشركات السياحة فئة"أ" وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية "ت" وهي " وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات داخل شركات السياحة المصرية فئة"أ". ولعل النتائج السابقة تتفق مع ما ذكر في بعض الادبيات مثل (ال عثمان، 2013؛ المدلل، 2012؛ أبو حشيش، 2009؛ أبو فارة، 2004)، والتي اكدت علي ان ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بالشركات وقلة تشجيع شركات السياحة لتبادل المعلومات والخبرات، وقلة دعم الشركة لروح العمل كفريق وتبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين.

كما يتضح من الجدول أيضاً ان قيمة B لمتطلب تكنولوجيا المعلومات (0.305) بدرجة معنوية اقل من 1% وهذا يدل علي وجود تأثير لمتطلب تكنولوجيا المعلومات علي اتخاذ القرارات بشركات السياحة فئة"أ" وهذا ما يثبت صحة الفرضية "ث" وهي " وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات داخل شركات السياحة المصرية فئة"أ". ولعل النتائج السابقة تتفق مع ما ذكر في بعض الادبيات مثل (سليمان، 2015؛ عبد الغفور، 2015؛ الرقب، 2011؛ ماضي، 2011؛ الشرفا، 2008؛ دروزه، 2008)، والتي توصلت الي ان تكنولوجيا المعلومات من المتطلبات التي تساعد في تطبيق إدارة المعرفة داخل الشركات، حيث انها تعمل علي سهولة الحصول على المعلومات، ووجود ترابط بين الأقسام الداخلية يساهم في عملية تبادل ومشاركة المعرفة، بالإضافة الي تنوع أساليب الاتصال الالكتروني المستخدمة في اعمال الشركة.

كما بينت النتائج أيضاً ان قيمة B لمتطلب القيادة (0.042) بدرجة معنوية اكبر من 1% وهذا يدل علي عدم وجود تأثير لمتطلب القيادة علي اتخاذ القرارات بشركات السياحة فئة"أ" وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية "ج" وهي " وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة واتخاذ القرارات داخل شركات السياحة المصرية فئة"أ". ولعل النتائج السابقة تتفق مع ما ذكر في بعض الادبيات مثل (سليمان، 2015؛ اللوح، 2013؛ المدلل، 2012؛ العتيبي، 2008؛ بيدس، 2007؛ أبو قبة، 2004)، والتي توصلت الي ضعف تبني الإدارة لإدارة المعرفة داخل الشركات ، ضعف خلق الإدارة للبيئة والمناخ المناسب لتبادل الأفكار والمعرفة بين العاملين.

#### توصيات الدراسة

بناء علي ماتم التوصل اليه في ادبيات الراسة المرتبطة بإدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها، واتخاذ القرارات ومراحلها المختلفة، ونتائج الدراسة الميدانية التي تم القيام بها توصي الدراسة بالاتي:

- تشجيع شركات السياحة الندوات والاجتماعات وورش العمل لتبادل المعرفة بين الموظفين.
- زيادة تركيز شركات السياحة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين علي نشر المعرفة.

- سعي شركات السياحة إلى إيجاد بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل والعلاقات التفاعلية الفاعلة بين المستويات الادارية المختلفة.
- العمل علي تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية واللازمة لعمليات إدارة المعرفة.
- العمل علي تطوير الثقافة التنظيمية بشركات السياحة بحيث تتلاءم مع تطبيق إدارة المعرفة.
- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة للحصول علي المعرفة ومشاركتها بين العاملين
- العمل علي مرونة الهياكل التنظيمية بما يسمح بتطبيق إدارة المعرفة.
- التوسع في إستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مختلف عمليات إدارة المعرفة.
- الاستفادة من الخبرات المتخصصة داخل شركات السياحة وكذلك الاستفادة من مصادر المعرفة المختلفة.
- اشراك شركات السياحة العاملين في إتخاذ القرارات حتى يصبح لديهم ولاء للقرارات .
- تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق اهداف الشركة.
- الحصول علي التغذية العكسية للقرارات مما يعزز من جودة القرارات المتخذة.

## المراجع

- ابو حشيش، بسام محمد (2009): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الاقصي غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة النجاح للابحاث، المجلد (25) العدد (1).
- أبوعلام، رجاى محمود (2007): "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية"، الطبعة السادسة، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- أبو فارة، يوسف احمد (2004): "العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والأداء"، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبو قبة، عاهد جبر (2004): "مدي تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الاردن"، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الأردن.
- آل عثمان، عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز (2013): "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المعوقات وسبل التطوير"، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البيحيصي، منال إسماعيل (2005): "إستخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات دراسة تطبيقية: إستخدام نموذج محاكاة بالحاسوب لحل مشكلة خطوط الانتظار في عيادة صحية"، بحث مقدم كمتطلب جزئي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بشاغة، علي (2015): "اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة نموذجاً"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- البغادي، عادل هادي (2008): "أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال"، دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (5) العدد (21).
- بكري ، سوزان (2010): "محاضرات في اعمال شركات السياحة ووكالات السفر"، كلية السياحة والفنادق ، جامعة الفيوم، مصر .

- بليدوم، صباح (2013): "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- بيدس، عادل مصطفى (2007): "إستخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- البيطار، كنده (2010): "إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- حريم، حسين (2010): "مبادي الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حمادي، عبلة (2013): "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة- دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج- البويرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الحميري، باسم (2010): "مهارات إدارية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- خالد، بو شارب (2014): "دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في إتخاذ القرار الإنتاجي: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية (EATTA) بالمسيلة"، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الخميس، عبد العزيز بن محمد (2011): "المشاركة في صنع القرارات الإدارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين برئاسة الحرس الوطني"، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- داسي، وهيبه (2012): "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، العدد (11).
- داودي، أحمد (2013): "فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الإستراتيجي"، أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (3)، الجزائر.
- دروزة، سوزان صالح (2008): "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها علي تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط.
- دليلة، بركان (2011): "تأثير الاتصال الغير رسمي علي عملية اتخاذ القرار" دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بسكرة A.D.E ، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد (10).
- رزيق، إيهاب صبيح محمد (2001): "إدارة العمليات وإتخاذ القرارات السليمة"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- الزريقات، خالد خلف (2011): "أثر إدارة المعرفة في فاعلية إتخاذ القرار في الشركات الإستخراجية الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (38)، العدد (2).
- الزطمة، نضال محمد (2011): "إدارة المعرفة وأثرها علي تميز الأداء- دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- سالم، إلياس (2006): "تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

- السرhan، عادل محمد (2017): "اثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية"، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة ال البيت.
- سليمان، محمد (2015): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة داخل قطاع السياحة المصري: دراسة حالة لشركات السياحة فئة "أ"، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد (6)، العدد (15)، الفيوم، مصر.
- شديقات، يحي محمد (2003): "درجة اسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (20)، الجزائر.
- الشرفا، سلوى (2008): "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
- صالح، قيس؛ باني، باسمة (2013): "القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد(4)، العراق.
- عالم، خالد احمد (2008): "درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- عبد الغفور، صالح عبد الحكيم (2015): "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الاقصي ، غزة ، فلسطين.
- عبد القادر، سوزان وليد (2014): "أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة (دراسة ميدانية على المستشفيات الاردنية الخاصة)، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عبد الوهاب، سمير (2005): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، القاهرة.
- عسكر، عبد العزيز محمد (2012): "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية، كلية التربية ، جامعة الأزهر، فلسطين.
- العمرى، غسان عيسى (2004): "الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق قيمة عالية لاعمال البنوك التجارية الاردنية"، إستكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العززي، أحمد عواد عابر (2014): "أثر الأنماط القيادية علي إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي: دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعه الشرق الأوسط، الأردن.
- قاسم، سعاد حرب (2011): "أثر الذكاء الاستراتيجي علي عملية إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية علي المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، قدم هذا البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القحطاني، صالح بن ناصر شغروود (2007): "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على إتخاذ القرارات الإدارية: دراسة مسحية علي ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- الفرديجي ، ناهده محمد (2013): "أثر مكونات الإدارة الالكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الاعمال: دراسة تطبيقية في مدارس وكالة الغوث- منطقة جنوب عمان- الاردن"، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً للحصول علي درجة الماجستير في الاعمال الالكترونية ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان، الاردن.

- الكياي، حسام طالب (2004): "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، عمان، الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية.
- اللحياني، مريم بنت راضي مشخص (2010): "إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة"، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية بكلية التربية متطلب أكاديمي لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المعاني، أيمن عودة (2009): "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، المجلة الأردنية، المجلد (5) العدد (3).
- اللوحي، نبيل (2013): "دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- الثلباني، نهاية عبد الهادي بدير، رامز عزمي، الرقب، محمد احمد (2015): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11) العدد (2).
- ماضي، صبري محمد عوض (2011): "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
- مامش، أمينة (2015): "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب بالبويرة EDIE، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم (2005): "أثر كفاءة نظام المعلومات في فاعلية عملية إتخاذ القرارات دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (1)، العدد (1).
- محمد، صفاء تايه (2013): "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الإستشارية في جامعة الكوفة"، مجلة اداب الكوفة، المجلد (6)، العدد (15)، العراق.
- المدلل، عبد الله وليد (2012): "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء - دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء"، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مراد، خلاصي (2007): "إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الاطارات في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية و الأروطوفونيا تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر.
- مصباح، مصطفى عطيه ابراهيم (2011): "القدرة على إتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة"، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- مطر، عصام (2008): "التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مقابلة، عاطف يوسف؛ القمش، مصطفى نوري؛ الجوالده، فؤاد عيد (2012): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (20)، العدد (2).

مناصريه، اسماعيل (2004): "دور نظم المعلومات الإدارية في الرقع نت فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية" دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم (ALGAL)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

الهزام، محمد (2016): "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات وإقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية"، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

Abdi, K., & Senin, A. A. (2014). Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation. Journal of Management Policies and Practices.

Abu-Safar, G. A. (2015). Factors Affecting knowledge Sharing and ERP system Usage in the Context of ERP Post-Implementation. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of master in Business Administration. Gaza: Faculty of Commerce The Islamic University- Gaza.

Elrantisi, I. A. (2013). The Influential Factors on Decision Making in Urban Planning (Case Study: Gaza Local Governments). Research Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree of Master Business Administration. Gaza, Palestine, Faculty of Commerce The Islamic University.

Skaik, H. O. (2006). Activity-Based Costing System and its role in Decision Making in Gaza Strip Factories. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of business administration.

Tabatabaei, S. A., & al. (2015). The role of knowledge management practices in development of innovative performance of organization. International Journal of Economics, Commerce and Management.

## Abstract

### **The Impact knowledge management requirements on Decisions-taking applying on Tourism Companies Category "A" Cairo.**

The decision-making process--at various administrative levels is one of the most important processes in side the organization which rely on knowledge and information management as, this process requires providing the necessary information for the effective and successful decisions. also we can say that The quality of decisions depends on the quality, accuracy and correctness of the available information, which can be obtained through modern systems that assist in the provision, analysis, storage and delivery of data to decision makers at the appropriate time. Therefore, the main objective of the study is to identify the most important requirements. Knowledge management and the impact of its availability on decision making and identifying the challenges facing its application. In order to achieve the best results, the study relied on the quantitative approach and the collection of data from its secondary sources as well as its primary sources, which included: Questionnaires distributed to the category "A" tourism companies in Cairo. The results show that there are a number of requirements for knowledge management that influence decision-making. In addition, the study presents a number of recommendations that can be considered as guidelines for applying knowledge and benefiting from them in improving the decision-making process.

**Keywords:** knowledge management, decision making, knowledge management requirements, tourism companies.