



**راس المال المعرفي وانعكاسه على عملية اتخاذ القرار  
(دراسة استطلاعية لأراء مجموعه من موظفي جامعة بغداد)**

م.م. عباس قيس عباس  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هيئة البحث  
العلمي، مركز البحوث النفسية  
[abbasqais38@gmail.com](mailto:abbasqais38@gmail.com)

م.م. ورود نعمه موسى  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هيئة البحث  
العلمي، مركز البحوث النفسية  
[m3m.1983.2018@gmail.com](mailto:m3m.1983.2018@gmail.com)

**المستخلص**

نتيجة للتطورات المتسارعة في مجالات العلوم والمعارف في القرن الحادي والعشرين، فقد شهدنا تطورات في كافة جوانب الحياة البشرية. حيث مثلت الاختراعات والابتكارات التي أحدثتها المهارات الفكرية البشرية والتي أدت إلى هذه التطورات تؤدي إلى تراكم ثروة من المعرفة. وعلية هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة راس المال المعرفي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية الأكاديمية في إحدى الجامعات العراقية وعلاقته بعملية اتخاذ القرار الإداري لدى مجموعه من موظفين الجامعة، حيث أجريت الدراسة باستخدام استبيانات وزعت على (152) موظفا في جامعة بغداد إحدى المؤسسات التعليمية، وللتحقيق الدراسة تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي لغرض التعرف على علاقة بين المتغيرات الرئيسة وللتحديد أبعاد راس المال المعرفي ومستوى مشاركة الموظفين في العمل، واستخدم برنامج (SPSS) و الإحصاءات القائمة على المتوسط الحسابي و النسبة المئوية و الانحراف. أما بالنسبة للعملية اتخاذ القرار، فقد استخدم مجموعة من ابعاد التي تدعم اتخاذ القرار. وتوصلت الدراسة الى إعطاء أهمية واسعة ومكانة أوسع لرأس مال المعرفي داخل المؤسسات التعليمية و في مختلف جوانبها لتستطيع من خلالها اتخاذ قرارات حاسمة.

**الكلمات المفتاحية:** راس المال المعرفي، عملية اتخاذ القرار.



**Knowledge capital and its impact on the decision-making process  
(A survey study of the opinions of a group of employees at the  
University of Baghdad)**

Wurood Neamah Mousa  
Ministry of Higher Education  
And Scientific Research,  
Scientific Research commission,  
Psychological Research Center  
[m3m.1983.2018@gmail.com](mailto:m3m.1983.2018@gmail.com)

Abbas Qais Abbas  
Ministry of Higher Education  
And Scientific Research,  
Scientific Research commission,  
Psychological Research Center  
[abbasqais38@gmail.com](mailto:abbasqais38@gmail.com)

**Abstract**

As a result of the rapid developments in the fields of science and knowledge in the twenty-first century, we have witnessed developments in all aspects of human life. The inventions and innovations brought about by human intellectual skills, which led to these developments, have led to the accumulation of a wealth of knowledge. Accordingly, this study aimed to determine the relationship between intellectual capital and the decision-making process in academic educational institutions at an Iraqi university and its relationship to the administrative decision-making process among a group of university employees. The study was conducted using questionnaires distributed to (152) employees at the University of Baghdad, one of the educational institutions.. To investigate the study, a descriptive analytical approach was adopted to identify the relationship between the main variables and to determine the dimensions of intellectual capital and the level of employee engagement in the workplace. The SPSS program and statistics based on the arithmetic mean, percentage, and deviation were used. Regarding the decision-making process, a set of dimensions were used to support decision-making.. The study concluded that intellectual capital is given greater importance and a broader position within educational institutions and in their various aspects, enabling them to make critical decisions.

**Keywords:** *Knowledge capital, decision-making process*



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

### المقدمة

في عالم متغير و ديناميكي أصبحت الجامعات تتطلع بشكل متزايد لتصبح أكثر ابتكاراً ,وعالية يشير مصطلح رأس المال المعرفي إلى سلوك مميز يلبي معيار الجودة واثارة الفضول العلمي لدى نخبة من العقول المختصة بدراسة انواع المعارف والمعلومات في المنظمة , و بهذا الإطار فالمنظمات تبحث باستمرار للاهتمام برأس المال المعرفي وعن طرق جديدة لتسهيل وتعزيز الإبداع والابتكار بين موظفيها ، واكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها , وعالية فأن رأس المال المعرفي ناتج من دمج اهداف اداء الجامعات مع المعرفة الموجودة داخلها. وبهذا تظهر عملية اتخاذ القرار كمسار او سلسلة من الخطوات لمعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية في الجامعة وغالبا ما يستخدم المدراء او المسؤولين هذه العملية للتخطيط والتنظيم لكيفية تنفيذ مبادرات العمل داخل المؤسسة أو وضع إجراءات محددة موضع التنفيذ. وتفسيراً لذلك اصبح رأس المال المعرفي أداة للمنظمات ومصدراً للعملية اتخاذ القرار والحفاظ على مزايا الميزة الي بداخلها.

### مشكلة البحث

تؤكد المناقشات النظرية بقوة على دور رأس المال المعرفي في النمو في ظل التنافس الشديد والتغيرات البيئية والتكنولوجية المستمرة، وتغير أذواق أصبح من الضروري أن تكون المنظمات مبدعة فيما تقدمه للعملاء، ولكي تكون كذلك، فإنها تحتاج إلى أفراد يتميزون بصفات وقدرات وإمكانات مميزة، وهذا ما يُطلق العنان لرأس المال المعرفي وتتمثل المشكلة في مدى توفر رأس المال المعرفي في تحقيق الإبداع التقني على صعيد المنتج والعملية، بما يُمكن الشركة من مواكبة بيئة المنافسة الشديدة. (عبد الرزاق, 99 : 2020). اما (Atti, 3: 2024) يرى ان رأس المال الفكري أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت في العقد الأخير من القرن العشرين وقد أدركت العديد من المؤسسات حقيقةً مهمة، وهي أن قيمتها الحقيقية تكمن في ما قد يكون أهم من رأس مالها المادي، وهو ما يُسمى اليوم برأس المال المعرفي، الذي يُمثل أحد أهم عناصر نجاح المؤسسات في القرن الحالي لذلك، يتطلب المشهد الديناميكي للتعليم العالي من الجامعات تكييف



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

هياكلها التشغيلية، مما يؤدي غالبًا إلى تغييرات تنظيمية كبيرة، وقد يكون لهذه التحولات تداعيات عميقة على جوانب عديدة من الأداء المؤسسي لا سيما في المجالات المتعلقة بالسلوك الإبداعي.

أما في ما يخص عملية اتخاذ القرار أشار (بلخامسة، و بوزبونة، 15: 2023). أن جوهر نجاح أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو تعليمية أو حتى خدمتية يرجع إلى عمل الإدارة حيث يعتبر الدور الذي تقوم به من أهم عوامل نجاح المنظمات أو فشلها و بالتالي سبب من أسباب تقدم المجتمع أو تخلفها كما يتوقف نجاح أي منظمة على وجود إدارة فعالة من خلال النمط القيادي المتبع في المنظمة، فإن غابت القيادة الناجحة غاب الأداء الجيد و عجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها و بما أن نجاح المنظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط إليها فإن دور القادة الإداريين هو القيام على إنجاز العمل المطلوب بحيث يمكن إتباع نمط قيادي واحد في جميع الظروف و الأوقات كما أن دور كل قائد يختلف باختلاف الأنماط القيادية التي يتبعها و ينتهجها في وضع القرار داخل المنظمة وهذا يعني أن القيادة هي الركيزة و الأساس التي تتحدد بها عملية الكفاءة و النجاح داخل المنظمة. (فكري وآخرون، 227: 2021). يرى الكثير من الاقتصاديين أن الاستثمار في قطاعات المختلفة قد تحدث العديد من الأمور الطارئة في البيئة المحيطة من تغير الأحوال الاقتصادية والسياسية والثقافية والطبيعية والتي قد تؤدي إلى اللجوء إلى اتخاذ قرارات عاجل في الإدارة واستجابة لتلك التغيرات، ومن هنا تكمن أهمية اتخاذ القرار في ثلاثة محاور وهي العاملين، العملاء، المنتج مما يجعل أي تغير في عملية اتخاذ القرار يؤثر على تلك المحاور خاصة أداء العاملين. وفي ضوء ما تقدم يمكن النظر إلى مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. ما مدى تطبيق راس المال المعرفي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية؟
2. ما مستوى فاعلية تحقيق راس المال المعرفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما مستوى تأثير راس المال المعرفي في أبعاد عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر عينة البحث؟
4. ما مدى مساهمة راس المال المعرفي بأبعاده بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية مجتمع الدراسة؟



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

5. ما مدى علاقة التأثير والإرتباط بين راس المال المعرفي وأبعاده و عملية اتخاذ القرار على مستوى العينة المبحوثة؟

### اهمية النظرية

نتيجة للمساهمات التي قدمها البشر في العلوم والتكنولوجيا، أدت القدرة المعرفية إلى نشوء اقتصاد المعرفة الذي يزيد من أهمية رأس المال الفكري. ويوفر تطوير رأس المال المعرفي في البعد المؤسسي ميزة تنافسية ويزيد من القيمة السوقية للشركات، تهدف هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كان رأس المال المعرفي المحسوب وفقاً لطريقة الأصول غير الملموسة ينعكس أم لا في القيم التي يمنحها المستثمرون للشركات في قطاعات الاقتصاد المختلفة. (فكري & أحمد. 12: 2023). اشار(عبد الناصر و قراقيش، 20 : 2010) تكمن أهمية راس المال الفكري في كونه المصدر الرئيسي التي تستطيع من خلاله المنظمات تحقيق الريادة حيث يقاس تقدم المنظمات في الوقت الحاضر بما لديها من معارف وكوادر بشرية، وتمتلك افكار ومعارف خلاقة تستطيع خلق ميزة تنافسية للمنظمة ورفع الأداء الكلى للمنظمة، يساعد في خلق معارف جديدة و يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن. اما (سرور. 252: 2022). تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار في الدور التي تعاجله والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبشكل أكثر تحديدا في الإدارة حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات، وتحفيز الموظفين وفتح المجال للمشاركة بأرائهم مع الإدارة العليا.

### اهداف الدراسة

تطرح الدراسة الحالية مجموعة من التساؤلات وهي:

1. تحليل طبيعة وأهمية راس المال المعرفي في عملية اتخاذ القرار لدى الملاكات المؤسسات التعليمية المبحوثة.
2. معرفة مدى مساهمة عملية اتخاذ القرار في تعزيز ورفع قدرات الملاكات في المؤسسات التعليمية المبحوثة.



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

3. تحديد مستوى ادراك الملاكات التعليمية للراس المال المعرفي في المستشفيات  
المبحوثة.

4. دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد راس المال المعرفي وعملية اتخاذ القرار  
في المؤسسات المبحوثة.

### فرضيات الدراسة

تمت صياغة فرضيات الدراسة في ضوء المخطط الفرضي, اذ مثلت الفرضيات بياناً للموضوع  
قيد الدراسة, وتوضيحاً لعلاقات الارتباط والتأثير تم اعتماد مجموعة من الفرضيات الرئيسية  
وكالاتي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين راس المال المعرفي  
بأبعاده وعملية اتخاذ القرار بأبعاده).

2. الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير راس المال المعرفي بأبعاده في  
عملية اتخاذ القرار بأبعاده).

### مجتمع الدراسة

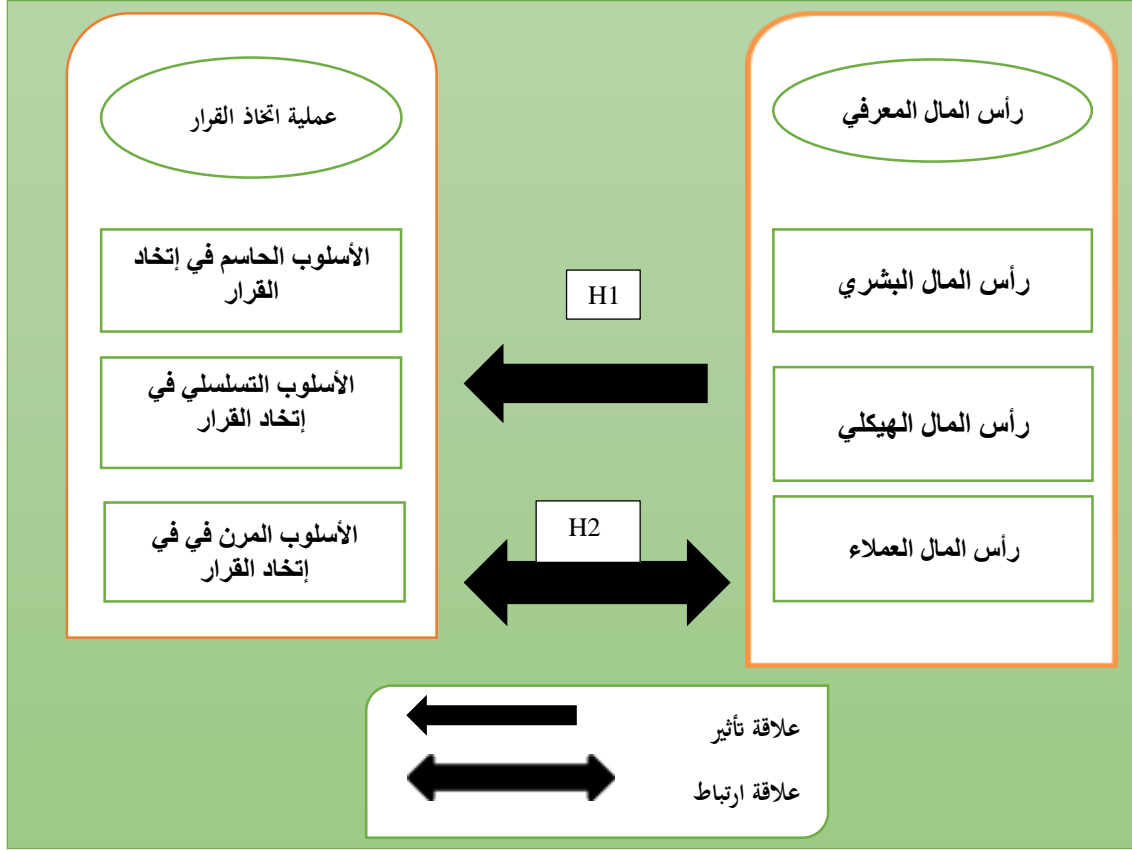
تم إختيار مجتمع عينة الدراسة بشكل قصدي وهم الملاكات في المؤسسات التعليمية المتمثلة  
بجامعة بغداد من (الموظفين والعاملين بالمؤسسات التعليمية والتدريسين) ومن هم بتماس مباشر  
مع العملية التعليمية وكانت العينة (152) شخص من العاملين فيها , حيث تم اختيارها بشكل  
قصدي وذلك للأسباب الآتية :

1. تم اعتماد الملاكات التعليمية في الجامعات الحكومية كونهم المعنيين في تطبيق معرفتهم التي  
يمتلكونها .

2. تعد الجامعات الحكومية من الجامعات المهمة في وقتنا الحالي لما تقدمها من خدمات للطلبة و  
المستفيدين التي تساعد في الحصول على المعلومات.

### مخطط الدراسة الفرضي

المخطط الفرضي يحدد أهم علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث , وهما  
المتغير المستقل (راس المال المعرفي) والمتغير المعتمد (عملية اتخاذ القرار) وكما  
موضح بالشكل:



الشكل (1) مخطط النموذج الفرضي

أولاً: متغيرات الدراسة:

تقسم إلى:

1- رأس المال المعرفي ويتكون من:

1 - رأس المال البشري.

2- رأس المال الهيكلي.

3- رأس المال العملاء.

2 - اتخاذ القرار ويتكون من :

1- الأسلوب الحاسم في إتخاذ القرار

2- الأسلوب التسلسلي في إتخاذ القرار

3- الأسلوب المرن في إتخاذ القرار.



### الاساليب الاحصائية المستعملة

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صحة الفرضيات البحث، تم استخدام حزمة من الأسماك الإحصائية لهذا الغرض نهائياً معتمدة بشكل واسع، ومن غير أن تنوع بيانات الدراسة هي طبيعة معلمية، إذ تم استخدام عدد من هذه البرامج الوكالتي (SPSS, V.23; AMOS, V.23; Microsoft Excel, 2010). فيما يلي اهم هذه الادوات المستخدمة في الدراسة وهي:

#### 1. الأدوات الأساسية الوصفية، وتمثل بالآتي:

أ- الوسط الحسابي: نعرفنا على مستوى إجابات العينة على تنوعات الدراسة، وتحديد مدى استجابة الأشخاص للتغيرات.

ب- الإنحراف المعياري (Std. Deviation): يستخدم لتعلم مستوى ارتباط عينة الدراسة عن وسطها الحسابي، وقياس درجة الارتباط لقيم الإجابة عن الوسط الحسابي.

ت- الأهمية النسبية: وهي النسبة التي تستخدم للإشارة إلى أهمية إستجابات الدراسة التحليلية

على فقرات الاستبانة الموزيعة عليهم، واستخراجها قسمة الوسط الحسابي على عدد من المقاييس مضروباً بـ (100)

#### 2- الادوات الاحصائية

أ- اختبار التوزيع الطبيعي ( إختبار كولموغوروف- سميرنوف):

ب- التحليل العملي الاستكشافي

ث- اختبار كروباخ الفا: مقياس معتمد لقياس الثبات.

### المحور الاول

#### تحديد المفاهيم

#### راس المال المعرفي

أصبحت القدرة على مواكبة التغيير من قبل الآخرين ضرورة لا يمكن تجاهلها وله أهمية في القدرة على التقاط هذا التغيير من قبل الآخرين بخطوة واحدة أمر ممكن فقط بالمعرفة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وجود مصدر للمعلومات وعلية اول من عرف مفهوم راس المال المعرفي هو الخبير الاقتصادي (John Galbraith Kenneth)





## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

في سنة (1969) حيث عرفة بأنه أكثر من مجرد فكر خالص بل هو مدمج بالعمل الفكري، وعلية اشار الباحثون (Osman & Abidin, 33:2014)) بان راس المال المعرفي هو مورد حاسم للمنافسة المستدامة، حيث تعتمد القدرة الابتكارية للمنظمات بشكر كبير على الاصول الفكرية والمعارف التي تمتلكها. وقد عرف (Mouritsen, et al,400:2001) أنها أصول الغير ملموسة تتكون عناصرها الأساسية من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي" وفي نفس الصدد اشارت (IFAC,16:1998) الى رأس المال المعرفي هو قدرة أعضاء الشركة على فهم وتحليل والتصرف بناءً على التغيرات في كل من الفرص والتهديدات البيئية، فضلاً عن القدرة على إعادة ترتيب توزيع الأصول بشكل جماعي للاستجابة للتطورات الجديدة والمتغيرة باستمرار في تحديد مسار العمل الأصلي الذي يمكن الشركة من مواصلة حياتها كشركة ناجحة، اما (صافا و اخرون,18:2019) انه قدرة منفردة تتفوق بها المنظمات بمختلف مجالاتها التنافسية ويتحقق ذلك من تكامل المهارات المختلفة للمنظمة ويسهم في زيادة قيمتها لجميع المستثمرين كأحد مصادر الميزة التنافسية.

### اهمية راس المال المعرفي

تؤكد المناقشات النظرية بقوة على دور رأس المال المعرفي في النمو وعلى عملية اتخاذ القرار، حيث يمثل راس المال الفكري الجزء الاكبر من التحليل التجريبي والأكثر اختلاطاً. حيث أن هذا الاختلاط يعكس إلى حد كبير قضايا القياس المتعلقة بموقعة داخل المنظمة. وبمجرد تصحيحه يسمح بتحسين نوعية المعلومات والمصادر المتنوعة للمهارات، و تصبح العلاقة بين المهارات واتخاذ القرار واضحة وقوية (Hanushek & Woessmann, 171: 2020). وكذلك اشار (Moomaw et al, 50: 2002) الى راس المال المعرفي له اهمية باعتباره مصدرا لطاقة المبدعة، وان الانتاجية تأتي من راس مال متراكم في اذهان العاملين على شكل خبرات و تدريب مفيد ملائمة للمنظمة .

ويرى (Laperche, 3:2013) يمكن للشركة استخدام رأس مالها المعرفي في عملية خلق القيمة من خلال:



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

1- بيعة قاعدة بيانات المعرفة هذه إلى مؤسسة أخرى، وبالتالي يُنقل رأس مال المعرفة من البرنامج إلى مؤسسة أخرى، والتي يُمكنها استخدامه في عملية الإنتاج الخاصة بها.  
2- استخدام رأس مال معرفي في عملية الإنتاج الخاصة بها. حيث يُمكن اعتبار رأس مال المعرفة وسيلةً لإنتاج أو تحسين السلع والخدمات، وأداةً لتقليل وقت إكمال عملية الإنتاج.

### مكونات رأس المال المعرفي

يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات أساسية وكالاتي:

1- رأس المال البشري: هو القوة الإبداعية التي يمتلكها الشخص نتيجة للموهبة الطبيعية والتعليم والخبرة، وهو يمثل إجمالي القدرات البشرية التي تمتلكها الشركة لحل مشاكلها. وبعبارة أخرى، فإن رأس المال البشري لأي شركة هو قدرة موظفيها على تطبيق معرفتهم على مشاكل الأعمال (Guthrie,6:2001).

### 2- ورأس المال الهيكلي (التنظيمي)

رأس المال الهيكلي هو الأجهزة والبرامج وقواعد البيانات والبنية التنظيمية وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها من الأشياء المماثلة التي تدعم إنتاجية موظفي الشركة؛ وكذلك هو كل ما يتركه موظفو الأعمال في مكاتبهم عندما ينتهون من نوبات عملهم ويعودون إلى منازلهم، (Bontis,at el,86:1999).

### 3- ورأس مال العملاء

يتضمن رأس مال العميل ارتباطات الشركة بالبيئة الخارجية مثل ولاء العملاء وسمعة الشركة والموزعين وتجار الجملة ويرتبط بجميع الأطراف الخارجية التي يمكن أن تخلق قيمة للشركة. يتكون هذا النوع من رأس المال الفكري من المعرفة التي تمتلكها الشركة حول قنوات التوزيع وخصائص العملاء والاتجاهات والبنية التنافسية. رضا العملاء والاستمرارية والقوة المالية وحساسية الأسعار يمكن أن تكون مؤشرات على رأس مال العملاء. العلاقات مع العملاء، سواء داخلياً أو خارجياً للشركة، لها خصائص مختلفة عن العلاقات الأخرى (Lynn,54:1998).



## المحور الثاني

### مفهوم عملية اتخاذ القرار

تعرف في اللغة كلمة قرار بأنها: تقرير شيء ما أو التصميم على شيء ما أو الوصول الى نتيجة حتمية أو حكم، أو حلول أو استقرار رأي متخذ القرار على فكرة محددة (محمد طارق شريف، 13\_14 : 2012) واتخاذ القرار في المعاجم يعني شغل المدير للمنصب، وهي اختيار النهج، أو طريق، أو آلية للسلوك بين البدائل والخيارات الممكنة، أو المتاحة (يوسف، 2020، 111) اضاف (كنعان، 2007:85) هي عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندما يكون توقع متخذ القرار بنسبة للعمل معين بالذات يجعله يعتمد اختيارا يوجه اليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته. (طارق و ايهاب، 2015:7) يعرف اتخاذ القرار بأنه عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا يختلف سواء كانت عملية اتخاذ القرار في تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم أهداف المنظمة التي يعمل بها أو يديرها فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل. وشار (الفضل، 2008:24) عملية اتخاذ القرار بنها عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل لحل مشكلة معينة.

### اهمية اتخاذ القرار

تزداد أهمية اتخاذ القرارات المنظمة ذاتياً في سنوات الماضية، حيث يقضي العاملون وقتاً طويلاً في سياقات غير خاضعة للإشراف مع أقرانهم وإن موضوع اتخاذ القرارات لدى الموظفين له أهمية خاصة للباحثين وصانعي السياسات المهتمين بتطوير مهارات اتخاذ القرار. (Byrnes, 208:2002). كذلك اشار (Bolis,3:2017) تُعد عمليات صنع القرار ذات أهمية بالغة لا سيما مع التركيز على القرارات المتعلقة بالاستمرار في نموذج التنمية الحالي أو التحول نحو نموذج أكثر استدامة، يمكن تطبيق هذه العملية في مختلف المجالات الاجتماعية، كالقطاع العام، والشركات، والنقابات، والأفراد، والفرق، وغيرها. اشار (احمد، 2007:34) لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة (كالإنتاج والتسويق



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

والتمويل والموارد البشرية) أو أداء وظيفة إدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة وغير ذلك.

### مراحل اتخاذ القرار

اشار (Fulop, 1-2:2005) انه من المفيد النظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها تتكون من خمس مراحل وكالاتي

**الخطوة (1) تحديد المشكلة:** تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الهدف هو التعبير عن المشكلة في بيان واضح من جملة واحدة، يصف كلاً من الشروط الأولية والشروط المطلوبة، وغالباً ما يتم تجاوز حد الجملة الواحدة في الممارسة العملية في حالة مشاكل القرار المعقدة (Schuitmaker, 1023:2012).

**الخطوة (2) تحديد المتطلبات:** وتتضمن الخطوة الثانية تجميع الخيارات والمتطلبات لتحقيق هذا الهدف، و المتطلبات هي الشروط التي يجب أن يفي بها أي حل مقبول للمشكلة وهذه المتطلبات توضح ما يجب أن يفعله الموظف لحل المشكلة، وهذه المتطلبات هي القيود التي تصف مجموعة الحلول الممكنة (المقبولة) لمشكلة القرار (Firesmith,29. (2005).

**الخطوة (3) تحديد الأهداف:** تتضمن الخطوة الثالثة ترتيب الخيارات حسب الترتيب "الأهداف هي بيانات عامة عن النوايا وقيم برمجية مرغوبة، تتجاوز الأهداف الحد الأدنى من المتطلبات الأساسية (أي الرغبات والحاجات) " في الصيغة الرياضية، تُعتبر الأهداف غايات، بينما تُمثل المتطلبات قيوداً قد تتعارض الأهداف، ولكن هذا أمر طبيعي في حالات اتخاذ القرارات العملية (جلال واخرون,36:2024).

### الخطوة (4) تحديد البدائل

وتتمثل هذا الخطوة في اختيار البديل الأعلى مرتبة في المواقف اليومية، بطبيعة الحال، يكون اتخاذ القرار عمومًا أكثر ديناميكية وتكرارًا من كونه عملية متدرجة تقدم البدائل مناهج مختلفة لتغيير الحالة الأولية إلى الحالة المرغوبة". سواء أكانت موجودة أم مجرد بديل مُصمم، يجب أن يلبي أي بديل المتطلبات. إذا كان عدد البدائل الممكنة محدودًا، يُمكننا التحقق من استيفائها للمتطلبات واحدًا تلو الآخر (Fletcher,et al, 306:2004).



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

**الخطوة (5) تحديد المعايير:** "يجب أن تستند معايير القرار التي ستميز بين البدائل إلى الأهداف من الضروري تحديد معايير التمييز كمقاييس موضوعية للأهداف لقياس مدى تحقيق كل بديل للأهداف".

### الفصل الثالث

#### لمبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل تسليط الضوء على رأس المال المعرفي في المؤسسات التعليمية، ولمعرفة مدى قدرته على تحسين عملية اتخاذ القرار ، قمنا بإجراء دراسة استطلاعية في إحدى المؤسسات الحكومية بمحافظة بغداد لمعرفة مدى مساهمة رأس المال المعرفي في تحسين القرار.

**المطلب الأول: تحديد متغيرات الدراسة .** من أجل تسهيل عملية الدراسة تحليل النتائج

استخدم :

**أولاً: متغيرات الدراسة:**

تقسم إلى:

**1- المتغير المستقل:** و هو عبارة عن رأس المال المعرفي بمجمل مكوناته:

1 - رأس المال البشري.

2- رأس المال الهيكلي.

3- رأس المال العملاء.

**2 المتغير التابع: اتخاذ القرار** ويتكون من ابعاد كالآتي

4- الأسلوب الحاسم في إتخاذ القرار

5- الأسلوب التسلسلي في إتخاذ القرار

6- الأسلوب المرن في إتخاذ القرار.

**مطلب الثاني: طرق جمع البيانات و تحديد مجتمع و عينة الدراسة.**

لوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية حول مشكلة البحث ، استخدمنا أسلوب العينة العشوائية في

اختيار عينة البحث ، و استبانة في جمع المعلومات الأولية ، على النحو التالي:



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

### جمع البيانات :

أ-البيانات الأولية: تم جمعها بواسطة إستبانة وقمنا بإعدادها وفق نموذج الأسئلة المغلقة، و التي تتطلب من من المجتمع تحديد متطلبات كل عبارة تم اعدادها لتكون ملائمة لموضوع الدراسة و ذلك بالاعتماد على الدراسة النظرية لموضوع البحث من أجل تحرير عبارات الإستبانة لتتوافق مع متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين :

الجزء الأول: يتضمن بيانات شخصية (الجنس ، العمر ،المؤهل العلمي، العمر ,سنوات الخدمة).

### إجراءات الدراسة

#### 1. توزيع العينة حسب الجنس:

جدول (1)

النسبة	العدد	الجنس
38.2	58	ذكر
61.8	94	أنثى
%100	152	المجموع

يوضح جدول (1) ان نسبة المشاركين بحسب الجنس من الاناث اكثر من الذكور، اذ بلغت نسبة المشاركين من الاناث (61.8%) بواقع (94) فرد، اما الذكور فكانت نسبتهن في عينة الدراسة (38.2%) أي (58) انثى، والمجموع الإجمالي للعينة الكلية بلغت (152).

#### 2. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (2) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المهنة
2.6	4	اعدادية
2.6	4	دبلوم
36.8	56	بكالوريوس
36.8	56	ماجستير
21.1	32	دكتوراه
100.0	152	المجموع



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

كان التوزيع حول المؤهل العلمي في الدراسة في بيانات الدراسة بواقع ان البكالوريوس و ماجستير هي النسبة الأعلى اذ بلغت (36.8%) بواقع (112) موظف، جاء بالمرتبة الثانية الاعدادية والدبلوم بنسبة (2.6%) كان عددهم (8) تلاها فئة الدكتوراه وبنسبة (21.1) بلغ عددهم (32) موظف.

### 3. توزيع العينة حسب متغير العمر

#### جدول (3)

النسبة	العدد	العمر
7.9	12	25-18
9.2	14	30-26
30.3	46	35-31
21.1	32	40-36
17.1	26	45-41
9.2	14	50-46
5.3	8	51- فأكثر
100.0	152	المجموع

كان توزيع العينة بحسب العمر وكما يوضح جدول (34) ان النسبة الأكبر كانت لصالح الاعمار من (31-35) سنة بنسبة (30.3%) وبعده (46) فرد من العينة، جاء بالمرتبة الثانية الاعمار التي تتراوح بين (36-40) سنة اذ بلغت النسبة (21.1%) وباجمالي (32) فرد، اما المرتبة الثالثة فكانت لصالح العينة باعمار (41-45) سنة وبنسبة (17.1) بلغ عددها (26) فرد، جاء بعدها بالمرتبة الرابعة الفئة العمرية من (6-30) و (50-46) سنة بنسبة (9.2%) وبعده (28) فرد، جاء بعدها بالمرتبة الخامسة الفئة العمرية من (18-25) سنة وبنسبة (7.9) بلغ عددها (12) فرد، وأخيرا كان لصالح فئة العمر الأكبر من (51- فأكثر) عام اذ كانت النسبة (5.3) وبعده (8) فرد.

### 4. توزيع العينة حسب سنوات الخدمة



## جدول (4)

النسبة	العدد	سنوات الخدمة
47.4	72	5 سنة فأقل
3.9	6	10-6
22.4	34	15-11
9.2	14	20-16
7.9	12	25-21
9.2	14	26 سنة فأكثر
100.0	152	المجموع

كان توزيع العينة سنوات الخدمة وكما يوضح جدول (4) ان النسبة الأكبر كانت لصالح سنوات الخدمة من (5 سنة فأقل) سنة بنسبة (47.4%) وبعدها (72) فرد من العينة، وجاء بالمرتبة الأخيرة لسنوات الخدمة لصالح فئة (10-6) سنة إذ كانت النسبة (3.9) وبعدها (6) فرد.

## الجزء الثاني: اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

## توطئة

تعد اختبارات الصدق والثبات من المتطلبات الأساسية لضمان دقة فقرات الاستبانة ومدى قدرتها على قياس الأبعاد والمتغيرات الرئيسية وتحقيق الغرض الذي تسعى إلى أنجازه وهي تتعلق بمدى الانسجام بين البنى النظرية الخاصة بالمقاييس وبين أجابات العينة على مستوى الملاكات التعليمية والموظفين في الجامعات عينة الدراسة، وتعد هذه الخطوة الممهدة للقيام بعملية وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، حيث تتضمن الدراسة الحالية متغيرين اثنين، هما عبارة عن تساؤلات محاور الدراسة وتتكون من 28 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

## 1- المحور الأول: رأس المال المعرفي و الذي يتضمن :

- 1- رأس المال البشري. يتضمن 5 فقرات
- 2- رأس المال العملاء. يتضمن 5 فقرات.
- 3- رأس المال الهيكلي. يتضمن 6 فقرات.

## 2 - المحور الثاني: اتخاذ القرار يتضمن:





## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- 1- الأسلوب الحاسم في اتخاذ القرار: يتضمن 4 فقرات.
- 2- الأسلوب التسلسلي في اتخاذ القرار: يتضمن 4 فقرات.
- 3- الأسلوب المرن في اتخاذ القرار: يتضمن 4 فقرات.

### أولاً: وصف وترميز أداة القياس

تتضمن الدراسة الحالية متغيرين اثنين :

وبالتالي تعد خطوة ترميز متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ذات أهمية قصوى قبل القيام بتنفيذ أي أسلوب تحليلي وذلك لتسهيل مهمة قراءتها والتعامل معها والتعرف عليها من خلال عملية إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من إستمارة الاستبانة ، إذ يوضح الجدول (5) مجمل التفاصيل الخاصة بوصف متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية وترميزها وفق مصطلحاتها الإنكليزية .

### الجدول (5) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

عدد الفقرات	رموز المؤشرات الإحصائية	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	HC	رأس المال البشري	راس المال المعرفي
5	SK	رأس المال العميل	
6	AT	راس المال الهيكلي	
4	DM	الأسلوب الحاسم في اتخاذ القرار	عملية اتخاذ القرار
4	SM	الأسلوب التسلسلي في إتخاذ القرار	
4	FM	الأسلوب المرن في في إتخاذ القرار	

المصدر : اعداد الباحثان .

### أولاً- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الإستبانة المستخدمة و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة تم استشارة الأستاذة المشرفة على البحث و بعض أساتذة التخصص في صياغة الاستبيان، وفي ضوء الاقتراحات والتوجيهات التي قدموها تم تعديل ما يجب تعديله ، كما تمت مراجعة كل الاستمارات



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

التي تم استردادها، قصد التأكد أن المستقضي قد أجاب على كل الأسئلة وذلك بمراجعتها من حيث المصادقية والمنطقية في الإجابات قبل إدخالها إلى البرنامج الإحصائي SPSS24 و Excel.

ثانيا- اختبار الصدق الظاهري لأداة القياس وصدق المحتوى

### 1- الصدق الظاهري لأداة القياس

يعرف الصدق الظاهري للمقياس السلوكي بأنه مستوى اتفاق المقيمين والدرجة المحددة لعدد ومحتوى عناصر أداة التقييم وبما يتناسب مع أهداف البناء والتقييم المستهدفة ( Yusoff , 2019 : 55 ) فالمقياس الصادق هو ذلك المقياس الذي لديه القدرة على قياس الصفة التي وضع من أجلها استناداً إلى قدرته على قياس ما وضع من أجله أو الصفة المراد قياسها ( , Devriendt et al. , 329 : 2012 ) ولتحديد مستوى الصدق الظاهري تم إعداد أنموذج أولي لأداة القياس (استمارة الاستبانة) لغرض اختبار صدقها الظاهري الذي يحدد قدرتها على قياس متغيرات الدراسة ، إذ تم الاعتماد على ما أجاد به المحكمين من ذوي الخبرة في مجال إدارة الأعمال الذين تم عرض الاستبانة عليهم .

### 2-صدق المحتوى لأداة القياس

يعرف صدق المحتوى بأنه المدى الذي تقوم فيه عناصر معينة ما بتقييم المفهوم أو المتغير الذي يتم قياسه في الدراسة البحثية بدقة ، إذ يجب أن يكون محتوى المتغير ممثلاً تمثيلاً جيداً لنطاق الأبعاد التي تم تحديدها مسبقاً ( Masuwai et al. , 2016 : 12 ) ويتضمن صدق المحتوى تمثيل محتوى الاختبار للنطاق السلوكي الشامل للصفة المراد الاستدلال عليها، وهذا يستوجب توفر توافق هيكلية واضح بين فقرات المقياس أو الإختبار وأنسجام محتوى المقياس مع طبيعة بيئة التطبيق ميدان البحث ( Hinkin , 2015 : 888 ) ولتحديد صدق المحتوى لأداة القياس الحالية فقد تم الاعتماد على خبرة السادة المحكمين ومعرفتهم للحكم على كفاية أبعاد متغيرات الدراسة ومدى كفاية فقراتها، إذ تم تقديم مقياس الدراسة إلى السادة الخبراء بهدف الاستعلام عن وضوح كل فقرة من فقراتها من حيث الصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات، وفي ضوء الآراء والملاحظات والمقترحات التي أبدتها المحكمون تم إجراء التعديلات اللازمة التي تم الاتفاق عليها وإعادة تصحيحها وصياغتها لتكون أكثر وضوحاً وتحقق الغرض الذي أعد المقياس من أجله . وبذلك فإن استمارة الاستبانة بشكل إجمالي قد حققت شرط صدق المحتوى بوصفه اختبار



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

ضروري قبل توزيعها على أفراد العينة المبحوثة . ويوضح الجدول (6) النسب المئوية لاتفاق السادة المحكمين حول فقرات المقياس وحسب كل بعد فرعي .

### الجدول (6) النسب المئوية لاتفاق السادة الخبراء حول فقرات مقياس الدراسة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	راس المال البشري	5	4	71	اجراء بعض
2	راس المال العميل	5	3	86	التعديلات
3	القدرة على الهيكلي	5	5	83	الطفيفة في
4	الأسلوب الحاسم في اتخاذ القرار	4	4	100	صياغة
5	الأسلوب التسلسلي في إتخاذ القرار	4	3	86	الفقرات
6	الأسلوب المرن في إتخاذ القرار	4	4	100	
	المجموع	27	23	82	

### ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة التي تتيح استخدام الأساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية ، أما إذا كانت اعتداليتها منخفضة فأئنه من الضروري اعتماد الأساليب اللامعلمية لذات الغرض (332 : Kim & Park , 2019) وبالتالي فإن توزيع البيانات يحدد استخدام أساليب التحليل المعلمي او اللامعلمي ، فتوزيع البيانات طبيعياً يسمح استعمال أساليب التحليل المعلمي أما عدم توزيعها طبيعياً فأن ذلك يؤدي إلى استعمال ادوات التحليل اللامعلمي ، ومن أكثر الأساليب شيوعاً في اختبار التوزيع الطبيعي هو اختبار (-Kolmogorov Smirnov test) الذي يدعم بواسطة برنامج (IBM SPSS) والذي يتطلب تحديد مستوى الأهمية وحساب إحصائية الاختبار والقيمة الاحتمالية للدلالة المعنوية والاستنتاج النهائي فيما يتعلق بالقرار حول توزيع البيانات ( Kwak & Park , 2019 ) ، وعلى النحو الآتي :

#### 1. اختبار إعتدالية التوزيع لمتغير راس المال المعرفي



يتبين من الجدول (7) أن مقدار قيمة الاختبار قد بلغ (0.172). للمتغير الرئيسي (راس المال المعرفي) في حين كانت النسبة المعنوية لقيمة الاختبار قد بلغت (0.000)، وهذه القيمة أقل من المستوى المعياري الخاص بها البالغ (0.05)، مما يؤكد أن البيانات لا تخضع لإعتدالية التوزيع الطبيعي.

جدول (7) : إختبار كولموغوروف- سميرنوف لمتغير المعرفة الضمنية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
المتغيرات		راس المال المعرفي
المعلومات		
N		152
Normal Parameters a,b	Mean	3.32
	Std. Deviation	1.176
Most Extreme Differences	Absolute	.172
	Positive	.172
	Negative	-.154-
Test Statistic		.172
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c,d</sup>

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير اتخاذ القرار

يتبين من الجدول (8) إن مقدار قيمة الإختبار قد بلغ (0.269) للمتغير الرئيسي (اتخاذ القرار) في حين كانت النسبة المعنوية لقيمة الإختبار قد بلغت (0.000)، وهذه القيمة لا تجاوزت المستوى المعياري الخاص بها البالغ (0.05)، مما يؤكد أن البيانات لا تخضع لإعتدالية التوزيع الطبيعي، وهذا يساعد من التوجه نحو استعمال لا الأدوات المعلمية في تحليل البيانات. ويوضح الشكل ( ) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي للمتغير عملية اتخاذ القرار.



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

### جدول (8) اختبار كولموغوروف- سميرنوف لمتغير عملية اتخاذ القرار

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
المتغيرات		الأداء القائم على الابتكار
المعلومات		
N		152
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.12
	Std. Deviation	.780
Most Extreme Differences	Absolute	.269
	Positive	.231
	Negative	-.269-
Test Statistic		.269
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).  
المصدر: أعداد الباحثان.

ثبات أداة الدراسة :

إختبار الثبات لأداة القياس

يُعرّف اختبار الثبات في البحث العلمي بأنه الخاصية التي تُعبر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمقياس القياس في كل مرة يُطبّق فيها ، أو مقدار عدم تغير معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقات مختلفة وعينات مختلفة (القحطاني ، 2020 : 191) وبذلك يعد الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة , ويعد مقياس كرونباخ الفا من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي ، إذ يمكن تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة للمقاييس في بيئة تطبيق معينة , وكالاتي .



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

حساب الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل محور:

• محور الاول راس المال المعرفي البنود  $x_1$  إلى  $x_{12}$

• محور الثاني: عملية اتخاذ القرار: البنود  $m_1$  إلى  $m_{10}$  سأتعامل

الثبات الداخلي للمتغيرات: تم ثبات الإستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، بحيث كلما كانت نتيجة معامل ألفا كروم باخ 4.0 فما فوق نقول بأنه يوجد ثبات للمحور . والجدول التالي يبين نتائج معامل ألفا كرونباخ.

جدول(9)يبين نتائج كرونباخ الفا

المحور	عدد البنود	ألفا كرونباخ	التقييم
راس المال المعرفي	16	0.916	ممتاز
عملية اتخاذ القرار	12	0.845	جيد جداً
☒ يشير ذلك إلى اتساق داخلي قوي جداً في كلا المقياسين، مما يعكس ثباتاً جيداً للمتغيرات.			

حيث نلاحظ من الجدول (9) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.845-0.916) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات السلوكية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) ، كما نلاحظ أن قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج من خلال الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ الفا كانت مقبولة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

ثانياً: الصدق الهيكلي (تحليل عاملي استكشافي)

• التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لكل من المحورين  $x$  و  $m$  ، باستخدام تحليل العوامل (Factor Analysis) لاستخراج البنية العاملية، وتحديد عدد العوامل المناسبة بناءً على الأحتمال العاملية.

- تحليل الصدق الهيكلي (التحليل العاملي الاستكشافي)

-الصدق الهيكلي للمتغيرات

المحور  $x$  عدد البنود = (16)



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

### جدول (10) التحليل العاملي الاستكشافي

التسلسل	التحليل العاملي الاستكشافي
x1	-0.60
x2	-0.68
x3	-0.62
x4	-0.40
x5	-0.50
x6	-0.65
x7	-0.60
x8	-0.66
x9	-0.38
x10	-0.79
x11	-0.81
x12	-0.64
x13	-0.73
x14	-0.73
x15	-0.68
x16	-0.68

يبين الجدول رقم (10) معظم الأحمال  $0.6 >$ ، وهي ممتازة، ما يدل على أن البنود تمثل عاملاً كاملاً مشتركاً جيداً. البنود x4 و x9 تقع قرب الحد الأدنى المقبول (0.4)، ويمكن مراجعتها لاحقاً. وهذا يدل على تحقيق الصدق الهيكلي للمتغيرات

المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار: عدد الاسئلة 12

- عدد العوامل المفترضة: 2 (وفقاً للبيئة الظاهرة).

أما ما يتعلق بنسب التشعب لقرارات مقياس عملية اتخاذ القرار على وفق نتائج التحليل العاملي فقد سجلت نسباً عالياً فاقت النسبة المحددة للدلالة المعنوية البالغة (0.40) وهي كما موضحة في الجدول (11) وحسب العوامل التي أنتجها التحليل العاملي الاستكشافي. نتائج الاحتمالات العامل الهيكلي.



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

### جدول رقم (11) نتائج الاحتمالات العامل الهيكلي

عامل 2	عامل 1	البند
0.07	-0.39	m1
-0.48	-0.26	m2
0.13	-0.58	m3
0.24	-0.81	m4
-0.04	-0.67	m5
-0.83	-0.39	m6
0.07	-0.74	m7
0.13	-0.68	m8
0.22	-0.59	m9
0.15	-0.57	m10
0.27	-0.76	m11
0.16	-0.55	m12

المصدر : مخرجات (SPSS V.23).

نلاحظ من الجدول رقم (11) بنود كثيرة تظهر تركيزاً قوياً على "عامل 1"، وبعضها الآخر يظهر تحميلاً على "عامل 2". والبنية العاملية تعكس على الأرجح بُعدين فرعيين مميزين في هذا المحور

### الثبات والصدق الهيكلي:

يبين جدول التالي الأبعاد وعدد بنود الاستبانة ومعامل الفا كرونباخ ومستوى الثبات والتقييم الهيكلي وكما موضح في جدول رقم (12)

### جدول رقم (12) الثبات والصدق الهيكلي

تقييم الصدق الهيكلي	تقييم الثبات	عدد العوامل	ألفا كرونباخ	عدد البنود	الأبعاد
جيد جداً (بعض البنود تحتاج مراجعة طفيفة)	ممتاز	1	0.916	16	راس المال المعرفي
جيد جداً (بنية عاملين واضحة)	جيد جداً	2	0.845	12	عملية اتخاذ القرار





## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

### التحليل الوصفي

عند المقارنة بشكل رسمي بين الحسابي لعينة الموظفين عويين المتوسطات الحسابية للمجالات، أو مع التطبيق معادلة التثائي لعينة واحدة - لكل اختبار على إثبات - وجد أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لمقياس (للمراس المال المعرفي) حيث مثلت قيمة المتوسط الحسابي الاعلى فهي تمثلت ب ( 4.41 ) اما اقل وسط حسابي فتمثل في (3.14) , اما في ما يخص الانحراف المعياري تمثل اعلى نسبة في(1.176) في السؤال الاول اما اقل نسبة تمثل(738). يبين الجدول ان (N) تمثل عدد العينة وهي (152) وكما مبين في جدول رقم(13).

### جدول (13) الاحصاءات الوصفية

الانحراف المعياري	المتوسط	N	ت
1.176	3.32	152	-1
1.021	3.57		-2
1.019	3.59		-3
.978	3.61		-4
.898	4.04		-5
.983	3.46		-6
.954	3.33		-7
.997	3.49		-8
.902	3.82		-9
1.064	3.36		-10
.913	3.49		-11
.949	3.38		-12
1.147	3.14		-13
1.094	3.41		-14
.976	3.38		-15
.977	3.30		-16
.780	4.12		-17
.987	3.92		-18
.738	4.34		-19
.761	4.37		-20
.728	4.20		-21
1.013	3.86		-22



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

.849	4.32		-23
.783	4.25		-24
.807	4.28		-25
.918	4.29		-26
.749	4.41		-27
.866	4.21		-28
		152	المجموع

إن هذه النتائج بينت أن الموظفين من عينة البحث يتصف البعض منهم بمتلاكة راس معرفي وخبرة في مجالات اعمالهم ،و أن سبب ذلك قد يرجع إلى وجود ناشطة تعلم من شخص ما او الادارة الجيدة، ومن جهة أخرى قد يكون السبب إلى طبيعة النظام الاجتماعي الذي يحث الموظفين على تحقيق أهدافهم الحياتية والمستقبلية، وعلى وجه الخصوص ما يرتبط بها بعملية اتخاذ القرارات المناسبة، وكذلك قد يرجع إلى طبيعة النظام داخل الجامعة الذي يمكن الموظفين من تحقيق ذواتهم وأهدافهم بما يجعلهم يمتازون بقدرة على تحقيق غاياتهم واهدافهم.

### أ- التحليل الإحصائي للفقرات لإيجاد القوة التمييزية لمتغير راس المال المعرفي:

رُتبت درجات ترتيباً تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كلية لأفراد عينة تحليل الفقرات إحصائياً البالغ حجمها (152)، ثم حُددت المجموعتان في درجة الكلية بنسبة (27%) في كل المجموعة، وقد بلغ عدد الأشخاص في كل مجموعة (71)، ثم استخرجت القيمة التائية للعينتين المختلفتين (T-test) ، وأظهرت النتائج أن القيم التائية ذات دلالة احصائية عند درجة حرية (398) ومستوى (0.05)، إن القيم التائية المحسوبة اكبر من القيم التائية الجدولية (1.96) كما جاء في الجدول ( 14).

### جدول (14) يوضح تميز فقرات مقياس راس المال المعرفي

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الوسط الحسابي	لانحراف	الوسط الحسابي	الانحراف	
-6.861	2.81	1.101	3.97	.928	.1
-7.016	3.09	.941	4.18	.763	.2
-7.191	3.09	.941	4.18	.763	.3
-4.649	3.30	1.075	4.00	.656	.4
-6.443	3.67	.913	4.52	.614	.5



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

-6.505-	3.06	.974	3.98	.712	.6
-4.412-	3.05	.919	3.70	.877	.7
-5.546-	3.13	.992	3.95	.793	.8
-1.671-	3.71	.866	3.95	.935	.9
-6.088-	2.94	1.067	3.89	.787	10
-7.231-	3.08	.829	4.02	.734	11
-5.195-	3.06	.899	3.80	.845	12
-6.511-	2.67	1.079	3.76	.929	13
-8.841-	2.85	.976	4.14	.762	14
5.237-	3.05	.944	3.82	.840	15
7.425-	3.82	.840	2.86	.870	16

### القوة التمييزية لفقرة مقياس عملية اتخاذ القرار

حيث مثلت لنسبة لمتغير اتخاذ القرار أظهرت النتائج أن القيم التائية ذات دلالة احصائية عند درجة حرية (389) ومستوى (0.05)، إن القيم التائية المحسوبة اكبر من القيم التائية الجدولية (1.94) حسب جدول (15).

### جدول (15) تميز فقرات مقياس اتخاذ القرار

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الوسط الحسابي	لانحراف	الوسط الحسابي	الانحراف	
-3.759-	3.92	.829	4.38	.627	
-3.287-	3.70	1.075	4.21	.775	
-3.801-	4.15	.775	4.59	.607	
-5.581-	4.09	.821	4.73	.482	
-4.262-	3.99	.744	4.47	.613	
-4.962-	3.52	.917	4.29	.973	
-6.299-	3.98	.907	4.76	.498	
-4.814-	4.00	.782	4.58	.658	
-4.465-	4.03	.846	4.59	.632	
-4.102-	4.03	1.079	4.62	.489	
-6.410-	4.10	.812	4.80	.401	
-4.202-	3.97	.951	4.53	.613	

الاستنتاجات



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- 1- يعد رأس المال المعرفي من الموجودات غير ملموسة و التي يصعب تقليدها من قبل الآخرين ، بذلك سوف توفر فرصة بامتلاك مالم يمتلكه الطرف الآخر لتحسين الجودة
- 2- يسهم رأس المال المعرفي خلق أفكار جديدة في المنظمة و التي من خلالها يتم تصحيح عيوب المنتجات، نظرا لقدرته هائلة على التعامل مع المشكلات بأسلوب سهل و بسيط بالإضافة إلى قدرة تكيفه مع المستجدات الجديدة في السوق.
- 3- المستجيبين في الجامعات يرون بأن رأس المال المعرفي هي الاصول غير الملموسة التي تساهم في قيمتها وميزتها التنافسية. وهذه الاصول هي الموارد غير مادية وغير مالية التي تدفع الابتكار والإنتاجية والنجاح التنظيمي الشامل.
- 4- تشير نتائج الدراسة في الاستفادة من المعلومات التي تطرح لاتخاذ القرارات التي تختلف كميتها وتفصيلها ومصدرها وخصائصها طبقا لنوع القرار الذي يتخذه المدير لايجاد وسيلة ابداعية .
- 5- إن الاعتماد على خبرة التي يمتلكها رأس المال المعرفي في عملية اتخاذ القرار يؤكد شفافية وتعبيرها الصادق عن واقع المؤسسات.

### التوصيات

- 1- ضرورة زيادة وعي الجامعة على استغلال الإمكانيات البشرية و التقنية و المادية بما يحقق لها القدرة على تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية.
- 2- إعطاء أهمية ومكانة أوسع لرأس مال المعرفي داخل المؤسسات التعليمية و في مختلف جوانبها لتستطيع من خلالها اتخاذ قرارات حاسمة .
- 3- رسم سياسات واضحة والتزام الجامعة بتطوير مهارات والخبرات عن طريق اضافة معلومات وقواعد إضافية تكون ضرورية لبث الاطمئنان لدى مستخدميها.
- 4- ايجاد بيئة تشجع على تفويض السلطات والمشاركة وزيادة الثقة بين المديرين المنسوبة لتحقيق عملية اتخاذ القرار.
- 5- القيام ببناء شبكة علاقات اجتماعية قوية بين المدراء والعاملين في الملاكات التعليمية، وتوفير البرامج التدريبية لدعمهم وتطويرهم، والاهتمام برغباتهم وميولهم



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

وإثارة الحماس والدافعية لديهم بما يساهم في زيادة فاعلية القرارات المتخذة بالتشارك فيما بينهم.

6- ضرورة إعطاء الأولوية لبرامج التعلم والتطوير المستمر لتعزيز مهارات ومعارف العاملين في المنظمة وتعزيز ثقافة التعلم.

### المقترحات

1- مقترح بإجراء بحث مقارنة في كليات وجامعات والمراكز البحثية أخرى.

2- رأس المال المعرفي و أثره على العاملين في الشركات الاهلية.

3- تأثير عملية اتخاذ القرار على مدى الالتزام معايير إدارة الجودة الشاملة

### المصادر

- 1- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008.
- 2- بلخامسة، رانية و بوزبونة مريم. (2023). أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- 3- جلال أحمد الفقي، اميره، محمد عبدالحق، ايمان، محمد أمين & مجدي. (2024). أثر استخدام استراتيجيات تحديد الأهداف على تحسين مهارات الكتابة باللغة الإنجليزية لدى طلاب المدارس الثانوية الرسمية للغات. مجلة بنها للعلوم الإنسانية. 3(5), 247-273.
- 4- سرور بشير علي الطويل. (2022). أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار. مجلة الدراسات الاقتصادية. 5(4), 246-264.
- 5- صافى، موازية، بوطباق & بختة. (2019). رأس المال المعرفي كاستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية, (Doctoral dissertation) جامعة ابن خلدون-تيارت.
- 6- طارق عبد الرؤوف أمر، إيهاب عيسى المصري، (2015) صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، طل، القاهرة .
- 7- عبد الناصر نور و جهاد فراقيش (2010) رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، واتضم (دراسة فكرية، من رؤية متعددة) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 25 .
- 8- فكرى & أحمد. (2023). رأس المال الفكرى المفهوم والأهمية. مجلة العلوم الإدارية والسياسية. 1(1), 1-38.
- 9- فكري، أحمد، عبدالعال، عماد & فوزي. (2021). دراسة تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين في الفنادق. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات- 5(1), 227-239.
- 10- محمد طارق شريف، 2012: انماط التفكير الاستراتيجي واثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، عمان، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع.
- 11- نور قصي عبد الرزاق. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الابداع التقني. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 16(1), 97-116.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية  
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

12- وافي كنعان(2007) اتخاذ القرارات الادارية، ط1مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

13- يوسف، ايمان احمد(2020): المهارات الادارية وطرق تميتها، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

- 1- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2020). Education, knowledge capital, and economic growth. *The economics of education*, 171-182.
- 2- Laperche, B., & Liu, Z. (2013). SMEs and knowledge-capital formation in innovation networks: a review of literature. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 2, 1-16.
- 3- IFAC, "The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction", *International Management Accounting Study*, Number 7, Financial and Management Accounting Committee, IFAC, September 1998.
- 4- Atti, L. M. (2024) The impact of organizational change on creative behavior: The mediating role of intellectual capital.. *Technology Journal of Management, Accounting and Economics*, 12(4).
- 5- Guthrie J. : "The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*; Vo.2, No.1, Bradford 2001.p.5.
- 6- Byrnes, J. P. (2002). The development of decision-making. *Journal of adolescent health*, 31(6), 208-215.
- 7- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K., Roos, G. : "The Knowledge Toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources", *European Management Journal*, August, 1999.
- 8- Lynn, B.: "Intellectual Capital", *The Management Accounting Magazine*, Vol.1, N.1, 1998.
- 9- Mouritsen, J., Larsen, H.T., & Bukh, P.N. (2001a). Valuing the Future: Intellectual Capital Supplements at Skandia, *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 14(4), MCB University Press, 400.
- 10- Osman, Juliana Abidin & Zainal ,( 2014) ," An Empirical Investigation into the Significance of Intellectual Capital and Strategic Orientations on Innovation Capability and Firm Performance in Malaysian Information and Communications Technology (ICT) Small-to-Medium Enterprises (SMEs)." A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- 11- Bolis, I., Morioka, S. N., & Sznalwar, L. I. (2017). Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development. *Journal of cleaner production*, 145, 310-322.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية  
والادارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- 12- Fletcher, J. M., Coulter, W. A., Reschly, D. J., & Vaughn, S. (2004). Alternative approaches to the definition and identification of learning disabilities: Some questions and answers. *Annals of dyslexia*, 54(2), 304-331.
- 13- Schuitmaker, T. J. (2012). Identifying and unravelling persistent problems. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1021-1031.
- 14- Firesmith, D. (2005). Are your requirements complete?. *J. Object Technol.*, 4(1), 27-44.
- 15- Moomaw, Ronald L., Mullen, J.K. & Williams, Martin, (2002), "Human and Knowledge Capital: A Contribution to the Empirics of State Economic Growth", *AEJ*, March, Vol. 30, No. 1, U.S.A.
- 16- Fulop, J. (2005, November). Introduction to decision making methods. In BDEI-3 workshop, Washington (pp. 1-15).