



The Effect of Activating the Tacit Knowledge to Support Management Decisions

An Empirical Study on The Pharmaceutical Sector

A Thesis

Submitted in Partial Fulfilment of The Requirements For Master's
Degree in Business Administration

Submitted By

Sayed Mosleh Morsy Harby

Supervised by

Prof. Dr. Mamdouh Refaiy

Professor of Business Administration

Faculty of Commerce - Ain Shams University

Dr. Ola Kamal

Lecturer of Business Administration

Faculty of Commerce - Ain Shams University

2018

Problem of the study:

The problem of the study is summarized in the lack of activation of tacit knowledge and insufficient attention to methods of sharing tacit knowledge. For example, there are some deficiencies in the activation of teams, meetings, training or individual interviews, and there are some misconceptions of management, such as lack of confidence in workers or fear of Transfer that knowledge to competitors or not to establish rules and policies governing the activation of managing tacit knowledge.

Also, the tacit knowledge is the fundamental pillar in the building of organizations, and most organizations suffer from the problem of making the best decision. Therefore, the researcher aim to identify the effect of activating tacit knowledge on supporting management decisions.

From here, the study raises the following questions:

- What is the reality of the activation of tacit knowledge?
- What is the impact of activating the tacit knowledge to support administrative decisions?
- The benefits of the organizations of the activation of tacit knowledge?
- What are the requirements for activating the tacit knowledge?

objectives of the study:

Through this study the researcher aims to achieve a set of objectives, as follows:

- To identify the activation of the tacit knowledge, its concept, its methods, by providing a conceptual framework for this topic.
- Determine the relative importance of each method of sharing tacit knowledge and its impact on supporting management decisions.
- To reach some results and provide some recommendations and suggestions that can contribute to the maximum possible benefit of activating the management of tacit knowledge.

Hypotheses of the study:

In light of the study problem referred to previously, can be formulated the following hypotheses:

"There is a significant effect between activating tacit knowledge and supporting management decisions "

According this hypothesis there are there sub- hypothesis,

- The first sub-hypothesis: there is a significant effect between activating tacit knowledge and the ability to adapt.
- The second sub-hypothesis: there is a significant effect between activating tacit knowledge and the obviousness of the strategic direction.
- The third sub-hypothesis: there is a significant effect between activating tacit knowledge and supporting tactical decisions.

Study Results:

It is obvious from the respondents' answers the existence of substantial impact to activate tacit knowledge on the dimensions of the supporting management decisions (the clarity of strategic direction, Support for the tactical decisions , the ability to adapt) according to the corporations under this study as follows:

- It is clear from the respondents' answers, there is a direct correlation with meaning significance between activating the tacit knowledge, and the independent variable , the clarity of strategic direction, which means that the activation of tacit knowledge affect directly on the clarity of strategic direction, that is, the greater the activation of tacit knowledge will increase the clarity of strategic direction.

- According respondents' answers, there is a direct correlation with moral significance between activating the tacit knowledge, and the dependent variable, supporting tactical decisions, which means that the activation of tacit knowledge affect positively correlated to support tactical decisions, that is, the greater the activation of tacit knowledge will increase the support of tactical decisions.
- It is obvious from the respondents' answers, there is a direct correlation with moral significance between activating the tacit knowledge and the ability to adapt to, which means that the activation of tacit knowledge effect positively correlated to the ability to adapt, which means the greater of activating tacit knowledge will increase the ability to adapt.

Study Recommendations:

In light of the study results that have been accessed them; it can provide a set of recommendations as follows:.

- Work on developing methods of sharing tacit knowledge.
- participation in decision-making.
- building team work.
- training and empowering individuals to practice effective sophisticated techniques necessary to perform the functions with the required level.
- Paying attention to the satisfaction of workers and trying to raise this degree and improve them continuously.

Study implications:

The researcher recommends that his fellow researchers can carry out the following research:

- Possibility to conduct the same study after a period and be a year to follow up the results of the implementation of the recommendations of the current study or conducted on other institutions and sectors.
- The possibility of using other measures that study other dimensions of the current study variables and make a comparison between the results.
- Possibility of conducting a study to know the effect of the administration's actions on sharing tacit knowledge.
- Possibility to conduct the study for knowing the effect of administrative control on sharing tacit knowledge.
- Possibility of conducting this study by using other statistical methods.



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر تفعيل المعرفة الضمنية علي دعم القرارات الإدارية
"دراسة تطبيقية علي قطاع الصناعات الدوائية"

The Effect of activating the tacit knowledge on supporting managerial decisions
"An Applied Study on the pharmaceutical sector"

رسالة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال

مقدم من الباحث
الطالب / سيد مصلح مرسى حربي

إشراف

د/ علا كمال الدين حسن
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس

أ.د/ ممدوح عبد العزيز رفاعي
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس

بسم الله الرحمن الرحيم

قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم

صدق الله العظيم

سورة البقرة
(آية ٣٢)



الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

اسم الباحث: سيد مصلح مرسى حربى
عنوان الرسالة: أثر تفعيل المعرفة الضمنية علي دعم القرارات الإدارية
اسم الدرجة: ماجستير في إدارة الأعمال
لجنة المناقشة والحكم علي الرسالة:

- ١- الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعي
أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس
(مشرفاً ورئيساً)
 - ٢- الأستاذ الدكتور / نهى محمد عبد الرحمن الخطيب
أستاذ الإدارة العامة وعميد كلية الإدارة بأكاديمية السادات الاسبقى
(عضواً)
 - ٣- الأستاذ الدكتور / عمرو محمد احمد عواد
أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس
(عضواً)
- تاريخ المناقشة:

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ
م ٢٠١٨ / /

موافقة مجلس الجامعة
م ٢٠١٨ / /

ختم الإجازة
م ٢٠١٨ / /

موافقة مجلس الكلية
م ٢٠١٨ / /



الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

اسم الباحث: سيد مصلح مرسى حربي

الدرجة العلمية: ماجستير في إدارة الأعمال

اسم الكلية: التجارة

الجامعة: عين شمس

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني بعد أن وفقتي الله لإتمام هذه الرسالة، إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، سواء برأي، أو توجيه، أو دعم، أو تسهيلات.

وأخص بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور **ممدوح عبد العزيز رفاعي** أستاذ إدارة الأعمال والموارد البشرية في كلية التجارة جامعة عين شمس ، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، لما بذل من وقت وجهد في سبيل تقديم التوجيهات والإرشادات التي ساهمت بشكل كبير في إبراز هذه الدراسة، ولما أضافه لي من علم ومعرفة ، فله مني جزيل الشكر والعرفان، وجزاها الله تعالى عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتورة **علا كمال الدين حسن** مدرس إدارة الأعمال في كلية التجارة جامعة عين شمس لتفضلها بالإشراف على الرسالة ولما بذلت من وقت وجهد في توجيه ومتابعة الباحث ، واستفدت كثيراً من علمه وأخلاقه الحميدة ، فليسيادتها كل الشكر والامتنان وجزاها الله تعالى عني خير الجزاء.

والأستاذ الدكتور **عمرو محمد احمد عواد** أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة جامعة عين شمس، لقبوله المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة، للباحث الشرف أن يوضع اسم هذا العالم على رسالته ،ولسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى عني وعن جميع الباحثين خير الجزاء ومتعه بوافر الصحة والعافية وأطال الله عمره وألهمه الصواب والرشد في عمله.

والأستاذة الدكتورة **نهى محمد عبد الرحمن الخطيب** أستاذ الإدارة العامة وعميد كلية الإدارة بأكاديمية السادات الاسبق، لقبولها المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة، للباحث الشرف أن يوضع اسم الدكتور على رسالته. ولسيادتها كل الشكر والامتنان وجزاها الله تعالى عني وعن جميع الباحثين خير الجزاء ومتعها بوافر الصحة والعافية وأطال الله عمرها وألهمها الصواب والرشد في عملها.

أولاً: فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة.	٣
١/١ مشكلة الدراسة.	٤
٢/١ أهداف الدراسة.	٥
٣/١ فروض الدراسة.	٥
٤/١ أهمية الدراسة.	٦
٥/١ منهج الدراسة.	٧
٦/١ أساليب التحليل الإحصائي.	٨
٧/١ مجتمع وعينة الدراسة.	٨
٨/١ حدود الدراسة.	١٠
٩/١ مصطلحات الدراسة.	١٠
١٠/١ الدراسات السابقة.	١٢
الفصل الثاني: المعرفة الضمنية	
المقدمة.	٣٦
١/٢ مفهوم المعرفة الضمنية.	٣٨

٣٩	العلاقة بين إدارة المعلومات وتفعيل المعرفة الضمنية .	٢/٢
٤٠	تفعيل المعرفة الضمنية .	٣/٢
٤٤	المبادئ الجوهرية لتفعيل المعرفة الضمنية .	٤/٢
٤٥	عناصر تفعيل المعرفة الضمنية .	٥/٢
٤٦	المنظمات التي تحتاج إلي تفعيل المعرفة الضمنية .	٦/٢
٤٧	أهداف تفعيل المعرفة الضمنية .	٧/٢
٤٨	أساسيات العمل في عصر تفعيل المعرفة الضمنية .	٨/٢
٤٨	متطلبات تطبيق تفعيل المعرفة الضمنية .	٩/٢
٥٠	المدخل الياباني لتفعيل المعرفة الضمنية .	١٠/٢
٥١	أسباب عدم مشاركة المعرفة.	١١/٢
٥١	دور المؤسسة في تفعيل المعرفة الضمنية .	١٢/٢
الفصل الثالث : اتخاذ القرارات الإدارية		

٥٤	المقدمة.	
٥٥	١/٣	مفهوم دعم القرارات الإدارية.
٥٧	٢/٣	متطلبات اتخاذ القرار الإداري.
٥٧	٣/٣	الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار.
٥٨	٤/٣	أسباب القرار الخاطئ .
٦١	٥/٣	مراحل اتخاذ القرارات.
٦٥	٦/٣	مداخل اتخاذ القرارات الإدارية.
٦٧	٧/٣	مكونات المشاركة في اتخاذ القرارات .
٦٧	٨/٣	بعض الإحتياطات عند مشاركة القرار.
٦٨	٩/٣	أنواع القرارات الإدارية.
٧٤	١٠/٣	النمط القيادي لمتخذي القرارات الإدارية .
٧٥	١١/٣	كيف تتخذ قرارا صائبا .
٧٥	١٢/٣	مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين القرارات الإدارية .
٧٦	١٣/٣	النظم الخبرة في تحسين القرارات الإدارية.
٧٦	١٤/٣	الصراعات .
٨٠	١٥/٣	معايير القرار.
الفصل الرابع : عرض النتائج وأختبار صحة الفروض		

٨٣	إعداد قائمة الاستقصاء.	١/٤
٨٣	مجتمع الدراسة .	٢/٤
٨٥	خصائص عينة الدراسة .	٣/٤
٨٧	خطوات التحليل الإحصائي	٤/٤
٨٧	الأساليب الإحصائية المستخدمة.	٥/٤
٨٨	التحليل الإحصائي واختبار الفروض.	٦/٤
١٠٦	النتائج والتوصيات.	٧/٤
١١٠	نموذج تفعيل المعرفة الضمنية لدعم القرارات الإدارية	٨/٤

قائمة الجداول

رقم الصفحة	أسم الجدول	
٩	مجتمع وعينة الدراسة.	١
١٢	الدراسات السابقة الخاصة بتفعيل المعرفة الضمنية.	٢
٢٣	الدراسات السابقة الخاصة بدعم القرارات الإدارية .	٣
٧٨	التحول من السيطرة إلى المشاركة	٤
٨٤	توزيع الإستثمارات	٥
٨٥	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	٦
٨٥	توزيع عينة الدراسة حسب خبره .	٧
٨٧	مقاييس الاعتمادية والاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل .	٨
٨٩	مقاييس الاعتمادية والاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع.	٩
٩١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد تفعيل المعرفة الضمنية .	١٠
٩٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد دعم القرارات الإدارية .	١١
٩٥	نتائج تحليل الارتباط.	١٢
٩٧	نتائج تحليل الإنحدار البسيط.	١٣
١٠٣	ملخص نتائج اختبار الفروض	١٤
١٠٦	توصيات الدراسة.	١٥