

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر: تخصص إدارة الإنتاج والتموين

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة
حالة مؤسسة الحليب ومشتقاته-سعيدة-2022

تحت إشراف الأستاذ:

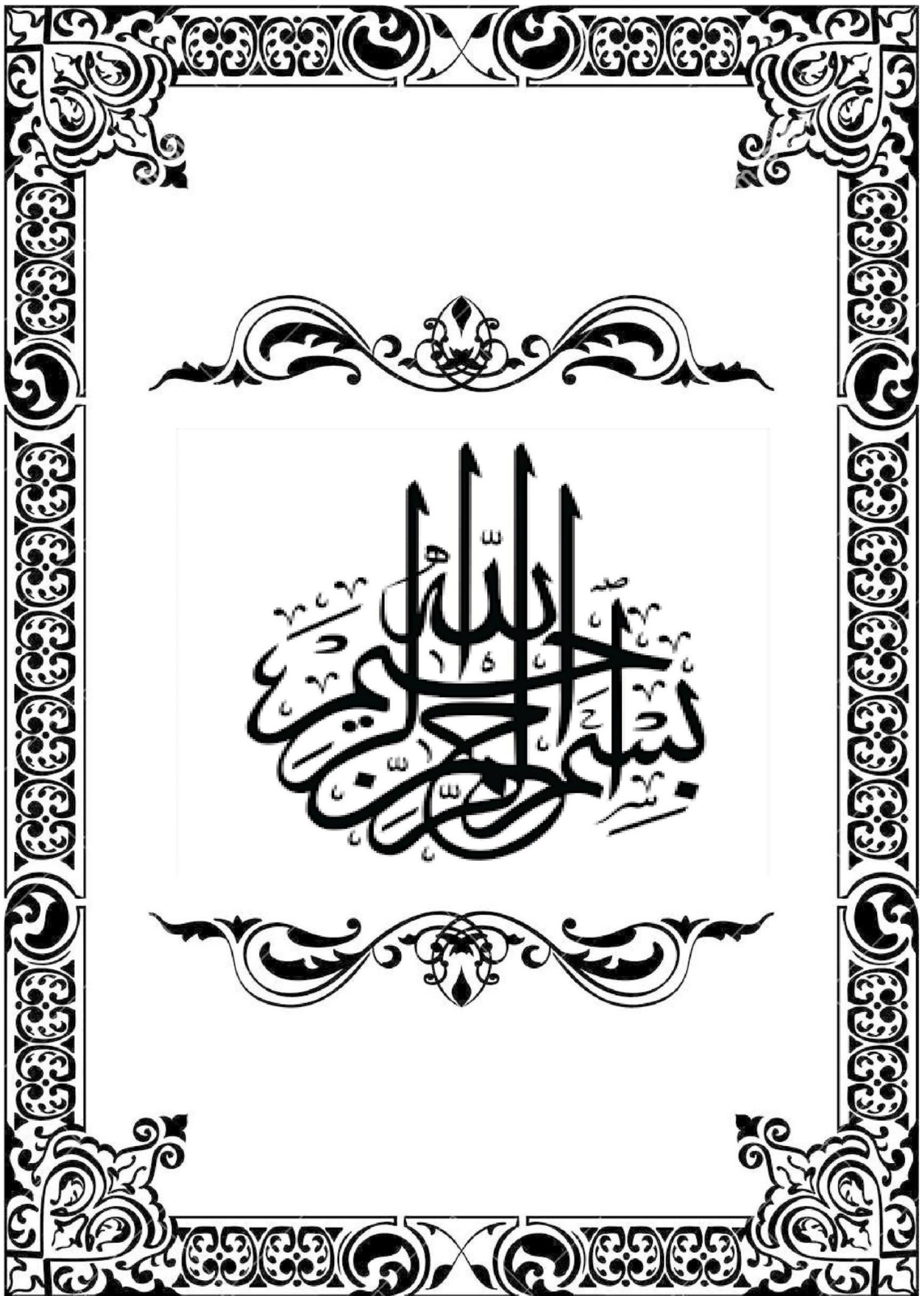
بومدين أمين

من إعداد الطلبة:

◀ بن عيسى نادية هاجر

◀ فرحاوي مختارية شهلاء

الموسم الجامعي: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سورة المجادلة الآية 11

شكر وتقدير

أقدم أولاً بالشكر والحمد لله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.
وشكر العباد من شكر الله وأول من أبدأ به الأستاذ المشرف "بومدين أمين" لتوجيهه لنا
ووقوفه على كل جزئيات العرض هذا، ودعمه لنا بالإرشادات والملاحظات المهمة التي
ساعدتنا.

كما لا أنسى أن أشكر كل من شارك في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد، ولو حتى
بالكلمة الطيبة.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا الكريم.

أهدي هذا العمل إلى:

إلى الشمعة التي تنير حياتي، إلى نبع الحنان والحياة؛ إلى التي تشقى لتسعدني وتتعب

لتريحني؛ إلى "أمي الحبيبة "

إلى من علمني ورباني؛ إلى "أبي رحمه الله تعالى".

إلى إخوتي وأخواتي.... إلى كل أفراد أسرتي.... إلى كل أقاربي.... إلى كل الأصدقاء

والأحباب دون استثناء.

إلى صديقتي في عملي ورفيقة دربي "فرحاوي مختاريه شهلاء".

إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة.

إلى كل من قدم لي يد العون وساعدني على إنجاز هذا العمل.

وفي الأخير لكم مني جميعا كل المحبة والتقدير والشكر والعرفان والله الموفق والمستعان.

بن عيسى نادية هاجر

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى التي حملتني في بطنها، وأرضعتني حولين كاملين، وأحنت على طول حياتي أُمي حفظها الله وأطال في عمرها، وإلى الذي وهب حياته لأجلي، أبي رحمه الله، وإلى كل إخوتي.

وأتوجه بشكري هذا لأساتذتي الكرام.

إلى رفيقة دربي وشريكتي في هذا العمل "بن عيسى نادية هاجر"
وفي الأخير لكم مني جميعاً كل المحبة والتقدير والشكر والعرفان
والله الموفق المستعان.

فرحاوي مختارية شهلاء

الفهرس:

4	شكر وتقدير
5	إهداء
6	إهداء
7	الفهرس:
15	المقدمة العامة:
19	الدراسات السابقة:
19	الدراسات العربية:
20	الدراسات الأجنبية:
23	الفصل الأول:
23	الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة
24	تمهيد:
25	المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة.
25	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وتطورها.
25	الفرع الأول: مفهوم المعرفة.
26	الفرع الثاني: نشأة وتطور المعرفة.
27	المطلب الثاني: علاقة المعرفة بالبيانات والمعلومات وأنواع المعرفة.
27	الفرع الأول: علاقة مفهوم المعرفة بالبيانات والمعلومات.
28	الفرع الثاني: أنواع المعرفة.
29	المطلب الثالث: مصادر وخصائص المعرفة.
29	الفرع الأول: مصادر المعرفة.
30	الفرع الثاني: خصائص المعرفة.
31	المطلب الرابع: ضرورة وأهمية المعرفة

31	الفرع الأول: ضرورة المعرفة.
32	الفرع الثاني: أهمية المعرفة.
33	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.
33	المطلب الأول: مفهوم ونشأة وأهمية إدارة المعرفة.
33	الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة.
35	الفرع الثاني: نشأة وتطور إدارة المعرفة.
35	الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة.
36	المطلب الثاني: مبادئ ومراحل إدارة المعرفة.
36	الفرع الأول: مبادئ إدارة المعرفة.
37	الفرع الثاني: مراحل إدارة المعرفة.
39	المطلب الثالث: أهداف وعناصر إدارة المعرفة.
39	الفرع الأول: أهداف إدارة المعرفة.
40	الفرع الثاني: عناصر إدارة المعرفة.
43	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.
43	المطلب الأول: عمليات وعوامل نمو إدارة المعرفة.
43	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة.
47	الفرع الثاني: عوامل نمو إدارة المعرفة.
48	المطلب الثاني: فوائد ومبررات التحول لإدارة المعرفة.
48	الفرع الأول: فوائد إدارة المعرفة.
48	الفرع الثاني: مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة.
50	المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول.
50	الفرع الأول: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.
50	الفرع الثاني: إيجاد الحلول لإدارة المعرفة.
51	المطلب الرابع: استراتيجيات ومتطلبات إدارة المعرفة.

51	الفرع الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة.
52	الفرع الثاني: متطلبات إدارة المعرفة.
54	الخلاصة:
55	الفصل الثاني:
55	الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الاستراتيجية.
56	تمهيد:
57	المبحث الأول: أساسيات حول القرار.
57	المطلب الأول: مفهوم وأنواع القرارات.
57	الفرع الأول: مفهوم القرار.
58	الفرع الثاني: أنواع القرارات.
60	المطلب الثاني: خصائص وفعالية القرار.
60	الفرع الأول: خصائص القرار.
61	الفرع الثاني: فعالية القرار.
61	الفرع الثالث: الخصائص الأساسية للقرارات.
63	المبحث الثاني: أساسيات حول صنع القرار.
63	المطلب الأول: مفهوم وماهية عملية صنع القرار.
63	الفرع الأول: مفهوم صنع القرار.
64	الفرع الثاني: ماهية عملية صنع القرار.
64	المطلب الثاني: شروط وأهمية صنع القرار.
64	الفرع الأول: شروط صنع القرار.
65	الفرع الثاني: أهمية صنع القرار.
66	المبحث الثالث: أساسيات حول اتخاذ القرار.
66	المطلب الأول: مفهوم وماهية اتخاذ القرار.
66	الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

67	الفرع الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار .
68	المطلب الثاني: أهمية ومراحل اتخاذ القرار.
68	الفرع الأول: أهمية اتخاذ القرار.
69	الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار .
70	المبحث الرابع: عموميات حول القرار الاستراتيجي.
70	المطلب الأول: مفهوم وأهمية القرار الاستراتيجي.
70	الفرع الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي.
72	الفرع الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي.
73	المطلب الثاني: خصائص ومميزات القرارات الاستراتيجية.
73	الفرع الأول: خصائص القرارات الاستراتيجية.
75	الفرع الثاني: كيفية صنع القرار الاستراتيجي.
77	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
77	الفرع الأول: العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.
80	الفرع الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
82	المطلب الرابع: هيكلية صنع القرار الاستراتيجي وفاعليته.
82	الفرع الأول: هيكلية صنع القرار الاستراتيجي.
83	الفرع الثاني: فاعلية القرار الاستراتيجي.
85	المطلب الخامس: مراحل وسبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية.
86	الفرع الأول: مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية.
88	الفرع الثاني: سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية.
89	المبحث الخامس: دور إدارة المعرفة في اخاذ القرارات الاستراتيجية:
89	المطلب الأول: تأثير العامل المعرفي في القرار الاستراتيجي.
90	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي.
91	المطلب الثالث: المراحل الأساسية لصناعة القرار الاستراتيجي ودور المعرفة فيها.

94	الفصل الثالث:.....
94	الدراسة الميدانية
95	تمهيد:
96	المبحث الأول: لمحة عامة لمجمع الحليب سعيدة.....
96	المطلب الأول: نبذة تاريخية للمؤسسة وتعريفها.
97	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة
97	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي.....
98	الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للوحدة.
101	المبحث الثاني: خطوات وأدوات الدراسة الميدانية.....
101	المطلب الأول: خطوات الدراسة الميدانية
105	المطلب الثاني: اختبار صدق أداة القياس المستخدمة في البحث
106	المطلب الثالث: توصيف متغيرات البحث.....
122	المطلب الرابع: دراسة الانحدار المتعدد بين محاور إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي.....
125	الخلاصة:.....
128	الخاتمة:.....
131	قائمة المصادر والمراجع.....
137	الملاحق:.....
140	الملخص:.....

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
64	الشكل (1): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة
108	الشكل رقم (2) توزيع العينة حسب الجنس

الفهرس

109	الشكل رقم (3) توزيع العينة حسب السن
110	الشكل رقم (4) توزيع العينة حسب المستوى الدراسي
111	الشكل رقم (5) توزيع العينة حسب الخبرة
112	الشكل رقم (6) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
42	الجدول (01): عمليات إدارة المعرفة
102	الجدول رقم (02): عدد أسئلة المتغيرات
102	الجدول رقم (03): الإطار العام للدراسة
103	الجدول رقم (04): درجات مقياس سلم ليكرت
104	الجدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد البحث
105	الجدول (06) درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان
107	الجدول رقم (07) مدى ثبات الاستبيان
107	الجدول رقم (08) توزيع العينة حسب الجنس
108	الجدول رقم (09) توزيع العينة حسب السن
109	الجدول رقم (10) توزيع العينة حسب المستوى الدراسي
110	الجدول رقم (11) توزيع العينة حسب الخبرة
111	الجدول رقم (12) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي
113	الجدول رقم (13) يوضح حساب المتوسطات المرجحة
113	الجدول رقم (14) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات أهداف إدارة المعرفة
114	الجدول رقم (15) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات توليد المعرفة
114	الجدول رقم (16) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات تخزين المعرفة

الفهرس

115	الجدول رقم (17) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات توزيع المعرفة
116	الجدول رقم (18) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات توزيع المعرفة
116	الجدول رقم (19) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي
117	الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الكلي لإدارة المعرفة
119	الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحاور الدراسة
119	الجدول رقم (22) نتائج معادلة الانحدار البسيط بين محور إدارة المعرفة ومحور اتخاذ القرار الاستراتيجي
120	الجدول رقم (23) نتائج اختبار ANOVA
120	الجدول رقم (24) معامل التحديد
121	الجدول رقم (25) نتائج معادلة الانحدار المتعدد بين محاور إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي
122	الجدول رقم (26) نتائج اختبار ANOVA
122	الجدول رقم (27) معامل التحديد

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يشهد العالم الكثير من التغيرات والتطورات خلال عدة فترات زمنية، ولكن ما عرفه خلال هذين العقدين الأخيرين قد فاق كل ما عرفه سابقا سواء كانت من الجوانب السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية مثل: ظهور العولمة، زيادة حدة التنافس... وباعتبار المؤسسات جزء من العالم فقد تأثرت بكل هذه المتغيرات وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة دفعتها للبحث عن منهج أو طريقة تعيد إليها توازن أعمالها وتمكنها من الاستمرار وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، لفت انتباهها إلى المعرفة التي أسهمت في تمكين المؤسسة من إعادة تحديد أهدافها، لذلك سعت لإدارة هذا الموجود وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطورا فكريا مهما في عالم الأعمال، وقد فتح للمؤسسات آفاقا واسعة وأصبح عنصرا أساسيا لنجاح هذه الأخيرة وزيادة فاعليتها وكفاءتها إلى تحسين أداءها واكتسابها ميزة تنافسية، ومن هذا أصبح للمعرفة ارتباطا بالفرد والمؤسسة، فالفرد من ادراكه وتعلمه -من خلال المحيط الذي يكون فيه- يتبع سلوكا معينا، فالمؤسسات في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكتشف سلوكيات الفرد، وتتمكن من الاستفادة من هذه الثروة قبل فوات الأوان، فعند ادراك المؤسسة أنها يمكن أن تفقد الفرد في أي لحظة وجب عليها أن تستفيد من معارفه وهذا ما عرف بإدارة المعرفة التي باتت تطبيقها في المؤسسات يحقق الأهداف.

كما وقد أصبحت المؤسسات تسعى لتبادل المعرفة والخبرات وأن الإداري أو القائد المتميز لا يظهر نجاحه إلا بعد اتخاذ قرارا صائبا، فتعتبر القرارات الاستراتيجية من المواضيع الهامة التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين لما لها من تأثير أساسي وفعال في عمل المؤسسات، وتبين أهمية عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية كونها تختص بجانب المستقبل والبعد الزمني لضمان ميزة تنافسية للمؤسسات في ظل تبني أساليب حديثة تساعد المنظمة في تحقيق النجاح ومن بين الأساليب المعرفة وإدارتها باعتبارها أحد أبرز المهارات التي يجب أن تنميها أي مؤسسة راغبة في النجاح والتميز في البيئة التنافسية المعروفة بتغيراتها المستمرة وكذا تنمية العقول، فتظهر هنا ارتباط المعرفة باتخاذ القرارات فتعد عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي بمثابة جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد حرصت المؤسسات على تسهيل عملية الحصول على المعلومات وتحقيق كفاءة في استخدامها للوصول إلى قرارات فعالة.

ومن هنا نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية:

الإشكالية العامة:

- ما هو دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة الحليب ومشتقاته لولاية سعيدة؟

الإشكاليات الفرعية:

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأهداف المعرفة على القرار الاستراتيجي؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على القرار الاستراتيجي؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
- ماهي أهمية إدارة المعرفة؟
- ماهي عوامل نمو إدارة المعرفة؟
- ما أهمية القرارات الاستراتيجية؟

الفرضية العامة:

- إدارة المعرفة لها دور وتأثير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأهداف المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

منهج البحث:

على ضوء الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في اجراء البحث نظرا لتناسب هذا المنهج مع طبيعة وأهداف البحث، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وعلى منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي من خلال وضع استبيان لأفراد العينة وتحليل النتائج. ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة، المتمثلة في الكتب، المجلات، والمكتبة الإلكترونية بصفة عامة لإثراء الموضوع وإضافة مصداقية أكبر. لذلك قسم الموضوع إلى:

متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: تتمثل في إدارة المعرفة بكل مكوناتها وعملياتها.
- المتغيرات التابعة: تتمثل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أهداف الدراسة:

- إثبات أن إدارة المعرفة لها دور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- إبراز الدور الفعال لإدارة المعرفة في تحقيق كفاءة وفعالية وتحسين الأداء في المؤسسات.
- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة.
- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها.
- إعداد إطار نظري خاص بالقرارات الاستراتيجية.
- التوصل إلى اقتراحات التي يمكن من شأنها أن تساعد على تحسين مستوى تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة وذلك لتحقيق التميز في الأداء.
- الوصول إلى نتائج تعكس دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال المؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد كما أن قلة البحوث التي تناولت هذا الموضوع.
- طبيعة مجال التخصص.
- الموضوع مهم حيث أنه حيوي وصالح للدراسة والبحث.
- تظهر أهمية إدارة المعرفة في الآونة الأخيرة في المؤسسات وأن الاستخدام الفعال للمعرفة أصبح المطلب الأساسي لنجاح المؤسسات.

أهمية الدراسة:

- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها.
- التعرف على القرار الاستراتيجي وكيفية صنعه ومراحل اتخاذه.
- اثبات أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء عمالها واكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.
- إبراز أهمية استخدام إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات.

- التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق تنمية وتطوير المؤسسات ورفع أداءها.

الدراسات السابقة:

موضوع بحثنا هو دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات ونجد أنه يختلف عن بعض المواضيع السابقة التي ناقشت إدارة المعرفة بإشكاليات مختلفة ومن بين الدراسات نجد:

الدراسات العربية:

- 1-دراسة (شعباني 2016) بعنوان (مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة").
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك-مديرية الصيانة-بسكرة، وكذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بمؤسسة سوناطراك-مديرية الصيانة-بسكرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى مديرية الصيانة بالمؤسسة والبالغ عددهم 205 عامل، تم اختيار عينة تتألف من 35 عاملاً، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها:
-مساهمة توليد واستقطاب المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية.
-دعم الأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل وتفاعل الأفراد لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار وتطبيق المعارف الجديدة في العمل والإشراف والبحث العلمي.
-مساهمة نشر وتخزين المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال توزيع المعرفة العاملين وتزويد العاملين بالبيانات والمعلومات للاستفادة منها وتوفير مناخ ملائم لتبادل المعرفة ضمن المديرية.
- 2-دراسة (الشرفا 2008) بعنوان (دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة) هدف لدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، حيث اشتملت العينة على عدد من المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في المصارف، بلغ عددهم 174 موظفاً. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التوصل إليها:
-عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.
-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) عند مستوى 0,05

- 3-دراسة (مرعي، ونجم، 2013) بعنوان (دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في المعهد التقني بالموصل)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والإبداع، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين في المعهد التقني بالموصل والبالغ عددهم 310 مدرسا، تم اختيار عينة تتألف من 30 مدرس، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد:

- بعد تطبيق المعرفة أكثر الأبعاد تواجدا في المعهد التقني بالموصل، ووجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والإبداع وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع، كما تبين أن 58,6% من الإبداع في المعهد التقني بالموصل يعود إلى إدارة المعرفة، وقد تضمنت الدراسة عددا من المقترحات أهمها:

- التأكيد على مبدأ التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار الحديثة ومكافأة المبدعين، وكذلك تطوير البرامج التي تتبنى المشاركة في المعرفة والإبداع وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Kabilwa,2018) بعنوان :

(Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بغرض معرفة حالة وقدرات هذه المؤسسات، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي أكبر ثلاث جامعات في زامبيا، وقد تم اختيار عينة تتألف من 103 مدير إداري يعملون في هذه الجامعات، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

-وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة (طردية) بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول على المعرفة، كذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة (طردية) بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة (طردية) بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والاتصالات، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة على الحصول على المعرفة والتدريب والمراقبة والاتصال، وقد تضمنت الدراسة عددا من المقترحات أهمها: إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه.

2-دراسة (Aree,2015) بعنوان:

(The Role of Knowledge Management in Achieving Managerial Innovation)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في العراق، وكذلك معرفة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد تم اختيار عينة تتألف من 100 إداري وموظف يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد

توصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة بين إدارة المعرفة والابداع الإداري، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الابداع الإداري، كما تبين ان 21,9 بالمئة من الابداع الإداري يعود الى إدارة المعرفة، وقد تضمنت الدراسة عددا من المقترحات أهمها: ضرورة إفراح المجال من قبل الإدارة لتوليد المعرفة وتشجيع نموها، وتبادل المعرفة ومشاركتها من قبل أصحاب الكفاءات والخبرة الجيدة، وكذلك نشر ثقافة الابداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وفتح دورات تدريبية للعاملين من اجل تشجيعهم على الابداع ومشاركة المعرفة الضمنية لديهم.

الدراسة الثالثة: دراسة (Trevor 2014) بعنوان:

(An Evaluation of Knowledge Management Practices in Non-Profit Community Services Organization in Australia)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية إدارة المعرفة، وتحديد العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة بالإضافة إلى تقييم ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية (منظمات المجتمع المدني) في استراليا، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات غير الربحية في استراليا، وقد تم اختيار عينة مكونة من 538 موظف يعملون في 89 منظمة غير ربحية في أستراليا، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: كانت فعالية إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية (منظمات المجتمع المدني) في استراليا بمستوى مقبول.

-وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات والهيكل التنظيمي والبنية الاجتماعية على ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في استراليا، ووجود علاقة ارتباط قوية موجبة (طردية) بين الاتصالات الإدارية والبنية الإدارية من جهة وممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في استراليا، وقد تضمنت الدراسة عددا من المقترحات أهمها :
-تحسين مستوى إدارة المعرفة في منظمات المجتمع المدني في استراليا، وكذلك الترويج ودعم أنشطة إدارة المعرفة، وتشجيع التواصل من أجل تبادل وتنمية المعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة:

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن إدارة المعرفة تؤثر على متغيرات في منظمات مختلفة (مصارف، مؤسسات، ...إلخ) وقد أظهرت الدراسات وجود تأثير لإدارة المعرفة وأنها تعتبر عامل مهم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.
وقد ساعدت هاته الدراسات السابقة في اختيار أبعاد الدراسة ضمن الدراسة الميدانية للبحث، كما أنها ساهمت في تجهيز وإعداد الإطار النظري للبحث.

نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع إدارة المعرفة، إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة الأولى على مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، بينما ركزت الدراسة الثانية على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة، أما الثالثة فركزت على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع، في حين أن دراستنا ركزت على دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تم إجراء الدراسة في ولاية سعيدة في الجزائر فيما كانت الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية مختلفة وبالتالي سيكون اختلاف في التطبيق لاختلاف بيئة العمل.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

إدارة المعرفة

تمهيد:

تعتبر المعرفة مصطلحا قديما حرصت عليه الحضارات عبر العصور المختلفة، لما له من قيمة وأهمية تداركتها المؤسسات في القطاعين العام والخاص، لأن استخدام المعرفة بفعالية يعتبر المطلب الأساسي لنجاح المؤسسات، كما وقد ظهر مصطلح حديث يعرف بإدارة المعرفة وإن تطبيقها في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكانياتها وقدراتها التنافسية ويعتبر منهاجيا علميا متكاملًا يهدف إلى الاستمرار، التطور، الكفاءة، الفاعلية وتحقيق الجودة.

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وتطورها.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة.

لقد قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلا قوله تعالى **﴿مما عرفوا من الحق﴾**. أي علموا، وأشار الى أن المعرفة من حيث علم مستحدث أو انكشاف بعد لبس أخص من العلم، لأنه يشمل غير المستحدث وهو علم الله تعالى، ويشمل المستحدث وهو علم العباد، ومن حيث أنها يقين وظن فهي أعم من العلم، وقيل إن المعرفة مرادفة للعلم.¹ أما ضمن التوجهات الإدارية، فعن مصطلح المعرفة يشير الى أنه مزيج من الخبرة والمهارة، والقيم والمعلومات فضلا عن قدرات الحدس والتخيل.

وقد تم التركيز على مفهوم المعرفة على أنها راس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل منظمة الأعمال وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.² وقد عرفت المعرفة وفقا لثلاثة أسس، أولا على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل know to وثانيا على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئا ما، وثالثا على أساس المستوى وهو يقسم الى مستويين فرعيين: الأول معرفة الأشياء knowledge of things وهو المعرفة المكتسبة، والثاني معرفة الحقائق knowledge of facts وورد تعريفها في القاموس على أنها إدراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق والسلوك.³

المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير.⁴ المعرفة هي حصيلة الامتزاز الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم للوصول إلى النتائج والقرارات أو استخلاص مفاهيم جديدة أو ترسيخ مفاهيم سابقة. تعرف المعرفة على أنها مزيج يجمع كل من الخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، والتي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في موقف قراري محدد.

¹ ابن النجار، شيخ محمد بن أحمد بن عبد العزيز، شرح الكوكب المنير، تحقيق د. محمد الزحيلي، د. نزيه حماد، مجلة 1، دار الفكر، دمشق، 1986، ص 65.

² د. أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 11 قسم إدارة الأعمال، بغداد، 2005.

³ د. صلاح الدين الكبيسي، أستاذ غدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، إدارة المعرفة، 2005، بغداد، ص 8.

⁴ الكبيسي، نفس المرجع السابق ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

1- المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي وتلك المدركات الحسية وقدرة الفرد على التحكم من أجل الوصول إلى النتائج والقرارات، أو استخلاص مفاهيم جديدة أو ترسيخ مفاهيم سابقة.¹

2- يمكن اعتبار المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.²

على الرغم من تحديد مصطلح المعرفة كمفهوم واسع النطاق للاستكشاف إلا أنه لا يوجد الكثير من المؤلفات المحددة التي تناقش استخدام المعرفة وكل هذا يرجع إلى أن استخدام المعرفة مدمج في العديد من العناصر الثابتة الأخرى، فعلى سبيل المثال فإنه لا يمكن فصل مشاركة المعرفة عن استخدامها لأنه سيكون معقد جداً، وفي الوقت نفسه يمكن القول بأن استخدامها كمورد يعد جزءاً من تنمية القدرات التي تكون فيها الإجراءات التشغيلية مدمجة وجنبا إلى جنب مع الموارد التنظيمية حيث يتم تضمين المعرفة.

ومما سبق ذكره يمكن اجمال القول ان المعرفة هي مزيج من المعلومات والخبرات والمهارات وحتى القدرات الحسية التي تساعد الفرد على اتخاذ قرارات صائبة، تزيد فعالية أدائه، فالمعرفة تميز الفرد وهي جوهر الابداع والابتكار.

الفرع الثاني: نشأة وتطور المعرفة.

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهده السبيل ويتضح ذلك من قوله تعالى (وعلم آدم الأسماء كلها). وقوله (خلق الإنسان علمه البيان). وقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، كالسومرية والأشورية والبابلية والفرعونية... التي حصل فيها تراكم معرفي مكن الانسان من تحقيق إنجازات كبرى، ففي العراق وجدت الكثير من الوثائق المكتوبة، وكانت الكتابة مقصورة طبقة الكتبة الذين يتحملون مسؤولية المحافظة على المعرفة ونشرها. ولكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوازنة ومقتترنة في جانب كبير منه بالإلهام. لم ينقل التاريخ عن إخضاع المعرفة للتجربة والبرهان، لذا لم يتم تأطير المعرفة بنظريات علمية.

وفي العصور الإسلامية ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم حيث ورد في أول أوامره في السورة الأولى من القرآن الكريم التي نزلت على نبيينا محمد عليه الصلاة والسلام (اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم). والحديث الشريف (اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد)، وزكاة العلم إبلاغه، وقد رجحت كفة العالم الإسلامي على

¹دياب مهري أمين، وجمال الدين، نجوة يوسف، الجامعة ومجتمع المعرفة، التحدي والاستجابة، جامعة عين الشمس القاهرة، مصر 2007 ص62

²هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، 2014 ص 46

الآخرين وبرع العرب المسلمين في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان ولم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ بل كانت لهم مساهمتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية، وكان تأثيرهم واضحا فيها، وبلغت أوروبا ما يسمى بعصر النهضة وانتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها وظهر على أيدي الأوربيين ما يطلق عليه **المعرفة العلمية** التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، ودائما تخضع للتجربة والبرهان، وفي الفكر الحديث والمعاصر تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية.¹

المطلب الثاني: علاقة المعرفة بالبيانات والمعلومات وأنواع المعرفة.

الفرع الأول: علاقة مفهوم المعرفة بالبيانات والمعلومات.

تعود بدايات الاهتمام بالمعرفة منذ خلق الانسان، فعندما خلق الله سبحانه وتعالى الانسان خلقه على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل وقد تجلى ذلك في القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا﴾ وعند ذكر المعرفة فلا يمكن المرور دون التعرف على مراحلها ومن أجل فهم العلاقة بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة يجب التعرف على ما يلي:

البيانات: ان البيانات data هي المواد الخام المسجلة بشكل رموز وأرقام وعبارات وجمل، يمكن ان تتحول الى معلومات عند معالجتها وربطها مع بعضها بشكل منطقي مفهوم وعن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب، والمعلومات تقودنا الى المعرفة (knowledge) التي قد تكون جديدة ومبتكرة او قد تضاف الى معارفنا السابقة.

المعلومات: نستطيع ان نعرف المعلومات information على انها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين او لاستعمال محدد يقود الى اتخاذ قرارات، وواضح ان هذا التعريف متعلق باتخاذ القرارات،² وفي تعريف اخر ان المعلومات هي توصيل الحقائق والمفاهيم من اجل زيادة المعرفة، ومنه تم الوصول الى ان المعلومات عبارة عن بيانات معالجة تعكس مفاهيم وحقائق تكون الغاية منها تنمية قدرات الانسان وتمكنه من انجاز عمل او اتخاذ القرارات.³

المعرفة: حظيت المعرفة بالاهتمام من طرف العلماء والباحثين لأنها تشير الى مزيج من الخبرة والادراك والمهارة والقيم والمعلومات. وتكمن أهمية المعرفة في انها تدل على احاطة الانسان بما يدور حوله من

¹ الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص 4-6.

² غنيم، أحمد محمد، نظم مبدأ القرارات، المنصورة، القاهرة، 2004، ص 21.

³ George W. Geresbefski: Building, Corporate financial model, Harvard, Business review 47 (July -august 61)

2004.

الأشياء، والالمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها، وان العقل البشري هو الذي ينشط الانسان ليجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات.¹

أكد الباحثون على فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية فقد تمت الإشارة الى أن الكثير من المشكلات يمكن تقاديبها إذا فهمنا نقاط التشابه والاختلاف بين المعلومات والمعرفة.

- فالمعرفة ليست بيانات او معلومات على الرغم من ارتباطهما، واهم اختلاف بينهما هو دور الانسان في بناء المعرفة.²

يمكن القول بأن العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة هي علاقة ترابط فعندما توضع البيانات في شكل نص فإنها تصبح معلومات وهي التي إذا ما تم وضعها في معنى لشرحها وتفسيرها وتحليلها تصبح معرفة، عندها تصبح حقائق في ذهن الفرد، وعندما يبدأ الانسان باستخدامها بمختلف الأساليب سواء كانت للتنبؤ أو لغرض المفاضلة لاختيار بين بدائل مطروحة تصبح سلوكا ذكيا.

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

لقد تم التركيز على أن على أن المعرفة عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة، لكن لا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة من أجل خلق الثروة من خلال التطبيق، وقد تم التركيز على المعرفة من منظور ثنائي فقد تمت الإشارة على توليد المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، ويمكن التمييز بين المفهومين فتعرف الضمنية على أنها معرفة تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، بينما تم تعريف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها.

1-المعرفة الضمنية (الكامنة): وهي المعرفة المخفية، ليست مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، لذلك فهي تؤثر لأنه في حالة غياب شخص فتتأثر المؤسسة لأنه ليس من السهل فهمها كعملية يمكن التعبير عنها بكلمات ولا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية. وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ويمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة. وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الملاحظة والممارسة العملية ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات والمعاريف ثم

¹ محجوب، بسمان، عمليات إدارة المعرفة للتحويل إلى جامعة رقمية، مجلة الرابطة، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي، عمان، الأردن، 2004، ص 99.

² الكيسي، مرجع سابق، ص 26.

تسجيلها، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

2-المعرفة الظاهرة (الصريحة): وهي المعرفة المكتوبة الواضحة التي تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشفيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة، قابلة للنقل والتعلم وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات... الخ. وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية قدرة العقل البشري في التعبير عما يخزنه عقله من معرفة، خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات. وقد يعود ذلك إلى رغبة الفرد بالمحافظة على سرية المعلومات، ولعلنا في هذا السياق نفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، حيث لا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة الأفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع، هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرة، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون والخبراء، وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.¹

المطلب الثالث: مصادر وخصائص المعرفة.

الفرع الأول: مصادر المعرفة.

تعتبر مصادر المعرفة ذلك المصدر الذي يحوي ويجمع المعرفة، وأكد انه التعلم والذكاء والخبرة كلها أمور تحدد لنا حدود المعرفة للأفراد، لذلك لا بد من التعرف على مصادر هذه الأخيرة والتي تنقسم إلى مصدرين هما:

1-المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتعلق بنوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر نجد الانترنت والمكتبات والملاحظات، وكذلك القطاع الذي تعمل فيه المنظمات والمنافسون والموردون والزبائن حتى الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على اختلاف مستوياتهم من خلال مدركاتهم الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب بيانات ومعلومات من البيئة من خلال قدراتهم الإدراكية و الفهمية (كالتأمل، والفهم، والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة

¹ بوركو، عبد الملك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير جامعة منتوري، الجزائر 2018، ص 5.

تلك البيانات وتحويلها الى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء يتم تحويل تلك المعلومات الى معرفة، والسبب في اختلاف هذه المعلومات يعود الى الاختلاف في الوسائل والمدركات سابقة الذكر.

إلا أن كل منظمة تعمل على اكتشاف التهديدات المحتملة التي تعتبر نقاط ضعف، والفرص التي تعتبر نقاط قوة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي ان تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة، ويتم مراقبة أحدث التطورات التكنولوجية الحاصلة.

2-المصادر الداخلية : تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمات ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة هذه المصادر الداخلية : الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، والمكتبات الالكترونية والحوار والعملية الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

لكن لابد الإشارة الى أن الادراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لاسيما الانترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات، وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة فهناك افتراضان:

- **الأول:** يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.
- **الثاني:** يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقها ومصادرها، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

ولابد من الإشارة هنا الى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الاستراتيجية، الأفراد، العملية، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، الاستخدامات، البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية التي تشكل مصدرا مهما لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشرا لمسك المعرفة الضمنية. إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الناس.¹

الفرع الثاني: خصائص المعرفة.

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن باقي الأنشطة منها:

-المعرفة يمكن أن تولد وذلك بالاعتماد على الأفراد المبتكرون من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركييب.

¹الكيسي، مرجع سابق، ص 20-22.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

-المعرفة يمكن أن تموت بإحلال معارف جديدة محل المعارف القديمة.
-المعرفة يمكن أن تخزن فسبقا كانت تخزن على الأوراق ولا زالت لغاية اليوم، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة

باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب، وهو ما يسمى بقواعد المعرفة knowledge bases

-المعرفة تصنف كمعرفة ضمنية ومعرفة صريحة.

المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام.²¹
وقد تمت الإشارة الى ست خصائص ومزايا للمعرفة وهي:

- المعرفة هي فعل إنساني.
- المعرفة تنتج عن التفكير.
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- المعرفة تنتمي الى الجماعات.
- المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة.
- المعرفة تتولد تراكميا في حدود القديم.³

المطلب الرابع: ضرورة وأهمية المعرفة

الفرع الأول: ضرورة المعرفة.

ظهرت ضرورة المعرفة بالنسبة للفرد والمؤسسة نسبة لظهور عدة عوامل جعلت المعرفة قضية بتلك الأهمية.

1-الميزة التنافسية : تجعل عدة عوامل مثل زيادة التنافس والعولمة والجوانب الاقتصادية الخاصة

بالمعرفة التي استجبت من المحافظة على نمو الأعمال، مما جعل التنافس أكثر حدة وقوة.

2-التقنية : إن معدل التغير وتطلب وجود قوة عاملة قابلة للتكيف وماهرة ومتعلمة في العمل يتزايد تعقيده، إلا أن التقنية قد منحت الأفراد فرصة في مشاركة المعلومات كما ساعدت خبراء التدريب على إعادة التفكير في الأساليب التي تستخدمها.

¹ عليان، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 93-94.

² زيادات، محمد عواد أحمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 24.

³ الكبيسي، مرجع سابق، ص 15.

3-التغيرات التنظيمية : إن ظهور تغيرات كعملية التقليص أو الاندماج أو الاستحواذ و غير ذلك من الطرق أثرت على المؤسسة فمثلا عند إجراء تقليص على بعض العمال كبار السن الذين يمتلكون خبرة فهذا يعني أن المؤسسة سرحت معرفة مهمة وجوهرية.

4- مرونة التوظيف : أصبحت المعرفة تتأثر بسبب تغيير الموظفين لوظائفهم بتكرار، فالشركات التي تعتمد في مصادرها على المصادر الخارجية تواجه خطر فقدان المعرفة التي توجد داخل المنطقة الخاصة بهم، وبهذا يصبحون معتمدين وبشدة على الشركات الخارجية.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة.

تبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، ويمكن تحديد هذه الأهمية فيما يلي:

- أصبحت المعرفة أساس لخلق ميزة تنافسية واستخدامها.
- توجه المعرفة الإدارية المدراء الى كيفية أداء مهامهم بكفاءة.
- تعتبر المؤسسة الأساس وراء كيفية تطوير المنظمة ونضجها.
- تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.
- المعرفة لا تخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني من مشكلة الندرة، وهي المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، وتستخدم المعرفة في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص وبدون تكلفة إضافية.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- توفر المعرفة يحدد القرار الأمثل لمجال النشاط الرئيسي للمؤسسة، وذلك من خلال المعرفة التامة للظروف الاقتصادية والاجتماعية العامة، والتحولات الجارية والمحتملة والتقنيات السائدة والمحتملة.
- أتاحت المجال للمنظمة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الابداع المتواصل لأفرادها وجماعاتها.¹
- تتيح المعرفة للمنظمة المجال للتركيز على الأقسام الأكثر ابداعا وكذلك حفزت على الابداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- المعرفة أساس لخلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية وادامتها.

¹زيادات، مرجع سابق، ص 20.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة وأهمية إدارة المعرفة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

لقد عرف مفهوم إدارة المعرفة اهتمام الكثير من الباحثين على اختلاف تخصصاتهم ووجهات نظرهم ويرجع هذا الى سببين هما:

الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا أما الثاني فهو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبادلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها.

حيث يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار¹.

وعرفت أيضا بأنها تلك العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تملكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية لأنشطة الإدارة المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتعليم والتخطيط الاستراتيجي².

وكتعريف آخر فإدارة المعرفة هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها ثم تطويرها وتوزيعها ثم استخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في بيئة المحيطة بالمنظمة³.

إدارة المعرفة هي كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة للجميع⁴.

إدارة المعرفة هي الجهد المنظم والواعي الموجه من قبل المؤسسة أو المنظمة من أجل النقاط وجمع وتصنيف وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

¹ العمري، غسان عيسى إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان الأردن، 2004، ص 26.

² الزامل، ريم، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة، العالم الرقمي، العدد 16، 2003، ص 10.

³ الزطمة نضال، إدارة المعرفة وتأثيرها على تمييز الأداء، دراسة تطبيقية، غزة فلسطين، 2011، ص 30.

⁴ الشعباني، مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، بسكرة الجزائر، 2016، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

-لقد اختلفت نظرة الباحثين لإدارة المعرفة وذلك لاختلاف وجهات نظرهم واختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وقد تم الاتفاق على وجود سببين لهذه الاختلافات.

الأول: هو أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا.

والثاني: هو ديناميكية هذا الموضوع، بمعنى التبادلات السريعة في المجالات التي يشملها

والعمليات التي يغطيها.

لقد حاول بعض الباحثين تأطير مفهوم إدارة المعرفة تبعا لاتجاهات التركيز، وقد تشتت المفاهيم فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني بينما رآها البعض موجودا غير ملموس والبعض منهم تناولوها من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي...

تظهر إدارة المعرفة على أنها تتضمن وظيفتين أساسيتين وهما:

الأولى: الحصول على المعرفة من خلال مصادر المعلومات.

الثانية: هي وسيلة لاستخلاص القيمة المضافة باستخدام هذه المعرفة بالتطبيق.¹

إدارة المعرفة هي جملة الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية،

وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المنظمة، وعليه فيمكن إجمال القول بأن إدارة

المعرفة هي عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها.

ومن خلال هذا تم تعريف إدارة المعرفة بأنها ذلك المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع

الأفراد والمعلومات سوية لتحديد الاكتساب والمعالجة والخزن واستخدام وإعادة استخدام المعرفة لتطوير

الفهم لابتكار القيمة.

وترتبت أسس لإدارة المعرفة بثلاثة مكونات أساسية هي:

-الأفراد.

-التقنية.

-العملية.²

عرفت إدارة المعرفة على أنها جملة الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية

والمعلوماتية، والتي تحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المنظمة، وعليه يمكن القول بأن

إدارة المعرفة هي عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة

وخلقها.³

¹الكبسي مرجع سابق ص 37_38

²الكبسي، مرجع سابق ص 44

³حسن حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة على أنها العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال والتي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد وذلك من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.¹

ومما سبق يمكن القول ان إدارة المعرفة هي مصطلح واحد لكنه واسع وشامل لكل من تعظيم الموارد الفكرية والمشاركة والتعاون لتحسين مستوى الأداء وتحسين القدرات وخفض التكاليف وحتى التكيف مع البيئة المحيطة، كما أنه يشمل تحسين الكفاءة والفعالية واتخاذ القرارات وتقديم حلول للمؤسسة من أجل أن تصل المؤسسة الى تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: نشأة وتطور إدارة المعرفة.

مرت إدارة المعرفة باعتبارها تطورا فكريا بعدة مراحل، فعندما تناولها الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي فقد تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات وقد كانت المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري معروفة عبر عقود لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، وقد تزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة، وكان أول استخدام لمصطلح إدارة المعرفة في الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات ، وارجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأت في شركة أمريكية في عام 1985 لكن في هذه المرحلة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة بتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة، لكنه أبدى اهتمامه بها خاصة مع محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة وبدأ بمكافأتها، وقد أصبحت إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات، وفي منتصف التسعينيات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة تحظى باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من اسهام أساسي في النمو وتحقيق ميزة تنافسية، إذ أنشئت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة.

وعن مستقبل إدارة المعرفة فيرى العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم وسيزداد الانفاق عليها.

الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة.

تتمثل إدارة المعرفة فيما يلي:

¹ياسين، سعد غالب، المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا استراتيجية عربية، العدد 260

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

توفير مناخ ملائم لتحفيز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وفتحها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا .

-ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المؤسسة.

-تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة.

-إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة¹.

-تعد أداة تحفيز وتشجيع الابداع الفكري للموارد البشرية لخلق معارف جديدة.

-تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف ورفع الموجودات الداخلية لتوليد إيرادات جديدة.

-تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة والغير ملموسة، بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية².

-تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار راس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الاخرين المحتاجين اليها عملية سهلة وممكنة.

-تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى³.

المطلب الثاني: مبادئ ومراحل إدارة المعرفة.

الفرع الأول: مبادئ إدارة المعرفة.

مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد وإنما هي مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، ونجد أنها تختلف حسب المؤسسات والباحثين ويمكن أن نذكر عددا منها فيما يلي:

1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة : تعتبر المعرفة من أصول المؤسسة لذلك فمن مهام إدارة المعرفة استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، واستثمار هذه الأصول يتضمن تخطيط وتنظيم واستقطاب المعرفة بالإضافة لاستخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها ...

2- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية : عن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع وحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات

¹عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، مجلد 28 العدد 1، 2012، ص 409.

²العجرفي فلاح، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 35، 2017، ص 69.

³الكيسي، مرجع سابق،

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

المؤسسة، فيجب أن تكون مزيجاً متكاملًا بين العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من النظم التكنولوجية والمعلوماتية، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

3- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة : لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة من دون وجود فريق قادر على تنظيم واستقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، إضافة إلى أنشطة رأس المال الفكري والمعرفي للمؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بتنظيم الأنشطة الخاصة بالتعليم والتدريب والعصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

4- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها : أن المشاركة بالمعرفة خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب أن تتم مشاركتها، كونها تمثل قوة وقدرة وميزة لصاحب المعرفة، وهذا ما يمثل المشكلة الكبيرة لإدارة المعرفة أقد تكون أكبر حتى من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

5- النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط : وهذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة، وأن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق إدارة المعرفة ويجب أن تكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامّة.

6- لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست كغيرها من الإدارات (إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، المالية...) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات، أفكار) مستهدفة، وما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها في رصد المعرفة ونقلها، حيث لا يمكن القول أن هذا النشاط يبدأ هنا وينتهي هنا، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويًا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، لذلك يجب أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك فهي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.¹

الفرع الثاني: مراحل إدارة المعرفة.

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل نذكر منها:

1- مرحلة المبادرة : في هذه المرحلة يتم ادراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، باعتبار أن إدارة المعرفة نشاط اجتماعي يتضمن مشاركة الأفراد، لذلك لا بد من تحديد الأهداف والرؤى المستقبلية المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها عبر قنوات الاتصال المفتوحة، وتتركز هذه المرحلة على :

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص51-57.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

-بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات وبناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية.

-بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2-مرحلة النشر : يتم في هذه المرحلة البدء باستثمار البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، ويركز فيها المدراء على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، ويكون التركيز على النقاط التالية :

-تبرير الأفكار، ووضع سياسات وإجراءات التبرير.

-استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.

-مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.

-الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3-مرحلة التحكم الداخلي : في هذه المرحلة يتم النظر الى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظمة، وينصب الاهتمام في هذه المرحلة على كيفية احداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات وعمليات خاصة بالمعرفة، وتلعب التقنية دورا مهما في مراقبة تدفق المعرفة، ويكون التركيز على :

-التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق.

-هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.

-استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.

-اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.

-الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4-مرحلة التكامل الخارجي (مرحلة التداخل) : حيث في هذه المرحلة تسعى المنظمة على تحقيق التكامل مع بعض المنظمات والافراد الخارجيين مثل المؤسسات البحثية، وتوفر المنظمة الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول الى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين المنظمات المختلفة ويكون التركيز على :

-كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.

-المؤتمرات عن بعد، البريد الالكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.¹

¹حلاق، ريماء، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة، دمشق، 2014، ص 49-50.

المطلب الثالث: أهداف وعناصر إدارة المعرفة.

الفرع الأول: أهداف إدارة المعرفة.

تتمثل أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل والسرعة المناسبين، ليتم استخدامها في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات وتبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها الى معرفة ظاهرة.
- تحويل كل من المعرفة الداخلية والخارجية الى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرار، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد على تحقيق أفضل النتائج.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق والمشاركة وتحقيق التفاعل الإيجابي وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- الاسهام في تسريع عمليات التطوير في المنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغير السريع الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمة.¹
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول وحمايتها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.²
- أسر المعرفة من مصادرها وخبزنها ثم إعادة استعمالها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

¹ العجرفي، مرجع سابق، ص 69.

² خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 45.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

-تهدف على الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
-خلق القيمة لأعمال من خلال التخطيط لها ضمان الجودة وتطوير مهارات العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
الفرع الثاني: عناصر إدارة المعرفة.

يمكن ايجاز عناصر إدارة المعرفة فيما يلي:

1-التعاون : يوتر التعاون في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام. ويعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم للوصول لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تسعى المنظمة لإشاعة روح التعاون بين الأفراد لأن ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والوحدات وأقسام المؤسسة.

فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة، فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.
2-الثقة : يعتبر عنصر الثقة أساسي لأنه يقوم على الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الايمان بقدرات بعضنا البعض وعلى مستوى السلوك.

تعني الثقة الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد فيما بينهم على مستوى النوايا والسلوك، كما أنها تساهم في عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فعنصر الثقة وعنصر التعاون يعملان معا على تدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما مكملان لبعضهما البعض.

3-التعلم : هو عملية اكتساب معارف جديدة من قبل الافراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات.

يعد التعلم من العناصر الهامة فهو يعني اكتساب معرفة جديدة لاستخدامها في اتخاذ القرار أو في التأثير على الآخرين، فتركيز المؤسسات على عنصر التعلم يساعدها على تطوير أفرادها بما يؤهلهم ويعددهم إعدادا جيدا لعملية خلق المعرفة.

4-المركزية : تشير الى صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة تكون بيد الهيئة العليا للمؤسسة.

تشير المركزية إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على تنفيذ الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، لذلك يهتم الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا المختصة استنادا على ايمانهم واعتقاداتهم الجازمة على أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى لامركزية عالية وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة والرئيسية في إدارة المعرفة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

5- الرسمية : هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.

تعني الرسمية بالمدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرار ضمن إطار المؤسسة، فمعروف بأن وظيفة التخطيط تقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم في هذه الأخيرة ولذلك فإن إدارة المعرفة تحتاج إليها لتتمكن من التحكم في المعرفة.

6- الخبرة الواسعة والعميقة : أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة ومتنوعة وعميقة.

ذلك يعني أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة، أي أن تكون مركزة ومتخصصة، فهناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة كما يشرف على الأقسام رؤساء متخصصين، إي أن العلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى والمدراء تكون علاقة أفقية وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي فإن التشاور بينهم يزودهم بالخبرات ويكون هناك تدفق للمعلومات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون معرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.

7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات : والتي تعتبر عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

إن تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فالباحثون في إدارة المعرفة يرون بأنها عنصر حاكم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها أمر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.

8- الابداع التنظيمي : هو القدرة على خلق القيمة، والخدمات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

يقصد بالابداع التنظيمي القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد، وإن المعرفة تلعب دوراً هاماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة فمن دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة، لذلك فإن توافرها أمر ضروري للمؤسسة وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها وإدارتها والمشاركة واستخدامها لتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة وهذا هو دور إدارة المعرفة.

ومن هذا يمكن القول أن الأمر يتطلب إدارة، وتشجيع الابتكار والابداع من أجل الاستمرارية ويكون ذلك بتوفير تقنيات المعلومات والاتصال، التي توظفها المؤسسة في رفع مستوى الأداء وفي اتخاذ القرارات. فالمعرفة تكمن في عقول كفاءات بشرية وليست مجرد وثائق وملفات.¹

كما يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية للإدارة المعرفة هي أربعة وهي ما يلي:

¹حلاق، مرجع سابق، ص 44.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

أ- **الاستراتيجية:** وتعرف على أنها أسلوب التحرك لاكتشاف التهديدات ومواجهتها أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الاستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث تقوم بتوجيه المؤسسة بكيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية كما تسهم الاستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتربطوا المعرفة، وأن من أهم أدوار الاستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها بجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحياناً لتوليد المعرفة.

ب- **القوة البشرية:** يمثل العنصر البشري أحد أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل به المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص هنا هم إطارات أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة والبحث والتطوير، وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم.

ت- **التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة سواء في تكوين إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها، فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

ج- **العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة التي يتم تحقيقها من خلال العملية بتطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط والتبادل لأفراد فريق العمل وتوفر هذه العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج وتقوم أيضاً بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية الجماعية في برامج إدارة المعرفة.¹

¹ مبارك بوعيشة، ليليان بن منصور، مرجع سابق ص 10.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

المطلب الأول: عمليات وعوامل نمو إدارة المعرفة.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة.

اختلفت آراء الباحثين والكتاب فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة، فهناك من اعتبرها ثلاث عمليات في حين أن هناك من توسع فيها لتشمل أكثر من ذلك، ولغرض التعرف على هذه التقسيمات تم اختيار هذه المجموعة الموضحة لهذه العمليات:

الجدول (01): عمليات إدارة المعرفة.

الرقم	الكاتب والمصدر	عمليات إدارة المعرفة
01	Nonaka & Takeuchi 1969 :15	-التشارك -التعبير -التزايد -التنويب
02	Davenport & Prusak 1998 :38	-أسر المعرفة -توزيع المعرفة -الاستعمال الفعال للمعرفة
03	Rastogi 2000 :40	-تحديد -رسم -أسر -اكتساب -خزن -مشاركة -توليد وتطوير وتعلم
04	Mertins et Al 2000 :38	-توليد -خزن -توزيع -تطوير

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

<ul style="list-style-type: none"> - توليد المعرفة - تحديد المعرفة - الجمع والاستحواذ - تنظيم المعرفة - التقاء - التعلم - التطبيق - الاستثمار - التقييم - الحماية 	<p>Skyrme 2001 :6</p>	<p>05</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نشر المعرفة - الحصول على المعرفة - تنقيح المعرفة - خزن المعرفة - إدارة المعرفة - نشر المعرفة 	<p>Turban 2002 :396</p>	<p>06</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تكامل المعرفة الترميز والتوزيع والمشاركة والاسترجاع - إنتاج المعرفة: توليدها وابتكارها 	<p>McElroly 2003 :5</p>	<p>07</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الاستحواذ - التنظيم، الجدولة، التصنيف، الترابط، الترميز - التقنية، الاستخراج، الدمج، التآزر 	<p>Awad & Chaziri 2004 :24</p>	<p>08</p>

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

-التحويل، المشاركة، التدخل، العزم		
-تشخيص -تحديد الأهداف -توليد -خزن -توزيع -تطبيق -تنظيم -استرجاع -إدامة	الكبسي 2005:75	09
-الاستقطاب أو الاستحواذ -التوليد، الإنشاء -التقاسم -التوزيع	نجم 2005:100	10

المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 78-79

رغم الاختلاف في هذه التقسيمات لكن كان الاتفاق على وجود أربع عمليات لإدارة المعرفة كما

قد سبق وتمت الإشارة إليها سابقا وهي توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

أولا: توليد المعرفة.

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال المشاركة بين فريق العمل، بهدف توليد رأس مال معرفي لديه القدرة على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة وتحقيق مكانة في السوق وتحقيق التفوق في مختلف الساحات مثل الممارسات الاستراتيجية وتنفيذ خطط عمل جديدة أو التوسع والسرعة في حل المشكلات وتطوير مهارات العمال، فالإبداع والمعرفة مرتبطان فالمعرفة مصدر للإبداع والابداع عندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

كما تعتبر توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأولى أهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، كما قدم تمت الإشارة في بعض الدراسات إلى علاقة المعرفة بالميزة التنافسية، حيث أن إمكانية

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

توليد المعرفة تقود إلى الابداع والذي بدوره يقدم أسس الميزة التنافسية، كما يجدر الإشارة الى ان توليد المعرفة لا يتم داخل المؤسسة الواحدة فقط بل يتعداها الى مؤسسات أخرى وذلك من خلال شبكة العلاقات القائمة بينهم.¹

ثانيا: خزن المعرفة.

تشير عملية خزن المعرفة الى الذاكرة التنظيمية، فأصبحت المؤسسات تواجه خطر فقدان المعرفة بسبب العمال الذين يغادرونها، لذلك أصبح خزن المعرفة أمر ضروري خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد معرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الظنية الغير موثقة معهم.²

ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، وهناك أدوات مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذان يستخدمان في الوصول الى المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها.³

ثالثا: توزيع المعرفة.

باعتبار المعرفة موجود يتزايد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد فتنمو وتتعاظم لديهم. لذلك تسعى المؤسسات الى تشجيع المشاركة، وتتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والتدفق والنقل، كما تمت الإشارة الى أنه عملية نقل المعرفة تستوجب تحويلها من المعرفة الضمنية إلى الظاهرة. لذلك فان توزيع المعرفة هو التبادل الواسع للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقيا وعموديا، وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة كلها ولاسيما بعد تحويل المعرفة من ضمنية الى ظاهرة من أجل زيادة الفعالية ورفع مستوى الكفاءة.⁴

رابعا: تطبيق المعرفة.

لم يتم التركيز على تطبيق المعرفة كثيرا بالاستناد الى أن توليد المعرفة سيتبعه تطبيق واستخدام لهذه المعرفة، ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، وأن الاستخدام الفعال للمعرفة يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، ومن أجل تقادي حدوث فجوة بين المعرفة والعمل يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة.⁵

ويمكن تلخيص هذه العمليات في شرح مبسط.

¹ نازم محمود، محمد ملكوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها على الإبداع، جامعة دمشق سوريا، 2006-2007، ص 87.

² دهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، بسكرة الجزائر، 2010-2011، ص 45.

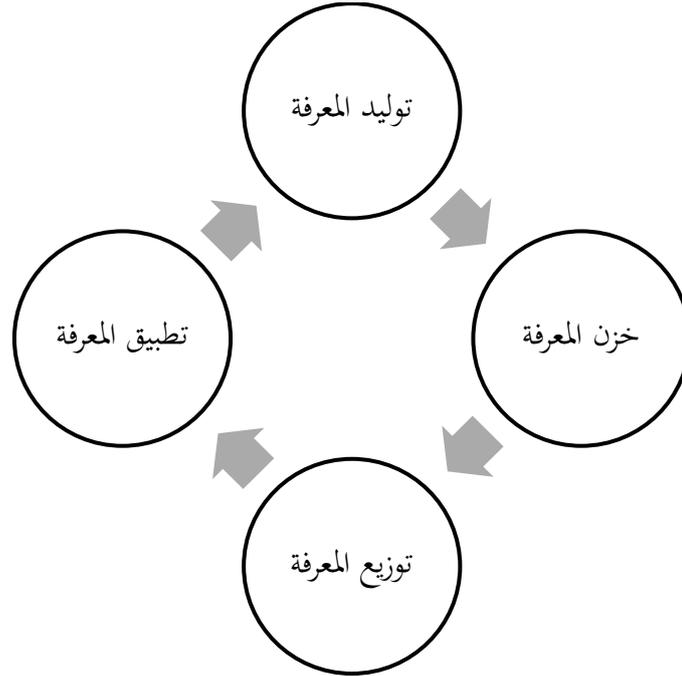
³ صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، 2010-2011، ص 37.

⁴ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013، ص 81.

⁵ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، بسكرة الجزائر، 2010-2011، ص 38.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

توليد المعرفة وهي عملية يتم فيها اكتساب وانشاء المعرفة وتكون بالمشاركة والتي تسهم في حل المشكلات، تتبعها عملية تخزين المعرفة ويكون التخزين في وثائق وسجلات أو على مستوى الحواسيب...وتعتبر عملية بالغة الأهمية حيث من خلالها يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بالمعرفة والرجوع إليها، ثم تليها مرحلة توزيع المعرفة والتي تكون عبارة عن نشر ومشاركة ونقل وأخذ واستقبال المعرفة وهي مرحلة أساسية حيث يكون فيها تدفق كبير للمعرفة ومشاركة لها، أما تطبيق المعرفة فهي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة ويكون فيها الاستخدام والاستغلال والتعلم.



الشكل (1): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المصدر: (الكبسي، 2002، ص 62)

الفرع الثاني: عوامل نمو إدارة المعرفة.

لاحظت المؤسسات الحديثة أن للمعرفة أهمية وتكسب ميزة تنافسية، لذلك أصبح الاهتمام على المعرفة وكيفية تنميتها وتطويرها، وأن هناك عوامل هي مفاتيح للنجاح وهذه العوامل قد أسهمت في نمو إدارة المعرفة ونجد من أهمها:

- تعجيل خطوات التغيير.
- ازدياد الاحتكاك بالموظفين.
- النمو في النطاق التنظيمي.
- التكامل المعرفي.
- الزيادة في تشبيك المؤسسات.

-كثافة معرفية نامية من المنتجات والخدمات، والثورة في تقنية المعلومات.¹

المطلب الثاني: فوائد ومبررات التحول لإدارة المعرفة.

الفرع الأول: فوائد إدارة المعرفة.

- 1-تحسين الابداع داخل المنظمة.
 - 2-زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.
 - 3-تحسين عملية اتخاذ القرارات.
 - 4-تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل.
 - 5-زيادة وعي الافراد وتحسين خبراتهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن.
 - 6-زيادة وعي الأفراد فيما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة.
 - 7-زيادة مستوى التعاون فيما بين الأفراد بصورة أفضل.
 - 8-ميل المستخدمين الى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل والعمل بجدية.²
- الفرع الثاني: مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة.

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات لإدارة المعرفة، فهو استجابة لعدة

متطلبات ومؤثرات داخلية وخارجية التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق المالية العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية كالأرض ورأس المال.
- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

¹ أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، دمشق سوريا، 2012، ص499.

² د. ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية التعزيز المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم المعلومات، وبالتالي تختلف القيم المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع في أدواق اتجاهات العلماء مما جعل الأنماط الإدراكية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس والابداع والتنويع والتجديد.
- خلق قيمة للأعمال من خلا التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات ثم تنفيذ هذه القرارات بطريقة أفضل.
- تهدف إلى الإبداع ووعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطرابات والتعميق البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا باستخدام موارد أقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم وبصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتصف كل منهم بمعرفته.
- تصبح للمؤسسة القدرة على إرضاء الزبائن بطرق أفضل، من خلال تقديم خدمات ومنتجات واستجابات ذات نوعية أفضل.
- العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.
- العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة ولكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.
- يصبح الموظفون أكثر وعيا فيما يتعلق بعمليات التشغيل وحاجات العملاء والزبائن، وبالتالي يصبحون قادرين على انجاز أعمالهم بجودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.¹

¹ مبارك بوعيشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 2012، ص 10.

المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول.

الفرع الأول: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

- قد يعمل منفذ إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، هذا الأمر الذي يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وليست تلك التي تفضلها المؤسسة وبالتالي فإنه يتم بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة.

- التركيز على فرص تسويقية ويؤدي هذا التركيز الى تحقق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.

- فشل جهود إدارة المعرفة بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

- ان تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمر الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبا في النتائج الجوهرية للمؤسسة.¹

ويمكن ذكر بعض المشكلات فيما يلي:

1- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة والمتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.

2- احلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.

3- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.²

الفرع الثاني: إيجاد الحلول لإدارة المعرفة.

إن ظهور مشكلات خلال تنفيذ المشروعات أمر متوقع لذلك يجد التخطيط المسبق لمواجهةها

واتخاذ القرارات المناسبة ومن بينها نجد:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.

- توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

- التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.

- مساعدة الأفراد في تحديد دور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز الأعمال.

¹ زكية بنت ممدوح، قارئ عبد الله الطشكندي، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008-2009، ص 5.

² ليث عبد الله الفهوي، مرجع سابق، ص 33.

-تقديم الحوافز والمكافآت لتحفيز الأفراد بصورة أكبر للتطوير في المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتعلم وتكافئ الأفراد باستمرار.¹

المطلب الرابع: استراتيجيات ومتطلبات إدارة المعرفة:

الفرع الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة.

هناك من اتفق على استراتيجيات إدارة المعرفة تتدرج في النقاط التالية:

- 1-تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
 - 2-تحديد مهمة المعرفة من خلال عملية التحليل الوظيفي.
 - 3-تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي وتحليل الأدوار الفردية.
 - 4-تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات.
 - 5-من حيث التخصص: تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة.
 - 6-تصميم الاستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.²
- وهناك من رأى أن استراتيجيات إدارة المعرفة مقسمة كالتالي:

- **استراتيجية النمو التدريجي** : ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجيا، وذلك عندما تكون المؤسسة في أوضاع مناسبة، وحينها يكون الأفراد متمكنون بمستوى عال من الاهتمام. وتمكن هذه الاستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وتعتبر هذه الاستراتيجية قليلة المخاطر.

-**استراتيجية التروي والحد** : تعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة وبترو وحذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، إذ يتم تطبيقها على نطاق واسع ووفق الحاجة وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين أولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضا تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

-**استراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة** : وتعتبر هذه الأخيرة جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يخص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسيطة.³

¹ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 34-35.

²أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة المجلد 28، العدد الأول.

³بسام محمد المهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، ص 33-34.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة المعرفة.

من أجل بناء نظام إدارة المعرفة لا بد من توافر بعض المقومات والمتطلبات الأساسية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1- تكنولوجيا المعلومات:

هي مجموع ما يستخدم من أجهزة كمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، التي تمكنهم من تبادل المعلومات وتراسل بعضهم مع بعض من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءات الإنتاجية فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات التقليدية، فلأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

2- توفير الموارد البشرية اللازمة:

تستلزم إدارة المعرفة توفير الموارد البشرية المبدعة والقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وخصوصا مع شيوع استخدام فرق عمل لإنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من الأفراد في المؤسسة امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولا، ومن ثم استخدام تلك المعلومات بشكل دقيق وأخيرا فهم نتائج الاستخدام، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة تعتمد أساسا على نوع العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار.

3- الهيكل التنظيمي:

يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها، وتخزينها وتعزيزها، وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية.

4- الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة، ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعلماء، فهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل، ويتوقف نجاح نظام إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة، حيث أن تكوين وإيجاد ثقافة تنظيمية يعزز

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

ويساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعليم، ومكافأة السلوك الإيجابي.¹

¹شعباني، مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري ص 33_34

الخلاصة:

انطلاقاً مما سبق يمكن القول إن المكانة التي نالتها المعرفة وإدارتها في المؤسسات جعلتها أساساً لا يمكن الاستغناء فهي الموجود الجوهرية غير الملموس لكنه محسوس ومقاس الذي تنامي دوره في تحقيق نجاح المنظمات والذي يؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي أصبحت المنظمات تتحول من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة الموجودة في عقول الأفراد من خلال الخبرات والمهارات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والمفاهيمي

للقورات الاستراتيجية

تمهيد:

يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وعمودها الفقري، حيث تجد الإدارة نفسها ملزمة على اتخاذ قرارات في عدة مواقف، سواء في وظائفها (تخطيط، تنظيم...) أو حتى بشأن هيكلها التنظيمي، فعملية اتخاذ القرارات تحتوي على حل المشاكل باختيار أنسب الحلول، كما وقد حظي القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين فيعد أحد الحلقات المهمة في عملية صناعة الاستراتيجية ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه لفترة مستقبلية للوصول إلى الأهداف باعتباره هو الذي يساهم في انتقال المنظمة إلى وضع أفضل مما هو عليه.

المبحث الأول: أساسيات حول القرار.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع القرارات.

الفرع الأول: مفهوم القرار.

عرف القرار في اللغة العربية بأنه ما قد يبنى عليه الرأي من الحكم في مسألة ما، فكل ناحية من نواحي حياتنا تحكمها القرارات سواء بالنسبة للأشخاص أو المدراء أو حتى المؤسسات، وقد تعددت التعاريف حول القرار فنجد منها:

القرار هو سلوك تصرف واعى من بين عدة بدائل، إنه اختيار واعى بين بديلين أو أكثر تم تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. كم يعرف القرار بأنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل انجاز هدف معين¹.

القرار هو الاختيار المدرك لتبديل من بين بدائل متعددة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، مصحوبا بإجراءات التنفيذ لمواجهة المشاكل واختيار الحل الأمثل. كما أن مصطلح القرار Decision مشتق من أصل لاتيني ويعني البث النهائي الإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يمكن وما لا يمكن عمله للوصول في موقف معين الى نتيجة محددة نهائية².

- كما أن هناك من يعرف القرار بأنه عملية اختيار موقف معين من بين عدة مواقف بديلة، والأمر لا يختلف سواء كان القرار يخص أهداف الفرد أو أهداف المنظمة ككل.

وكل منظمة يقع على عاتقها المفاضلة بين القرارات والمواقف وكمثال من تلك المواقف:

- اتخاذ قرار بشأن انشاء الهيئة العامة للأبنية المدرسية.

- اتخاذ قرار بشأن انشاء بنك قومي للامتحانات.

- اتخاذ قرار بقبول انشاء مبان مدرسية.

ولكل موقف عدة بدائل على متخذ القرار اختيار البديل الأمثل³.

كما أن القرار يقوم على ركنين أساسيين وهما:

البدائل المتاحة: أي وجود أكثر من بديل متاح، آراء حول موقف معين، ووجود بديلين على الأقل للقرار بينهما.

¹حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، ط 1، 2006، ص 87.

²عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

³د. طارق عبد الرؤوف عامر، د. إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 10.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

الاختيار الواعي لأحد البدائل المتاحة: أي ان اختيار الشخص بادراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف، فالقرارات تكون مقصودة ولا يمكن أن تكون عفوية¹.

1-القرار ما هو إلا نتاج نهائي لمحصلة مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة، التي تمت في مستويات مختلفة ومنتم فينظر للقرارات على أنها النتاج الجماعي وليس نتيجة رأي شخصي.

القرار هو فعل إرادي لاختيار بديل من بين عدة بدائل متوفرة، وذلك بعد دراسة المشكلة المطروحة، فإدارة المؤسسة تتطلب باستمرار اتخاذ قرارات والقيام باختيارات محددة، وكل هذا في ضوء تحديد المشكلة وتحديد مجموعة الحلول أو البدائل الممكنة، تقويم هذه البدائل ومقارنتها، إلى غاية اختيار الحل الأفضل أو ما يعرف باختيار القرار المناسب².

القرار هو الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.

ومما سبق فإن القرار هو مفاضلة من بين عدة بدائل مختلفة ومتاحة من أجل اختيار البديل المثالي الذي يحقق الهدف أو الأهداف.

الفرع الثاني: أنواع القرارات.

أنواع القرارات:

تختلف أنواع القرارات نسبة لعدة معايير حيث نجد تصنيفات لأنواع القرارات التابعة للمعيار الذي تستند عليه ومن أنواع هذه القرارات نجد:

1-قرارات مبرمجة : هي القرارات المخططة مسبقا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة تتميز بوجود درجة عالية من التأكيد من نتيجة القرار، كمثل على هذا النوع من القرارات طلبات اللوازم الدورية كمواد أولية أو غيرها...

2-قرارات غير مبرمجة : هي قرارات غير مخططة وغير محددة مسبقا تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة غير مسبقة، ولا يمكن اتباع أساليب روتينية في علاجها مع وجود درجة عالية من عدم التأكد المرتبط بمدى قدرة القرار على علاج المشكلة، مثال على ذلك التتويج في منتجات أسواق جديدة³...

¹ خليل محمد العزاوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2007، ص 21.

² منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة المكتب الجامعي الحديث الأزراطة، ص 36.

³ د. طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 20.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

3-قرارات شبه مبرمجة : وهي تلك القرارات التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة، ويتوافر قدر من المعلومات بشأنها أما البعض الآخر منها فيصعب تحديدها بصورة جيدة،¹ ويتصف بعدم التأكد، ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات، ويعتبر هذا النوع من القرارات من القرارات التي يتم دعمها ومساندتها من خلال نظم المعلومات الإدارية، مثال وضع أسعار لمنتجات جديدة.²

4-القرارات الوظيفية أو التنظيمية : وهي تلك القرارات التي تصدر من طرف المدير المسؤول بصفته الرسمية، وباعتباره مسؤولاً عن التنظيم كقرار التعيين أو النقل...

5-القرارات الصريحة والضمنية : فالقرار الصريح هو الذي يعبر فيه المدير عن موقفه بشكل صريح، بالموافقة أو عدمها، أما القرار الضمني فهو الذي يؤثر فيه المدير بموقفه دون أن يعلن ذلك صراحة، مثال على ذلك أن يطلب موظف الموافقة على إجازة فيكون الرد تغيير مجرى الحديث إلى موضوع آخر.

5-القرارات المكتوبة أو الشفهية : وهي التي تكون على شكل لوائح أو تعليمات، تصميمات .

6-القرارات القاعدية أو الفردية : فالقاعدية هي التي تصدر بحق مجموعة أفراد غير محددين بذاتهم كقرار صادر في حق فئة من العاملين دون تحديد أسماءهم، أما الفردية فهي التي تصدر في حق فرد معين يمنح مكافأة معينة.

-كما يمكن تصنيف القرارات الى قرارات استباقية وقرارات رد فعل، والقرار الاستباقي يتم صنعه تحسبا، توقعاً لتغير خارجي، أو ظروف أخرى وذلك تقاديا ومنعا لتطور المشكلات، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة مبنية على فلسفة أن من الأفضل تطبيق النهج الاستباقي بدلا من الاستجابة، رد الفعل.

أما قرار رد الفعل فهو يصنع استجابة لتغيرات خارجية³.

وتصنف القرارات كذلك وفقا لأهميتها إلى:

1-القرارات الاستراتيجية : تتعلق بسياسات المؤسسة على المدى البعيد، وهي قرارات غير متكررة إلا أن تأثيرها في المؤسسة يمتد عادة لفترات طويلة ويتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا.

2-القرارات الإدارية : وتعرف كذلك بالقرارات التكتيكية وهي من اختصاص الإدارة الوسطى وتتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت موارد مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

¹كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 89.

²إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، 2005، ص 79.

³عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 234-235.

3-القرارات التشغيلية : وتعرف كذلك بالقرارات التنفيذية من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفذه والنشاط الجاري في المؤسسة وتختص بالتأكد من القيام بالمهام بفعالية وكفاءة، ومثال على ذلك ماهي بنود المخزون التي يجب إصدار أمر شراءها اليوم. وتستند هذه القرارات على أساليب مستقرة للأداء وتغطي نطاق ضيق من المهام والأفراد.

-ومن تصنيفات أخرى نجد قرارات من حيث النمط القيادي:

-**قرارات أرسقراطية :** تتخذ من طرف واحد دون الرجوع إلى أي جهة خبيرة ودون استشارة أي من المعنيين بالقرار .

-**قرارات ديموقراطية :** يتم اتخاذها عن طريق مشاركة كافة المستويات المختلفة في المؤسسة وكل من يعينهم أمر القرار خارج المؤسسة.

-قرارات سياسية وقرارات اقتصادية ومالية واجتماعية : أي تصنيف القرارات حسب مجالها.

-قرارات قومية ودولية : أي تصنيف طبقا لمستوى اتخاذها.

-قرارات كيفية (وصفية) وقرارات كمية (معيارية) : أي تصنيف وفقا لأساليب اتخاذها وقرارات تتعلق بالعنصر البشري، وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية وقرارات تتعلق بالنواحي المالية أي تصنيف وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة¹.

المطلب الثاني: خصائص وفعالية القرار.

الفرع الأول: خصائص القرار.

من تعريف القرار يبرز لنا أن هناك خصائص معينة للقرار واختياره وهما مرتبطان ببعضهما

وهما:

-وجود الرغبة في التنظيم بإحداث تغيير إذا تطلبت المشاكل القائمة ذلك أو تجنب المشاكل المتوقعة مستقبلا أو في حالة تحسين الأداء.

-تحديد درجة التغيرات المطلوب إحداثها والذي غالبا ما تؤثر على مصالح العاملين في التنظيم وعلى طموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية، لذلك فإن التغيير المقترح إحداثه لابد أن يأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية البيئية للمؤسسة وغاية الأفراد العاملين ورغباتهم، فيجب على متخذ القرار أن يحدد المعالم التي يستطيع التأثير بها والتحكم فيها وتلك التغيرات التي تقع خارج بيئته وهذا يجعل عملية اتخاذ القرار تتم تحت قيود وتحدد اتجاه التغيير المتوقع إحداثه².

¹.د. طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 21.

².د. طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 11.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

الفرع الثاني: فعالية القرار .

الفعالية تقيس درجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، ولكي يتصف القرار بالفعالية

لابد من توافر المقومات الأساسية التالية:

القانونية: أي يجب أن يتم القرار وفقا للشروط المعمول بها.

الكفاءة: أي تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكمية المطلوبة أو الكيفية أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.

الإبداع والتطوير: وهذا الشرط يضمن استمرارية المؤسسة في المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر، بالإضافة الى أن فعالية قراراتها تتوقف على مدى قدرتها على مدى قدرتها على ضمان هذا الطلب.

السلامة: القرار الفعال هو الذي يهتم بمطلب السلامة والتي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية، حيث أن تجاهل هذا العنصر ينتج عنه عواقب وخيمة.

القبول: القبول له جانبان:

الجانب الأول: يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار ورد فعلهم المحتمل، وقبولهم القرار يمثل أهم الشروط لالتزامهم بتنفيذه وتأييده والدفاع عنه.

الجانب الثاني: يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به، فاستمرارية المؤسسة وفعالية قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئة لها¹.

الفرع الثالث: الخصائص الأساسية للقرارات.

1- عقلانية القرار: وفيها يكون متخذ القرار قادر على أن يستجيب بطريقة عقلانية خاصة في حالة وجود معلومات كاملة.

2- وحدانية متخذ القرار: حيث أن تطور المؤسسة وممارسة تفويض السلطة سيتطلب نقل القرار الذي يوكل لجماعة معينة والتي يمكن اعتبارها فردا واحدا.

3- خطية القرار: يمكن تفكيك عملية اتخاذ القرار في مراحل متعاقبة والتي توضح مراحل تفكيك اتخاذ القرار وهي كالتالي:

1- الإحساس بضرورة اتخاذ القرار .

2- تحديد إمكانية التدخل (القيام بفعل معين).

3- تقييم النتائج.

¹د. طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 12.

4- اختيار الطريق الذي يمكن اتباعه.

كما يؤكد بعض الباحثين على النقاط التالية:

-سيادة العقلانية الجزئية أو المتعددة بدلا من العقلانية الكاملة.

-تعددية الفاعلية بدلا من الأحادية في اتخاذ القرار.

-لم يعد الإعلام متغيرا خارج النموذج.

-الأخذ بعين الاعتبار حدود القرار بدلا من تجاهلها.

وهذا ما دفع الباحثون إلى مناقشة محدودية عقلانية القرار على مستوى الأفراد والمؤسسات، فيرى سيمون وسارت أن محدودية عقلانية الإنسان تتجلى في اختيار المراحل والحلول المباشرة المرضية، وعلى مستوى المؤسسة تبدو لاعقلانية البحث في اشباع فوري وارتباط التخصص في الأنشطة والأدوار بالحد من الفعل والمسؤوليات.¹

¹ بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم) ص 165_166.

المبحث الثاني: أساسيات حول صنع القرار.

المطلب الأول: مفهوم وماهية عملية صنع القرار.

الفرع الأول: مفهوم صنع القرار.

يعتبر موضوع صنع القرار من أهم المواضيع التي شغلت تفكير العديد من الباحثين في مجالات مختلفة ذلك أن صنع القرار هي عملية ذات أهمية بالغة لما لها من تأثير في الحاضر والمستقبل لذلك أكد الباحثون أنه يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات الدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار من أجل الوصول إلى حل المشاكل، وقد تعددت تعريفات هذا الموضوع التي يمكن أن نذكر منها ما يلي:

يمثل صنع القرار وحل المشاكل الجزء الأكبر من اهتمامات المسؤولين في المؤسسات، فهذا ما يميز المسؤول عن بقية الموظفين من خلال صنع القرارات والتحضير لها باستمرار.

يعرف صنع القرار بأنه عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة معينة.

صنع القرار هو اصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد اجراء فحص دقيق لمجموعة البدائل المتاحة.

عرف صنع القرار أيضا على أنه سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

صنع القرار هو جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها وتحليل المشكلة وتقييمها ووضع معايير للقياس وجمع البيانات واقتراح الحلول المناسبة وتقييم كل حل على حدة ثم اختيار أفضل الحلول.

وهناك من عرف صنع القرار بأنه ما هو إلا مواقف للتأمل والمفاضلة والمناظرة والمراجعة للنتائج التي تترتب على قرار ما دون آخر كما قد يكون لحل مشكلة ما أو من أجل استغلال فرصة معينة.

كما يعرف أيضا بأنه اصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن اتباعها.

كما يعرف صنع القرار بأنه عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار¹.

¹ د. طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 36-37.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية صنع القرار هي جوهر العملية الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، لأن الأساس في صنع القرار هو الاختيار الموضوعي بين البدائل المختلفة بعد دراسة وتفكير بحيث تعود إلى تحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الثاني: ماهية عملية صنع القرار.

تعتبر عملية صنع القرار من العمليات الهامة في الإدارة وأحد مكوناتها الأساسية وقد صنفت عملية صنع القرار في مقدمة عناصر الإدارة لأهميتها واعتماد بقية العمليات الإدارية عليها. كما تعد عملية صنع القرارات من العمليات الصعبة والمعقدة التي تتطلب في اتمامها المرور على مراحل عديدة تبدأ بجمع المعلومات من مصادر محددة كما أنها تتعرض لعوامل ومؤثرات عديدة وتستند إلى أسس موضوعية.

تتأثر عملية صنع القرار بالنمط السائد في الإدارة، ففي الإدارة المركزية نجد أن القرار يتركز بشكل أساسي في قمة هرم التنظيم الإداري بينما نجد في التنظيم اللامركزي تتحرك صعوداً وهبوطاً نحو قيمة نقاط اتخاذ القرارات أو قاعدتها.

وعملية صنع القرار عملية مستمرة تنتهي بإصدار قرار واتخاذها، فاتخاذ المدير لقرار بشأن مشكلة ما يعني استقرار رأيه على فكرة ما حيث أن هذه الأخيرة قد مرت بعدة مراحل في مجموعها صنع القرار وهي جمع المعلومات واستشارة الآخرين ومشاركتهم واستعراض البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل واختيار أفضل البدائل الممكنة في ضوء الأهداف المحددة¹.

المطلب الثاني: شروط وأهمية صنع القرار.

الفرع الأول: شروط صنع القرار.

- الاختلاف في النتائج أي وجود اختلاف بين ما تحقق فعلاً وما كان من الممكن تحقيقه.
 - شعور الإدارة بوجود اختلاف بين ما تحقق فعلاً وما كان من الممكن تحقيقه مثلاً.
 - وجود حوافز معينة تدفع الإدارة على القيام بعملية تصحيح الاختلاف الحاصل.
 - وجود الموارد المادية والبشرية اللازمة لإجراء عملية التصحيح أو تقليل حدة الاختلاف في النتائج.
- إذا توفرت هذه الشروط مجتمعة والتي يمكن تلخيصها بأنه بالإمكان القيام بعملية اتخاذ القرار².
شكل يوضح شروط صنع القرار.

¹. طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 37.

². طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 45.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

الفرع الثاني: أهمية صنع القرار .

يعتبر صنع القرارات محور العملية الإدارية تلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو اعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والاساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والاقسام والافراد الذين يحتاج اليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية. عندما يقوم المدير بوظيفته القيادية بالشكل المناسب فانه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم واستثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد او حل مشكلاتهم¹.

¹ د. طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 39.

المبحث الثالث: أساسيات حول اتخاذ القرار .

المطلب الأول: مفهوم وماهية اتخاذ القرار .

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار .

يعتبر اتخاذ القرار المرحلة الأخيرة من صنع القرار ويعرف بأنه عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي البحث والمفاضلة والاختيار .

- كما يعرف بأنه عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة¹ .

- اتخاذ القرار هو القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة تعترضه بالاختيار بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات الموجودة لدى الفرد أو التي يجمعها وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الشخصية² .

- اتخاذ القرار يعني الاختيار من بين بديلين أو أكثر لمواجهة مشكلة معينة بقصد التغلب عليها .

من هذه التعريفات يمكن القول ان لاتخاذ القرار جوانب أساسية يجب التركيز عليها وهي:

- ان اتخاذ القرار عملية اختيار من بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما كل منها يسهم بدرجة ما في حلها أي أن مقدار المساهمة في علاج المشكلة يختلف من بديل لآخر .

- ان عملية اتخاذ القرار تحتوي على حل المشاكل وهي ذات مراحل متصلة أي لا يمكن تجاوز مرحلة من مراحلها او الفصل بين مراحلها أي أن الوصول لحل المشكلة يعني الوصول الى الالتزام بتطبيق بديل ما لحلها .

- ان عملية اتخاذ القرار لا تخص اختيار بديل فقط بل تشمل كيف تم الوصول الى هذا البديل وكيف سيتم تطبيقه³ .

- اتخاذ القرار هو العملية التي بموجبها يتم تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة بين عدد من البدائل⁴ .

ويمكن القول ان هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار حيث أن عملية صنع القرار هي تلك العملية الواسعة التي تتضمن أكثر من اجراء أو طريقة وهذا يعني اشراك أكبر عدد ممكن من الإدارات

¹ د. طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص

² سيف الدين عبدون، اتخاذ القرار وعلاقته بمحل التبعية لدى عينة من طلاب الجامعة في كل من مصر والسعودية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 1996 .

³ الدسوقي حامد أبو زيد، أساسيات الإدارة، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1995 .

⁴ محمد تركي بن عبد الرحمان المجيد، مهارات اتخاذ القرار، 2005 .

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، أما اتخاذ القرار فهو ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها.

الفرع الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار.

تعد عملية اتخاذ القرار تعد جوهر الحياة برمتها كما تعد جوهر العمليات الإدارية والمحور

الأساسي والفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها كالتخطيط والتنظيم والوجيه والرقابة...

لقد حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمام العديد من علماء الإدارة وعلم النفس لكونها تلازم الانسان

في حياته اليومية والوظيفية وتلبي احتياجاته المختلفة وتحقق له التكيف.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الرئيسية لمدير المؤسسة على قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة

نظرا لاملاكهم المعلومات المختلفة بكل الأنشطة، وإن القرار المتوصل إليه لا يمكن أن يتم إصداره

بطريقة عفوية وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءا بالعرف الدقيق على

المشكلة التي من أجلها يتم اتخاذ القرار ثم بعد ذلك تحليلها وتقييمها ثم وضع البدائل حتى يتم اختيار

الأفضل.

كما أن بعض الباحثين صنفوا عملية اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات التفكير المركبة، وذلك

لكونها تتطلب استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقويم والاستقراء والاستنباط فقد يكون

من المناسب تصنيفها ضمن استراتيجيات التفكير المركبة كالتفكير الإبداعي الناقد وحل المشكلات¹.

-عملية اتخاذ القرار هي عملية بحث عن حل وسط ويرى أن القرار لب الإدارة وجوهرها، إذ تمت الإشارة

على أن صناعة القرار هي قلب الإدارة².

كما أن هناك بعض العناصر الهامة التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرار وهي:

- أهداف متخذ القرار.

- الاستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار.

- اتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة القيم أو المنافع التي تحكم اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى هذه العناصر فإن عملية اتخاذ القرار لها عناصر آخر وهي:

- الاختيار.

- توافر البدائل.

¹جران، فتحي عبد الرحمان، تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار الكتاب الجامعي، عمان الأردن، 1999، ص 145.

²سايمن، هيربرت، السلوك الإداري، دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، عبد الله هيثم، الرياض السعودية، 2003، ص 12-13.

- الغايات أو الأهداف أو محركات ودوافع السلوك.
- الوقت.

- الموارد المادية والبشرية المتوفرة في المؤسسة.

- البيئة الداخلية.

- البيئة الخارجية بكل ما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

المطلب الثاني: أهمية ومراحل اتخاذ القرار.

الفرع الأول: أهمية اتخاذ القرار.

عملية اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب تشغل فكر وعمل المديرين وحتى الافراد وتعتبر مهمة كونها تمثل عصب العملية التخطيطية بالدرجة الأولى وكونها ترتبط ارتباطا واضحا بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

تكمن أهمية اتخاذ القرارات في البت بين امرين متضادين مما يجعل القرار صعبا وفيه نوع من الخطورة، ان مقدار النجاح الذي تحققه المنظمة انما يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة وكفاءة القادة وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها¹.

ان اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية ذلك أنه عملية متداخلة في جميع الوظائف الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة سواء كانت قرارات حول وضع الخطة او قرارات حول اعداد البرامج والسياسات او حتى عند رسم الأهداف التي تسعى اليها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها كذلك تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام... وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه او تحفيزهم على الأداء الجيد او حتى عند حل مشكلاتهم، وعندما تقوم الإدارة بوظيفة الرقابة فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الاعمال، والتعديلات التي تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها².

¹ بلوط حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 166.
² الخطيب، أحمد ومعاينه، عادل سالم، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، ط 1، عالم الكتب الحديث، أربد الأردن، 2009، ص 250.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار.

1-وضع أهداف محددة : ان وجود أهداف واضحة ومحددة يحدد النتائج الواجب تحقيقها والمقاييس والمعايير التي يمكن استخدامها لمعرفة إذا كان تم تحقيق هذه النتائج، كما أن الأهداف تساعد على توحيد جهود الأفراد في المنظمة وهو امر حيوي لنجاح المنظمة.

2-تحديد وتشخيص المشكلة : تعني المشكلة وجود تفاوت او اختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب أو المنشود، وهكذا يتضح وجود مشكلة حينها يتم وضع الأهداف، ويتم تحديد مدى خطورة المشكلة للمنظمة من خلال قياس الفجوة بين مستوى الأداء المحدد والأهداف ومستوى الأداء الفعلي.

3-وضع الأولويات : ان عملية صنع القرار وتنفيذ الحلول يحتاج الى موارد وان أي منظمة تعاني من محدودية الموارد لذا يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلات، أي ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها ومداهما ودرجة الإلحاح والنتائج والآثار التي قد تترتب على عدم حلها.

4-تحديد أسباب المشكلة : قبل البحث عن حلول للمشكلة يجب معرفة أسبابها ومن الأفضل ان يعمل الأفراد على البحث واكتشاف هذه الأسباب.

5-تحديد معايير القرار : وهذه المعايير هي العناصر المناسبة للقرار، وتأتي هذه الخطوة بعد إتمام تشخيص المشكلة ومعرفة مسبباتها، وتشمل معايير القرار عناصر أو عوامل مثل : التكلفة، الاعتمادية والمواصفات.

6-إعطاء قيم وأوزان للمعايير : تتفاوت المعايير التي تم تحديدها في الخطوة السابقة من حيث أهميتها، ولذا فإن صنع القرار الفعال يأخذ بعين الاعتبار هذا الامر وبذلك يتم إعطاء قيمة (وزن) لكل معيار، ويمكن إعطاء اعلى قيمة (مثلا 10 نقاط) لاهم معيار، ومن ثم إعطاء القيمة المناسبة لكل من المعايير المتبقية.

7-تطوير الحلول البديلة : يقصد بالبديل الوسيلة الممكنة أو المتاحة أمام صانع القرار لحل المشكلة، ولا بد افتراض وجود عدة بدائل وبالتالي إعطاء وقت كافي لتطوير ما أمكن من البدائل.

8-تقييم الحلول البديلة : يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل المتاحة حيث يتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل وعوائده وتكاليفه ومزاياه، ويتم تقييم كل بديل حسب المعايير والأوزان التي تم اعتمادها في المراحل السابقة الذكر.

9-اختيار البديل الأنسب : وهنا يتم اختيار افضل بديل من بين البدائل المتاحة والذي يحقق الأهداف المرسومة في المرحلة الأولى وهذا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته

10-تنفيذ القرار : في هذه المرحلة يتم إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه ليفهموا القرار ويبدوا قبولهم به والالتزام بتنفيذه، ومهما كان القرار فإن نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم والفعال له.

11-تقييم فعالية القرار : في هذه المرحلة يتم تقييم نتائج تنفيذ القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة، ويتضمن التقييم الفعال قياس النتائج بشكل فوري ومقارنتها مع النتائج المنشودة. وفي حال وجود أي تفاوت يجب اجراء ما يلزم من تعديلات أو تغيير سواء بالنسبة للبدل أو في طريقة التنفيذ أو حتى في الأهداف، وتقييم يفيد صانع القرار في استلهاام الدروس والاستفادة من خبراته وتجاربه وبالتالي تطوير قدراته فيصنع قرار¹.

المبحث الرابع: عموميات حول القرار الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية القرار الاستراتيجي.

الفرع الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي.

لقد عرف القرار الاستراتيجي اهتماما كبيرا من المؤسسات لاعتباره جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق الأهداف، كما وقد ربطت عملية صنع القرار الاستراتيجي بحاجة المنظمة للنمو والتطور والاستمرار.

يعرف القرار الاستراتيجي بالمفاضلة بين بديلين استراتيجيين على الأقل يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة².

يعرف Jauch Glueck القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يتم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة.

أما Johnson Others فيعرف القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة³.

كما تعرف على أنها قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة وتتصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

يعرف القرار الاستراتيجي بأنه قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف، وهو قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة.

¹حسن حريم، مرجع سابق، ص 93-95.

²مازن إسماعيل الرمضاني، عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 2، بغداد، 1979، ص 168.

³حامد ربيع: من يحكم تل أبيب، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1975، ص 343.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

تعتبر القرارات لاستراتيجية قرارات بعيدة المدى في محتواها وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة وتأخذ بعين الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه.

القرارات الاستراتيجية هي تلك القرارات الاستثنائية والتي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة وهي في النهاية تشكل الأهداف الحقيقية في المنظمة، وتحدد رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحديد فاعلية المنظمة¹.

القرار الاستراتيجي هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل مشكلة ما أو انجاز عمل ما بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل من البدائل لاختيار الأفضل، ويعد القرار الاستراتيجي قرار يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ويكون له تأثير شامل، مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة، أو حجمها، أو مركزها التنافسي أو المنتجات والخدمات التي تقدمها، ومن هنا يتضح بأن القرار الاستراتيجي هو انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة والتي تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل، فهو يركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات وفقاً لمعايير ومن تم الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى، هذا وأن المتغيرات الاقتصادية بكل أبعادها ذات تأثير كبير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية شكلاً ومضموناً طالما أنه يمثل الخطة المستقبلية ولتي تستهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل التكاليف الممكنة.

يعتبر القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق أهدافها لأنه يمكن المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية خاصة وأنه يعتمد أساساً على توقعات مستقبلية.

القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات طويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة، أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة ويمثل نوعاً خاصاً لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكد².

القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية، وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً ومتميزاً، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفعال³.

مما سبق يمكن استخلاص أن القرار الاستراتيجي هو اختيار بديل من بين مجموعة بدائل للوصول إلى حل مشكلة أو أزمة معينة بعدد نقاط القوة والضعف، كما أنه يعبر عن الرؤية

¹ صلنجب، عزوي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد) مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2001.

² كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الإدارية العامة، العدد 56.

³ محمد عبد الفتاح ياغي، هاني يوسف خاشقجي، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، ص 19.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

المستقبلية للمنظمة ويكون تأثيره شاملاً، كما أنه يعتبر جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي.

إن المغزى من اتخاذ القرارات الاستراتيجية في أكثر الأحيان هو توجيه الموارد النادرة وتعبئتها نحو تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

- يوفر القرار الاستراتيجي للمنظمة اكتساب الميزة التنافسية، ومن المهم الحفاظ على مهارات اتخاذ القرار الاستراتيجي ومواصلة تطويرها باستمرار.

- تعتبر القرارات الاستراتيجية من أهم الأنشطة التي تقوم بها بالمنظمة إضافة إلى كونها قرارات تتطلب درجة عالية من المسؤولية وتركز على الأهداف طويلة المدى، كما أنها تتطلب الكثير من المعرفة حول كل الأشياء بما في ذلك العمليات والأنظمة والسياسات.

- تسهيل العمل التنظيمي وتحسين الأداء والنتائج مع تقليل احتمالية الفشل الاستراتيجي أو المنافسة، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمات والتنبؤ بها.

- أداة رئيسية لتطوير الأعمال وأفضل طريقة لتحديد الأهداف والمخاطر إضافة إلى كونها مجموعة محددة من السياسات والقواعد التي يلتزم بها الجميع¹.

- للقرارات الاستراتيجية دور كبير في تحقيق الاستدامة والاستمرارية من خلال تحقيق الأهداف المحددة. - تحقيق أهداف متعددة أهمها تحسين الأداء وتحقيق المزايا التنافسية.

- تحقق للمنظمات أهداف أساسية ومهمة وهي تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

- تعمل القرارات الاستراتيجية على تبني ثقافة الأولويات، وحماية القيم.

- يساعد على تحديد الأهداف بعيدة الأمد على أساس القيم العالمية التنظيمية، وفي تحديد القرار الذي يساعد المؤسسات على تحديد مسؤولياتها بوضوح.

- القدرة على استيعاب التقلبات المستمرة في البيئة.

- قدرة القرارات الاستراتيجية ذات الجودة العالية من الاستجابة للتقلبات المستمرة في البيئة².

¹Huczynski, Anrzej & Buchanan, David, 2001, P 337, Organizational Behavior- Introductory Text 4th,

Chatterjee, SAS, 2021, Top 10 Reasons Why Strategic- decision making is important for organization. EPC

²العطوي، مهند حميد ومحمد، عدنان رحيم، تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الإستراتيجية دراسة لأراء القيادات العليا لجامعة الكوفة، 2020.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

وتظهر أهمية القرار الاستراتيجي في تأثيره الشامل على الوحدة التنظيمية وكونه يتعلق باندماج المنظمة أو تحديد حجمها أو مركزها التنافسي، كما تتضح أهميته بأنه قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل¹.

يعود نجاح صنع القرارات الاستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.²

4- أن أهمية كفاءة القرار الاستراتيجي تنطوي على خطوات متسلسلة من العقلانية والتحليلية للعمليات التي تزيد من قدرة المنظمات على المرونة وتعديل الاستراتيجيات، الابتكار والاستجابة الحالية أو المستقبلية للتغيرات البيئية، وتجمع وجهات النظر المتباينة والتخمينات الكامنة منها من مختلف الأشخاص ذوي الخبرة بطريقة منهجية وتفاعلية تهدف إلى تعميق المسألة المحورية مثل التطور المحتمل لبيئة المنظمة.³

المطلب الثاني: خصائص ومميزات القرارات الاستراتيجية.

الفرع الأول: خصائص القرارات الاستراتيجية

تتميز القرارات الاستراتيجية عن القرارات الإدارية الأخرى بخصائص معينة وهي:

إن صياغة القرارات الاستراتيجية يتم من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لأنها تمتلك تصورا كافيا تترك من خلاله المضمون الحقيقي لقراراتها الاستراتيجية.

القرارات الاستراتيجية لها تأثير بعيد المدى في المؤسسة.

القرارات الاستراتيجية تمثل توجهها مستقبليا للمؤسسة فالإدارة العليا وهي بصدد صنع القرار الاستراتيجي تجد نفسها ملزمة بإجراء تنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة، بهدف تقييم الفرص والمخاطر وملائمتها بعناصر القوة والضعف داخل المؤسسة.

تكون على درجة كبيرة من التعقيد وقد لا تتوفر على معلومات كاملة لدى متخذ القرار بسبب حالة عدم التأكد التي تصاحبها وقد تكون قرارات غير متكررة وتحدث لأول مرة.

انها تتطلب إنفاق حجم كبير من الأموال وبالتالي فلها تأثير على نجاح أو فشل المؤسسة.⁴

¹عجلان حسن حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ص 72.

²Huczynski، مرجع سابق.

³عبد الله محمود، وهاب، كمال مجيد، أثر الأنماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الإستراتيجي، مجلد 15، العدد 48، 2019

⁴حيدر حمزة، علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي، 2008، ص 18.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

مميزات القرارات الاستراتيجية.

تتطلب صناعة القرارات الاستراتيجية استخدام المرونة الذهنية، امتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صنعها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها وتأخذ بعين الاعتبار مل المتغيرات الموضوعية وغير الموضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صنعها.

كما أنها تتضمن قيم ومعتقدات الإطار المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة خاصة للذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية¹.

إضافة إلى هذا فإن للقرارات الاستراتيجية خصائص ومميزات أخرى تتمثل في:

أولاً: المستوى التنظيمي: تعتبر القيادة العليا المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية وذلك من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، كونها مؤثرة في كل أنحاء المؤسسة، كما يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار الاستراتيجي وكذلك اعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ثانياً: التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد وحتى على مستوى الأقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ثالثاً: التوجه المستقبلي: تقوم الإدارة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي، يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحدي المخاطر ومحاولة موازنتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قرارات تؤثر على مستقبلها، تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الأنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعاً: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد سواء كانت الموارد البشرية أو الموارد المادية المتوفرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز

¹Boseman Clenn & Phatak, Arvind (Strategic Management) Text cases 2nd ED. New York, Johwily & Sons, 1989, P 6-14.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

خامسا: تضمين قيم ومعتقدات الإطار المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة: تتأثر القرارات الاستراتيجية بكل من القيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة للأفراد الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل وخارج المنظمة.

ينظر للقرارات الاستراتيجية على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

سادسا: تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارات الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما لتلك الإدارات لصنع قراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا، ويجب التفكير دائما بأن الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة، تعد الأهداف محطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

سابعا: التوجه نحو النظام المفتوح: إن السعي من أجل التطور والاستمرار والمنافسة يتطلب من المؤسسة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها التأثيرات البيئية الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة.¹

الفرع الثاني: كيفية صنع القرار الاستراتيجي.

لقد قام الباحثون باستخلاص سبعة مداخل يلجأ إليها القادة لصنع القرارات الاستراتيجية وهي كما يلي:

أولا: تصنع القيادة القرارات الاستراتيجية وتعلنها أمام المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع الحلول البديلة ثم تقوم باختيار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها، ومن ثم تقوم بإعلانه للمرؤوسين لغرض التنفيذ، إن هذا النمط من القيادة لا يفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

ثانيا: بعد صناعة القرار تحاول القيادة اقناع المرؤوسين به، حيث قد يكون هناك معارضة بشأن القرار، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

ثالثا: تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، رغم أن القيادة هي التي تتخذ القرار إلا أنها تسعى للحصول على قبول المرؤوسين، وهنا تعطيتهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم

¹ منصور محمد إسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الإستراتيجي وأثر في الاداء التنظيمي.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

ونواياهم، وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح أسئلة ليكونوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها، تمكن طريقة الاخذ والعطاء القيادة والمرؤوسين استكشاف كل القرارات المتعلقة بالقرارات.

رابعاً: تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها، تبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها وتقوم بعرض الحلول والمعالجة لمشكلة موضوعة البحث على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم خاصة الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار، يمكن هذا النمط والسلوك المرؤوسين مزاوله بعض التأثيرات على القرار.

خامساً: بعد الحصول على الاقتراحات ويصنع القرار، تظهر للمرؤوسين فرصة لاقتراح حلول صائبة للمشكلة وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجودة لدى القيادة، إن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة، وبعد الحصول على الاقتراحات تقوم القيادة بمقارنتها مع ما لديها من بدائل ثم اختيار البديل الملائم.

سادساً: تعين القيادة التحديات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليها صلاحية صنعه وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، وقد تكون التحديات مالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

سابعاً: تسمح القيادة للمرؤوسين صنع القرار بحرية لكن في حدود متفق عليها، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، وتترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب وتشمل التحديات المفروضة على فريق العمل تلك التحديات التي وضعتها القيادة أمامهم¹.

يتم صنع القرارات الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا التي تهدف إلى تحقيق الأهداف على المدى الطويل، فقراراتها تتضمن خيارات صعبة تشمل أهداف المؤسسة والموارد المتاحة والاستراتيجيات والسياسات.

ومن أجل ذلك فإن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا (الاستراتيجية) تتصف بكونها ذات طبيعة غير روتينية أو غير مبرمجة، فهيكلكل قرار يختلف عن الآخر، فهي قرارات جديدة وغير متكررة فلا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة وذلك أنه لم يسبق لها أن ظهرت قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيراً أو معقداً، وتعتبر مهمة كونها قرارات تحتاج إلى وضع حل خاص ومفصل لها كما وقد عبر البعض بأنها قرارات تتخذ لمرة واحدة فقط.

¹نضال محمد سعيد، القيادة الإدارية، المفاهيم والأساليب، بغداد، 1977، ص 3.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

أما من حيث جودة القرارات الاستراتيجية فنجد أنه جودة القرارات تتخذ من قبل المستويات الإدارية والتي تتوقف على مدى توافر المعلومات لدى متخذ القرار وعادة ما يتم تقييم جودة القرارات بناء على مدخلين وهما:

- المدخل الأول : تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه وهو الذي يعد من أكثر المداخل وضوحا وقبولا من الناحية العلمية فإذا كانت النتائج المترتبة على القرار قد تؤدي بعض القرارات إلى نتائج مرغوبة في فترة زمنية قصيرة لكن تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في الأمد الطويل.

- المدخل الثاني : يتضمن لتقييم القرارات تحديد أفضل قرار اتخذ في ضوء الظروف التي توافرت عند صناع القرار ويتميز هذا المدخل بأنه يأخذ بعين الاعتبار مهارات متخذي القرار التي يتم تقييمها في ظل الحال موضوع القرار، وما توفر من معلومات وموارد والنقاط التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار حتى يتم الحصول على القرار الأمثل وهي :

- تفهم واضح ودقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار.

- تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار.

- معرفة كاملة بكل البدائل المطروحة وبكيفية الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل.

- تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل والأهداف المراد تحقيقها.

- الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الفرع الأول: العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

يعتمد صانع القرار على منهجية تحليلية في صنع القرارات وتعد من الأمور المهمة في دراسة

علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية، وتهتم بتحليل كل العوامل والمؤثرات وبضمنها العوامل الداخلية.

تمثل العوامل الداخلية خصائص وحدة اتخاذ القرار، والبنيان الحكومي الأشمل والعوامل

والمتغيرات الموضوعية والمعنوية والاجتماعية.

ويمكن تقسيم مدخلات العوامل الداخلية الى قسمين:

أولاً: العوامل الإنسانية والسلوكية المرافقة في عملية صنع القرار داخل المنظمة، ويمكن اجمالها بما يأتي:

1-العوامل النفسية والشخصية : تتعلق هذه العوامل بالدرجة الاولى بمتخذ القرار وبوحدة صنع القرار والتي تمثل مجموعة من المستشارين والمعاونين والمرؤوسين الذين يساهمون مع متخذ القرار في التحضير والدراسة والمقارنة والتحليل الخاصة بالقرارات .

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

يعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد صانع ومتخذ القرار، ويؤكد (سنايدر) أن صانع القرار في اتخاذه لقراراته داخل وحدة اتخاذ القرار لا يتأثر في كيفية ادراكه للموقف فحسب، وإنما بمتغيرات مؤسساتية تشمل الاختصاص والاتصالات وتمثل أنماط تفاعل صناع القرار مع بعضهم داخل وحدة اتخاذ القرار، والمعلومات والدافعية، والتي تبين سبل نقل المعلومات إليهم من خارجها، وأخيرا ربط الدافعية بالأهداف التي تسعى وحدة اتخاذ القرار الى إنجازها بالحوافز النفسية والاجتماعية الخاصة والعامّة المؤثرة في سلوك أعضائها، وبمعنى آخر فإن بيئة صنع القرار تؤثر وتتأثر بسلوك صانعي القرار، تنتشعب العوامل النفسية إلى بواعث نفسية لدى متخذ القرار وإلى المحيط النفساني المتصل به، وأثره في عملية اختيار القرار من بين البدائل المطروحة، وأخيرا دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفساني ومقدار السلطة الممنوحة له، فإذا كان تأثير العوامل إيجابيا سيصل سلوك متخذ القرار إلى مستوى كبير من السلامة والمنطق، وإذا كان سلبيا فهذا يعني أن الخلل وعدم الرشد سيكون في الغالب على القرارات الصادرة.

2-توقيت اتخاذ القرار: لعامل الزمن أهمية كبيرة في اتخاذ القرار ولهذه الأهمية جوانب متعددة، فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديدها بدقة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات والاحصائيات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة واجراء الدراسات الخاصة بها أمرا ضروريا، وذلك حتى لا يستغرق الأمر وقتا طويلا، ومن ناحية أخرى فتبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع واتخاذ القرار وحلها، يعتبر اتخاذ التوقيت المناسب لإعلان القرار من مدير المنظمة أمرا ضروريا، ويجب أن يختار له وقتا مناسباً ومؤثرة.

3-المشاركة في اتخاذ القرارات : إن مشاركة المستشارين وأعضاء المنظمة ضمن وحدة صنع القرار له مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشمل ضمان لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، إذ سيتحمسون لها ويعملون على نجاح تطبيقها مما يؤدي إلى رفع درجة الكفاءة في العمل.

ويحدد الدكتور محمد عبد الفتاح مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات ضمن وحدة اتخاذ القرار في الشعور بالأهمية من جانب أعضاء التنظيم، وتقبل التغيير دون تردد أو تحفظ وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاءة العمل وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه¹.

4-هناك بعض العوامل المتعلقة بالجانب الشخصي والفني والبيئة وتشمل:
-جمع المعلومات وأنواع البيانات المطلوبة وطرق معالجتها.

¹محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، ص 233.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

- استخدام الطرق الرياضية الحديثة الناتجة عن ثورة المعلومات والحاسبات في تحليل البيانات واشتقاق المؤثرات.

- العوامل الشخصية لوحدة صنع واتخاذ القرار والبيئة التي تؤثر بعملها.

- الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها.

- عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر في صنع القرار وبشكل مباشر على:

- حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي وتأثيرها.

- الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.

- العلاقات التنظيمية بين الأفراد، الأقسام، الإدارة.

- القوانين واللوائح في المنظمة.

- مدى وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة¹.

ثانيا: عوامل البيئة الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار في الدولة القائمة باتخاذها، وتشمل ما يلي:

العوامل السياسية: وهي الامكانيات الذاتية للدولة والديناميكية السياسية لحركة مجتمعها وتأثيراتها في صنع واتخاذ القرار.

ويشمل العامل السياسي ما يلي:

- الإطار الدستوري والقانوني لعملية صنع واتخاذ القرار.

- القيادة والنخبة الصانعة للقرار.

- القوى المؤثرة الأخرى في عملية صنع القرار².

العامل الاقتصادي: للعامل الاقتصادي تأثيرا مهما، حيث أنه عامل دفع في خيارات صناع القرار لتنفيذه في معظم سياسات المنظمة التي تتطلب توافر الموارد الاقتصادية ووسائل استغلالها، ولا يمكن تجزئة العامل الاقتصادي عن العامل السياسي الذي تحتله الدولة في النظام السياسي الدولي الحالي في عالم اليوم، وأهم مقوماته:

- مصادر الثروة الطبيعية مثل النفط والحديد وغيرها.

- مصادر الثروة الصناعية والتي تشمل عوامل الإنتاج الرئيسية لاقتصاد المجتمع الصناعي.

¹ أعراف عبد الغفار عمر، إدارة المعرفة، ودورها في القرارات الإستراتيجية، 2004، ص 47.

² مازن الرمضاني، مرجع سابق، ص 129.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

-مصادر الثروة المعرفية (المعلومات) والتي تشمل ثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصال والمساهمة في تطوير الإنتاجية وتخفيض المخزون والاقتصاد في الطاقة والمواد الأولية.

-العوامل المتعلقة بالركود والرخاء الاقتصادي¹.

العامل الثقافي: يعتبر عاملاً مهماً لما يحتويه من عوامل وقيم تؤثر على سلوك صانع ومتخذ القرار، ومن مقوماته:

-القيم السائدة.

-تكامل الشخصية.

-دور الجماعة ومكانتها.

-درجة تطور المجتمع.

العامل العسكري: يشمل قدرة الدولة على الدفاع عن أمنها، ومصالحها القومية.

العامل الجغرافي: يؤثر الوضع الجغرافي للدولة على قراراتها بشكليين: الأول هو التأثير المباشر في نوعية ومدى الخيار المتاح لصانع القرار في مجال صياغته على الصعيد الخارجي، أما الثاني فهو التأثير غير المباشر الذي يدخل في عناصر قوة الدولة والتي تؤثر بدورها في قدرة صناع القرار على تنفيذ قراراتهم بالإضافة إلى تأثيرها على المركز الدولي للدولة.

ويمكن إجمال تأثير هذا العامل من خلال ثلاثة عناصر وهي:

-حجم الدولة.

-موقع الدولة.

-الحدود الولية².

الفرع الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

يتطلب من صانع القرار الاستراتيجي قبل الشروع في عملية صنعه واتخاذ دراسة العوامل

الخارجية المؤثرة فيه، لكي تكون الصورة واضحة لدى وحدة صنع القرار، ومعرفة كافة التحديات الخارجية بخصوص صنعه وتنفيذه.

تتألف مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي مما يأتي:

¹مازن الرمضاني، مرجع سابق، ص 166.

²نادية ضياء شكارا، اتخاذ القرار في الأزمة الدولية، جامعة بغداد، 1996، ص 89-92.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

1-النظام الدولي : تتطلب الظروف من صانع القرار دراسة النظام الدولي الذي يعيش فيه ومعرفة شكله هل هو أحادي القطب أو ثنائي القطب، أو عام وبالنظر إلى الوضع الحالي فنجد القطبية الواحدة هي المسيطرة على العالم.

تلعب المنظمات الدولية دورا رئيسيا في التأثير على القرار، وخاصة في عصرنا الزاهن الذي يتضمن الكثير من القوانين التي تتعلق بحقوق الإنسان، ومنظمات المجتمع المدني، حيث يمكن أن تأخذ هذه القوانين إطارا سياسيا إيجابيا أو سلبيا باتجاه القرار.

ويظهر هناك نفوذ لدول عظمى على هذه المنظمة الدولية، مما يساعدها على تحقيق مكاسب في الدولة التي اتخذت القرار، وحتى التدخل في شؤونها بموجب القوانين الدولية¹.

2-النظام الإقليمي : يعتبر من الأمور المهمة التي يجب دراستها لما لها من تأثير إيجابي أو سلبي على القرار، ويجب تحديد بؤرة قيادة النظام الإقليمي والجهات المؤثرة فيه عند الإقدام للتخطيط والشروع لصناعة القرار واتخاذ².

3-الرأي العام الدولي : ويتضمن شعوب الدول المؤثرة في سياسة الدول الخارجية والعالمية، ونظرا لما تتمتع به تلك الشعوب من حرية وتقدم تستطيع أن تؤثر في سياسة بلدانها، وقد تدفع باتجاه القرار سالباً أو إيجاباً.

يكون الرأي العام الدولي غير ثابت، ويظهر فيه موقف مزدوج على الدوام، وتوجد في الموقف مصلحة عظيمة، وإغراء على المستويين الدولي والإقليمي ينتج عنه اتجاه مجال يبدو معقدا بل غير قابل للفهم، لذا يتطلب فهم العالم في خطوطه العريضة عند الشروع بصنع واتخاذ القرار والقيام بالواجبات اتجاه المجتمع الدولي³.

4-الإعلام والدعاية النفسية العالمية : يمثل الإعلان والدعاية النفسية العالمية روح عصر ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشكال الاتصال بكل وسائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية، وتقوم بنقل الأنباء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الإقليمية والدولية، ويعني نفوذ أعلام أقطاب النظام السياسي الدولي بكل مضامينها، فهو إعلان يتميز بتقدم وسائله التقنية، ومؤهل لكل التطورات المستقبلية⁴.

يتطلب من صانع ومتخذ القرار أن يضع بالحسبان هذا العامل القوي والمهم لأنه سلطة تقنية معقدة، تفرض سلطانها رغم إرادة صانع القرار ومتخذه.

¹ سعيد الصديقي، العولمة وأفاق المستقبل في الوطن العربي، ص 81-99.

² سعد أبو دية، عملية اتخاذ القرارات في سياسة الأردن الخارجية، ص 56.

³ موسى الزعبي، ص 13.

⁴ حسن طولبة، الإعلام والدعاية والحرب النفسية، ص 350.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية منها:

دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث أن توافر هذه المعلومات يمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، وحتى التعلم والخبرة والمهارة تساعد على تحديد المشاكل بدقة ومعرفة الأسباب، وبالتالي يكون هناك قدرة على اتخاذ قرارات مناسبة.

المطلب الرابع: هيكلية صنع القرار الاستراتيجي وفاعليته.

الفرع الأول: هيكلية صنع القرار الاستراتيجي.

يتأثر القرار الاستراتيجي وعملية صنعه بهيكل يعرف بهيكل صنع القرار الاستراتيجي (وحدة صنع القرار)، في السلوك الخارجي واتخاذها وتتضح صورة هيكل صنع القرار الاستراتيجي من خلال المعلومات التي تصل إلى صانع القرار من مصادر مختلفة ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلبها المنظمة وتختلف باختلاف المستويات الإدارية ودرجة مسؤولياتها والوظائف التي تؤديها في المنظمة.

يتم تقسيم المستويات الإدارية وطرق وصول المعلومات إليها وعملية توظيفها كما يلي:

أولاً: مستوى الإدارة العليا (الاستراتيجية) في المنظمة: يتكون هذا المستوى من عدد قليل من الأفراد، وتقع على عاتقه مسؤولية إدارة المنظمة وصياغة استراتيجياتها وسياساتها، ويتعامل مع كل من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، ويتم تجميع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر داخلية وخارجية سواء كانت رسمية أو غير رسمية.¹

وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرارات الاستراتيجية تكون المهارات المعرفية أكبر من المهارات التقنية، ويواجه اليوم متخذ القرار عند صنعه للقرارات الاستراتيجية ضمن بيئات متزايدة التعقيد، ولغرض مساعدته على تجاوز كل التعقيدات والتحديات في العمل قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات ولصنع القرارات في المنظمة وقد أكد البعض على أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:

1- الحصول على المعلومات وانسيابها في المنظمات (الاتصالات).

2- استخدام تلك المعلومات لغرض صنع القرارات.²

تكون الإدارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الاستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المتاحة هنا هي:

¹Gones, g, w, Sanders information media and source pattern across management level a pilot study, general management information systems.

²رائد عبد الخلاق عبد الله، مقومات فاعلية القرار، ص 123.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

- معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.
 - معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل.
 - معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.
 - معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.
 - معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.
- ثانيا: مستوى الإدارة الوسطى:** يشتمل هذا المستوى على مدراء الأقسام في المنظمة والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليهم، ويتخذون قرارات متوسطة وقصيرة الأجل، يتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية، يحتاجون إلى معلومات داخلية وخارجية، رسمية وغير رسمية، كما ونوعا، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات على المستويين الإداريين الأعلى والأدنى.
- ثالثا: مستوى الإدارة الدنيا:** يتكون من المشرفين على الأفراد العاملين في المنظمة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة المدى ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ في هذا المستوى قرارا فنيا بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعية بكفاءة عالية وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة.¹
- من خلال ما سبق ذكره فإن الأنشطة في المستويات الثلاث سابقة الذكر هي أنشطة متفاعلة ومتكاملة، ولا يمكن العمل على كل واحدة منهم على حدة، بل إن المعلومات التي يتم الحصول عليها غايتها بلوغ النشاط المشترك والفعال للمنظمة والذي سيؤثر في هيكله صنع القرار الاستراتيجي.
- الفرع الثاني:** فاعلية القرار الاستراتيجي.
- يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويمكن تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.
- تعد عملية صنع القرار الاستراتيجي العمود الفقري للإدارة، وتعد من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار الاستراتيجي في ظرف معين، وهناك قواعد يمكن من خلالها التنبؤ إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في وقت صنعه وتحت ظل معطيات بيئية معينة وتشمل :
- مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة للقرار .
 - مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية المتأنية من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات.
 - مستوى الإبداع الفكري من خلال المشاركة للوصول لأنسب القرارات.

¹Stoner G, A, Elal, management, 6th Ed, Printice _ Hall 1996, New Delhi, Page 17.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

-درجة الاقلال من المصاعب التي تواجه القرار من البيئة التي يصنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك البيئة.¹

وهناك بعض الباحثين الذين حددوا بعض النقاط التي يجب أن تقوم بها المؤسسات والمنظمات لتحقيق متطلبات القرار الاستراتيجي الفعال والتي تتمثل في:

-جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.

-التحسس واليقظة لأمر المستقبل.

-حساب الاحتمالات المتوقعة.

-المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.

- الجاذبية الفنية.

-البصيرة والشعور بالشجاعة.²

وهناك بعض الوسائل التي تسهم في تحسين الوصول إلى قرارات فعالة وجيدة، يجب أن تتعلمها القيادة وتستخدمها من أجل الوصول إلى أحسن حل بأقل قدر من تضييع الوقت، والطاقة، والمال...والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفي بهذه المعايير:

-التركيز على الجوانب المهمة.

-المنطقية.

-الاعتراف بالعوامل الذاتية والموضوعية مع، الجمع بين التحليلي والحدسي.

-لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة.

-تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة.

-البساطة والمرونة وسهولة الاستخدام ويمكن الاعتماد عليها.³

وإن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي فإنه سيكون هناك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الاستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات، ومن أجل أن تقود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي:

¹عاصم محمد حسين الأعرجي، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات.

²سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، ص 259.

³جون هموند، راف كيني، اتخاذ القرارات الذكية، ص 13.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

أولاً: التركيز على ماهية القرار: يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم كل الخيارات المتاحة، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.

ثانياً: طرح ومناقشة الآراء المضادة: إذ لن يكون هناك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

ثالثاً: أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة.

رابعاً: تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولاً عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك. إن مفهوم فاعلية القرار الاستراتيجي هو القرار الذي يحقق الأهداف المحددة والذي يتم اتخاذه من قبل الإدارة في وقت صنعه.

وهو القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكلة جميعاً، والأخذ بعين الاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار.¹

وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فاعلية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه يمكن التنبؤ بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتوجيهها نحو تحقيق التناسق بين هدف القرار ووسيلته.

إن نجاح القرارات الاستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يلتزم بها المدراء في صنع القرارات، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات.

إن مفهوم فاعلية القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة والذي يتم اتخاذه من قبل الإدارة في وقت صنعها والذي يقود إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها اعتماداً على معلومات كافية وصحيحة، وبالاعتماد على أساليب علمية وتقنية للمعلومات في عملية صنع القرار وبالرغم من أن الحكم على درجة فاعلية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه يمكن التنبؤ بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتوجيهها صوب تحقيق التناسق بين القرار وفاعليته.

المطلب الخامس: مراحل وسبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية.

¹ محمد عبد الرحمان النظاري، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

الفرع الأول: مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية.

من أجل نجاح القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها لابد من اتخاذها وفقا لمراحل محددة وواضحة، ورغم اختلاف الباحثين في تحديد هذه المراحل لكن الهدف منها هو نجاح هذه القرارات الاستراتيجية، ونلاحظ أن مينتزربرج وآخرون نموذجاً متسلسلاً ثلاثي المراحل وهو: مرحلة التحديد، مرحلة التطوير، ومرحلة الاختيار.

مرحلة التحديد: في هذه المرحلة يتم التعرف على الفرص والمشاكل والأزمات الناشئة من داخل المنظمة وخارجها وتحديدها، مما يستدعي اتخاذ القرار.

مرحلة التطوير: وفي هذه المرحلة يتم تضمين أنواع مختلفة من سلوكيات البحث أو التعديل أو التصميم لإيجاد بدائل للموقف.

مرحلة الاختيار: ينحصر الاختيار على البدائل الجاهزة ويتم الاختيار بناء على تقييمات عدد من البدائل الممكنة.

ونجد أيضاً نموذج لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والذي أطلق عليه اسم دائرة القرارات الاستراتيجية وهو عملية من ثلاث مراحل وهي: مرحلة التحليل واتخاذ القرار والتنفيذ، وتعتمد دائرة القرارات الاستراتيجية على فرضية أن الإدارة الاستراتيجية لابد أن تركز على هدف المنظمة¹.

وهناك من يرى أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتم وفق المراحل التالية:

1-تحديد الوضعية الحالية للمنظمة.

2-مرحلة التشخيص الاستراتيجي.

3-تحديد موقف المنظمة ومختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة.

4-استخدام النماذج المساعدة في عملية الاختيار الاستراتيجي.

5-تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي.

وهناك من يرى أن نموذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية الذي يضمن الحل الصحيح للمشكلة في

الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة يتكون من خمسة مراحل وهي:

تحديد المشكلة: وتشمل ما المشكلة؟ وهل يمكن حلها؟ وهل هذه هي المشكلة الحقيقية أم من أعراض مشكلة أكبر؟

جمع المعلومات: وتشمل البحث عن المعلومات وكيفية حدوث المشكلة وسبب حدوثها.

¹مثنى سعد ياسين، زهراء جار الله حمو، سلوة خالد عبد اللطيف، أحمد قيس جلال، مراحل نجاح القرارات الإستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها، 2022، ص 7.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

تطوير وتقييم الخيارات: وتشمل إنشاء مجموعة واسعة من الخيارات على أن تأخذ بعين الاعتبار تكلفة العمل والخسارة المحتملة والعمل الجماعي، والوقت اللازم لتنفيذ التغيير، وما إذا كان يفي بالمعايير، ومدى كون الحل عمليا، وتوقع عواقب كل خيار.

اختيار الإجراء الأفضل: وتشمل الخيار الذي يلي على أفضل وجه هدف القرار استنادا على البيانات الواقعية، والحدس، والذكاء العاطفي عند تحديد مسار العمل.

تنفيذ ومراقبة القرار: وتشمل وضع خطة ورصد التقدم المحرز في القرار خطوة بخطوة وتخصيص الموارد لها وتحديد الجدول الزمني للتنفيذ والمعايير لقياس التقدم¹.

أما بالنسبة لآخر تقسيم والذي اتفق عليه أغلب المختصين في المجال الاستراتيجي فنجد أنه وفقا لمراحل تم الاتفاق على أنها تسهم في نجاح القرارات الاستراتيجية وهي:

تحديد المشكلة: تعد الحالة المستقبلية التي يرمي متخذ القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها، لتشكل الإطار العام للقرار، وقد تم التركيز على أن المشكلة هي تحديد الهدف الذي يجب أن يصل إليه القرار، وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، ويتم في هذه المرحلة التعرف على المشاكل والأزمات الناشئة من داخل المنظمة وخارجها.

جمع المعلومات: وتعتبر هذه المرحلة مهمة حيث تعد من الأمور الأساسية التي يتم الاستناد عليها في تحليل القرار الاستراتيجي واتخاذها ومن أجل تحقيق الفائدة من المعلومات يجب أن تتوفر فيها صفات الموضوعية، والدقة والشمولية، والملائمة.

تحديد الموقف الاستراتيجي: له أهمية كبيرة حيث على أساسه يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي ويعني ضرورة دراسة العوامل التي توصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والأهداف والواجبات المنبثقة منها، والعوامل الخارجية والداخلية وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، وتعد عملية استعراض عوامل الموقف من الأمور الأساسية لفهم جوهر القرار.

توليد البدائل الاستراتيجية وتقييمها: يتم في هذه المرحلة البحث عن الحلول الممكنة وتقييمها، ويتم التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل ومعرفة مصادرها، ثم تقييم البدائل الاستراتيجية وذلك من خلال تعريضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة.

اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل: تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعها، لأن البديل الاستراتيجي يعني حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للمدير لتحقيق الاختيار السليم، وتبني القرارات على أساس من الحقائق

¹ خيرة، بن يمينة، محمد ويعقوب، قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة، 2013، ص 142.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

والتحليل والامكانيات والاحتمالات والخيارات، وتتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة (تكلفة البديل عندما ينفذ، قدرة البدائل على الاستفادة من الموارد المتاحة في حل المشكلة، نوعية المعالجة للمشكلة كلية أم جزئية، مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة، درجة المخاطرة المتوقعة في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه) ولا بد أن يخضع البديل الاستراتيجي المختار للاختبار التجريبي من قبل مستخدمه.

التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعة تقويمه: يتطلب التطبيق الفعلي للقرار الاستراتيجي بعض الإجراءات اللازمة مثل صياغة مضمونه بشكل جيد، اختيار الوقت المناسب للإعلان عن القرار، وتهيئة البيئة الداخلية المعنية بتنفيذ القرار، وتهيئة الموارد والامكانيات اللازمة والإدارات والأقسام وتهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع، ويجب أن تضع قيادة المنظمة خطة لتنفيذ قرارات القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار، وأن تجري متابعته وتنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية، ونجاحه بتحقيق الأهداف المرغوبة¹.

الفرع الثاني: سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية.

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل، حيث يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة .

أن فاعلية القرارات الاستراتيجية تتحقق عندما تحقق القرارات الأهداف المرجوة، فكلما زادت هذه الفاعلية من القرارات الاستراتيجية انعكس ذلك إيجاباً على الجهة المستفيدة والقرارات، وقد تم تحديد مجموعة من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار للحصول على القرار الأمثل، والتي تزيد من فاعلية القرارات الاستراتيجية وهي:

-التفهم الواضح والدقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار .
-التعريف المحدد والشامل والدقيق للمشكلة وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار .
-المعرفة الكاملة بالبدائل الممكنة والطريقة التي يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل .

-تحديد العلاقة بين النتائج والبدائل والأهداف .

-الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة².

ويمكن الحكم على نوعية وفاعلية القرار الاستراتيجي من خلال الكشف على ما يأتي :

¹عباس، أنس عبد الباسط، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، 2018، ص 65.

²غميض، صالح أحمد مفتاح، نظم المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الإستراتيجي، 2017، ص 60.

- مدى انسجامه وتوافقه مع السياسات والإجراءات الجارية.
 - حسن توقيته المناسب.
 - مدى احتوائه وتجسيده لأعلى نسبة من كميات المعلومات.
 - مدى ما يعكسه انطباع متخذ القرار على أثاره.
- مما سبق وحسب ما اتفق عليه المختصون نرى أن أهم السبل التي تزيد من فاعلية القرارات الاستراتيجية هي:
- تحديد الأهداف بوضوح ودقة عالية.
 - جمع أكبر قدر من المعلومات.
 - إعداد قائمة موجزة بإيجابيات وسلبيات القرار.
 - الاستفادة من التجارب السابقة.
 - مراقبة نتائج اتخاذ القرار.
 - اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
 - التصور الدقيق للمشكلة.
 - توليد البدائل : فكلما زاد عدد البدائل زادت إمكانية اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة.
 - تحديد المعوقات لكل بديل.
 - اختبار البديل قبل تنفيذه¹.

المبحث الخامس: دور إدارة المعرفة في اخذ القرارات الاستراتيجية:

المطلب الأول: تأثير العامل المعرفي في القرار الاستراتيجي.

تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى معلومات ذات صلة بالقرار، حيث تعتبر هذه المعلومات المادة الأولية التي تصنع منها القرارات، فيمكن القول أن هناك علاقة مباشرة بين نوعية هذه المادة الأولية وجودة المنتج المتمثل بالقرارات المتخذة، ومن بين المشاكل التي تواجه المدير هي نقص المعلومات وكلما نمت وتطورت المنظمة وتعقدت عملياتها كلما تزايدت الحاجة للمعلومات المرتبطة بالقرارات والتي تعتبر أساسية وحاسمة في تحقيق نجاح المنظمة، وباعتبار أن القرارات الاستراتيجية لها تأثير شامل على الوحدة التنظيمية وتحدد ما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً وتتم من طرف الإدارة العليا فلا بد لهذه الأخيرة أن تتسلح بالمعلومات والمعرفة لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات، كما أن من أساليب اتخاذ القرار الخبرة

¹ جميل، عمر قيس وأحمد، سامر نيسان، أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية، 2019، ص 224.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

والمعرفة حيث تعتبر التجارب التي يمر بها المدير فيحل المشكلات أساسا لزيادة خبرته ومعارفه التي يستخدمها في اتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات التي يتعرض لها مستقبلا¹.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي.

هناك ثلاث حالات لاتخاذ القرارات وهي حالة التأكد التام، المخاطرة، وحالة عدم التأكد.

-اتخاذ القرار في ظل التأكد تفرض أن لدى متخذ القرار الاستراتيجي المعرفة الكافية والكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار الاستراتيجي.

-اتخاذ القرار في ظل المخاطرة يعني أن متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث.

-اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد، تعني أن متخذ القرار لا يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه يعلم احتمالات حدوث كل هذه النتائج.

ويمكن القول ان قيمة المعرفة يمكن أن تتخذ في ظل هذه النظرية (نظريات القرارات) حيث أنها

تمثل قيمة التغيير في القرار الاستراتيجي والذي سوف يكون سببه المعرفة الجديدة مطروحا منه تكلفة المعرفة المتحصل عليها، بمعنى آخر فإنه إذا كان هناك عدة بدائل للقرار الاستراتيجي المتاح أمام متخذ القرار فان اختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناء على المعرفة المتوفرة لديه، فإذا أدى توفير المعرفة الجديدة إلى إضافة اختيار بديل آخر، فإن قيمة المعرفة في هذه الحالة تمثل الفرق بين نتائج القرار الأول ونتائج القرار الثاني مطروحا منه تكلفة الحصول عليها، وبهذا يمكن القول أنه إذا لم تؤد هذه المعرفة الإضافية الجديدة إلى تغيير القرار الاستراتيجي المتخذ سابقا فإن قيمتها في هذه الحالة تكون مساوية للصفر².

يمثل اتخاذ القرارات الاستراتيجية جوهر عملية الإدارة المعرفية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل التنظيم، والتي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية وتزداد أهمية القرار الاستراتيجي كلما انصب على ناحية من النواحي الحيوية التي تؤثر على أداء التنظيم أو امتد تأثيره لأجل طويل، ويصعب اتخاذ القرار الاستراتيجي كلما تناول جزءا كبيرا من موارد التنظيم، أو تناول إجراء تغييرات جوهرية على أي أساس من سياسات الإدارة التشغيلية أو الاستراتيجية، أو تعقدت أو تشعبت أنشطة هذا التنظيم وتكاثفت الاتصالات وازدادت درجة التغيير في بيئته الداخلية والخارجية³.

¹ بوسهوه نذير، أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 2017.

² P. Drucker, Management Tasks, Responsibilities, The American Publishing, 1974, P 20.

³ محمد عبد المنعم خطاب، عملية اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية والإدارية، 1981، ص 68.

فلما كان اتخاذ القرارات الاستراتيجية يمثل العمود الفقري للوظيفة الإدارية حرصت إدارة المعرفة خاصة التي تقوم على استخدام الحاسب الآلي، على مساندة المدير في اتخاذ القرارات المختلفة فيما يتعلق بالمشكلات التي يستعصي الإلمام بكل جوانبها أو يتطلب تحليلها وقتا طويلا أو مجهودا كبيرا أو تكلفة مرتفعة.

لقد عرفت الإدارة سابقا باعتمادها على المعرفة الشخصية المكتسبة أي المعرفة الضمنية من قبل المدراء نتيجة خبرتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات، دون اتباع أسلوب علمي منهجي في حل المشاكل والأزمات التي تصادفهم، ونظرا للتقلبات السريعة للمحيط العام للمنظمة (اقتصادي، اجتماعي، سياسي، ثقافي) أصبح صعبا على الإدارة الاعتماد على الخبرة الشخصية في إصدار الأحكام والقرارات الاستراتيجية وذلك لعدم دقتها وملائمتها، كل هذا دفع إلى الاتجاه نحو الطرق والأساليب العلمية (المعرفة الظاهرة) كوسائل الاعلام بمختلف أشكالها (الرسائل الالكترونية، الكتب، المجلات...) والتي تهيء البيانات عن الأوضاع المختلفة، ثم معالجتها بغرض الحصول على المعرفة الدقيقة اللازمة لتحقيق الأهداف والعمل على حلها بإيجاد القرار السليم¹.

المطلب الثالث: المراحل الأساسية لصناعة القرار الاستراتيجي ودور المعرفة فيها.

إن الهدف الأساسي من المعرفة هو خدمة عملية صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة، لذلك فمن المهم التعرف على مراحل صنع القرار الاستراتيجي ليظهر لنا الدور الذي تلعبه المعرفة في كل مرحلة من مراحلها.

المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبارات): تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات كبيرة من المعرفة الظاهرة التي يمكن أن يستفيد منها صانع القرار الاستراتيجي، كما تساهم أيضا من خلال ما تقدمه من مقارنة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي، ويمكن اجمال القول إن دور المعرفة هنا يتمثل في توفير قاعدة بيانات المعرفة الظاهرة التي تساعد في التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل، وأيضاً تساهم في نظم دعم القرار من خلال قدرتها على بناء النماذج وتحليلها.

المرحلة الثانية (مرحلة تصميم النموذج): في هذه المرحلة يظهر دور المعرفة في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينها، وبالتالي فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول، كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بديل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة والمساهمة أيضا في اجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل.

¹علي السلمي، بحوث العمليات واتخاذ القرارات الإدارية، 1970، ص 112.

الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

المرحلة الثالثة (مرحلة البحث والاختيار): لا يظهر دور المعرفة في هذه المرحلة بصناعة القرار الاستراتيجي، لكن توفر النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا، وتساهم نظم دعم القرار عن طريق إجراءات عمليات التقييم الكمي للبدائل، فعن طريق هذه النظم يمكن اختبار السيناريوهات الممكنة لحل المشكلة.

المرحلة الرابعة (مرحلة التطبيق): إن تنفيذ القرار يستلزم عملية اقناع الأطراف المشاركة وخاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه، وتحتاج عملية الإقناع بالقرار إلى معرفة بنتائج لتسهيل الاقتناع بها. -تعتبر القرارات الاستراتيجية الأداة المعبرة عن النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة، وغالبا ما يحقق القرار المبني على المعرفة أعلى انجاز للمنظمة بجهد وتكلفة أقل مقارنة مع القرارات التي لا تركز في حقيقتها إلى الأساليب العلمية. وبالتالي فإن للمعرفة ووجود إدارة لها داخل المنظمة يساعد كثيرا في تحسين نوعية القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية، لذلك فإن نوعية القرارات ترتبط بشكل كبير مع بنوعية وكمية البيانات المحصول عليها وقدرة المسؤولين على تحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة ومن تم التعامل مع تلك المعلومات بما هو مهم للمواقف أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها¹.

¹ العامري، صالح مهدي والغالي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، 2008، ص 317.

الخلاصة:

مما سبق ذكره نجد أن القرار الاستراتيجي جوهر العمالية الإدارية ووسيلتها الأساسية لتحقيق الأهداف، كما أنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها بفاعلية وكفاءة كما وقد برزت أهميته في تأثيره الشامل على الوحدة التنظيمية، حيث تتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وأن الإدارة تحتاج إلى معارف من أجل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، فلإدارة المعرفة دور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وزيادة فاعليتها للتمكن المؤسسة من الاستمرار وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث:

رواسة ميدانية في مؤسسة

الحليب ومشتقاته لولاية

سعيدة

تمهيد:

لمواكبة كل التغيرات والتطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والتكنولوجية، تلجأ المؤسسات لإدارة المعرفة وذلك من أجل تطوير وتنمية قدرات ومهارات موظفيها وفقاً لما تتطلبه أعمالهم الجديدة وكنموذج من هذه المؤسسات التي اعتمدت هذه السياسة المتعلقة بالمعرفة وإدارتها التي من شأنها تحقيق الوصول إلى قرارات استراتيجية فعالة اخترنا وحدة منبع الحليب ومشتقاته لولاية سعيدة لمناقشة ذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي وتوزيع استمارة استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة ويتم تحليل أهم النتائج حساباً بواسطة عملية الفرز البسيط واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف المؤسسة.

لهذا سيتم التطرق لهذا من خلال ثلاثة مباحث حيث يتضمن المبحث الأول لمحة عامة عن مجمع الحليب سعيدة، ويتمثل المبحث الثاني في الإجراءات المنهجية للدراسة، والمبحث الثالث يمثل مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عامة لمجمع الحليب سعيدة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية للمؤسسة وتعريفها.

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 بمدينة وهران عن طريق مجموعة من منتجي الحليب، كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرك فرنسي قديم وبطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يومياً، وهذا تحت اسم مركب حلب وهران (CLO).

تعريف وحدة سعيدة: وحدة سعيدة (المنبع) تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالاً بمنطقة صناعية كانت بداية بنائه سنة 1984 ودخلت ميدان الإنتاج 13-02-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن بوهران إلى غاية 30-12-1997

ORLAIT وكانت هذه الوحدة تابعة إلى مؤسسة حيث أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب وهي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج ويتمثل إنتاجها في الحليب ومشتقاته، بحيث يبلغ العدد الإجمالي لعمال هذه الوحدة 86 عاملاً موزعين حسب المصالح وذلك كما يلي :

-المديرية والإدارة والمراقبة والتسيير : 5 عمال.

-المحاسبة والمالية: 5 عمال.

-الإنتاج: 23 عامل.

-الصيانة: 7 عمال.

-التموين: 3 عمال.

-البيع: 17 عامل.

-مصلحة الاستقبال: 3 عمال.

-المخبر: 2 عمال.

-الأمن: 11 عامل.

كما تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يومياً توزعها وهي مقسمة كالتالي:

-13000 لتر حليب معقم.

-8000 لتر حليب بقر.

-4000 لتر لبن.

حيث يتم إنتاج الحليب على نوعين: الكيس والعلبة وكذلك بالنسبة للبن.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي



الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للوحدة.

يتكون الهيكل من ستة مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية:

1-المديرية التقنية: وتضم هذه أربع مصالح ثانوية.

أ-مصلحة الإنتاج: وتضم هذه المصلحة بدورها ورشتين ورشة التحضير، ورشة التعقيم.

*ورشة التحضير: ويتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية "مسحوق الحليب". مع إضافة الماء وبعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب، هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج.

*ورشة التعقيم: في هذه المرحلة يتم تعقيم الحلب أو ما يعرف بعملية البسترة، حتى يكون جاهز للإستهلاك البشري.

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتان للتبريد تفصلان بينهما، الغرفة الولي مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة الشديدة وهي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة ويتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبين مثلا، وتفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة.

ب-مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بصيانة وإصلاح الآلات والتجهيزات المستعملة في الإنتاج، ولها علاقة أيضا مع مصلحة التموين والتوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على: -ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.

-ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة والمشاركة في الإنتاج.

-تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا.

-إعداد وتنسيق ومراقبة الصيانة السنوية للوحدة.

-وتضم مكتب للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

ج-المخبر: يقوم باستقبال حليب المربين وإجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة وهذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض ويقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

د-مصلحة تجميع واستقبال الحليب: دورها استقبال حليب المربين وتسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي ويتم تسييرهم وتنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

2-مديرية المحاسبة والمالية:

أ-مصلحة المحاسبة العامة: والتي تعني بضبط العمليات والحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها، وبناء على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات والتطهير ومن أهم مهامها:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- مراقبة خزينة المؤسسة.
- تبرير نفقات ومداخيل المؤسسة.
- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية، جدول حسابات النتائج والتي تكمن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة.
- القيام بعملية الجرد، الترحيل إندفتر الأستاذ وتسجيل العمليات يوميا.
- ب-المحاسبة التحليلية: والتي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف وتحليلها، وحساب التكلفة النهائية بدقة.
- 3-الإدارة العامة: وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين وتنقسم إلى المصالح الأتية:
- أ-تسيير المستخدمين: تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين والتأكد من صلاحية العاملين وتأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة ومن كون شروط عملهم حسنة ومشجعة على بذل الجهد وتكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق وواجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.
- ب-مصلحة التكوين: دورها يتمثل في إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة "التكوين المهني، المتربصين،...إلخ".
- ج-المصلحة الاجتماعية: تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية والمهنية، وتشرف على تلبية متطلباتهم.
- 4-مديرية البيع: تنقسم إلى المصالح الأتية:
- أ-مصلحة تسيير المبيعات: يتلخص دورها في الاستقبال والبيع وتسيير هذه العمليات إداريا.
- ب-مصلحة البيع: تهتم ببيع الحليب ومشتقاته وتسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها.
- ج-مصلحة الفوترة: يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته.
- د-مصلحة النزاعات القضائية: تهتم بكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة، سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال. فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور المصلحة في متابعته قضائيا.
- هـ-مصلحة النقل: المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير النقل سواء المواد الأولية أو المنتجات أو قطاع الغيار.
- 5-مديرية التموين: تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من: غبرة الحليب، مادة دسمة، مواد التغليف...إلخ.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة وتقوم المؤسسة بشراءها والتفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا. ثم إنطلق إنتاجها بمركب المدينة وهي ذات جودة متوسطة ولكنها تتحسن مع مرور الوقت. كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب من ألمانيا.

كان قرار إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهرا ن وهذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل وقد عادت المؤسسة بعد مدة للطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة واتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى وبالأخص وهران وتنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين:

أ- مصلحة تسيير المخزون: تهتم بإدارة وتسيير المدخلات والمخرجات للمواد الأولية المختلفة: مواد التغليف، مواد التنظيف، قطع الغيار و بالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة.

ب- مصلحة الشراء: تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية وكل مستلزمات الإنتاج.

6- مصلحة الأمن والنظافة:

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات، وأمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول وخروج العمال والشاحنات وتقوم بحفظ الوحدة وتمثل في مصلحة الوسائل العامة التي تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب ومستلزمات التنظيف.

المبحث الثاني: خطوات وأدوات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: خطوات الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية عنصرا أساسيا في اعداد البحث، وذلك كونها تتضمن جمع البيانات في مجتمع البحث، والتي تسهم في اثراء أهداف البحث من خلال توضيح مجتمع وعينة البحث وكذلك استعراض أساليب جمع البيانات ثم التطرق للأداة التي اعتمدت في البحث لجمع البيانات وطرق تحليلها بالأساليب الإحصائية للحصول على النتائج، حيث تناول ما يلي:

- مجتمع وعينة البحث.
- منهجية البحث.
- أساليب جمع البيانات.
- أداة الدراسة الميدانية.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.
- اختبار صدق المقاييس المستخدمة في البحث.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من موظفي مجمع الحليب ومشتقاته لولاية سعيدة، وقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث 86 موظف وذلك وفق البيانات الإحصائية الواردة لدى قسم الموارد البشرية في المؤسسة.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتألف من 30 موظف يعملون لدى مجمع الحليب ومشتقاته لولاية سعيدة، وتعد العينة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة.

منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في اجراء البحث نظرا لملائمته لموضوع الدراسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، من خلال اعتماد المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري (الكتب، الدراسات سابقة، المجالات...)، أما الجانب العملي فقد تم استقصاء آراء عينة البحث، وقد تم ذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة البحث ثم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)

أساليب جمع البيانات:

تم اعتماد مصدرين أساسيين في جمع البيانات، المصادر الأولية من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة، وتم معالجة الجانب النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، الأبحاث، الرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي مجمع الحليب ومشتقاته لولاية سعيدة، والتي تم بناءها بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة.

تحديد عمليات إدارة المعرفة وتحديد فقرات من الأسئلة لكل عملية.

تحديد فقرات للمتغير الثاني أي القرار الاستراتيجي.

وتضمنت ما يلي:

محور البيانات الشخصية: يعبر هذا المحور عن الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المحور الأول: إدارة المعرفة: يشمل هذا المحور الأسئلة التي تخص إدارة المعرفة، حيث تضمن جزء منه أهداف إدارة المعرفة، وخصص الجزء الآخر لعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

المحور الثاني: يشمل هذا المحور الأسئلة التي تخص اتخاذ القرارات الاستراتيجية. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): عدد أسئلة المتغيرات.

عدد العبارات	أبعاد البحث	محاور البحث
03	أهداف إدارة المعرفة	المحور الأول: إدارة المعرفة
05	توليد المعرفة	
04	تخزين المعرفة	
04	توزيع المعرفة	
05	تطبيق المعرفة	
16	أسئلة حول صنع واتخاذ القرار	المحور الثاني: القرارات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبان.

في ضوء آراء أفراد العينة تم تعديل الاستبانة من حيث الحذف أو التعديل.

الجدول رقم (03): الإطار العام للدراسة.

النسبة المئوية %	العدد	الاستبانات
100 %	40	الاستبانات التي تم توزيعها
75 %	30	الاستبانات المستردة
25 %	10	الاستبانات المستبعدة
75 %	30	الاستبانات الخاضعة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبان.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، فيما يخص المحور الأول والثاني، وذلك على الشكل التالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس سلم ليكرت.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبتان.

الفرضية الصفرية H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت sig أقل من مستوى الدلالة 0,05 لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت sig أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وبالتالي قبول الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم تفرغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS IBM 28)، واستخدام

الأدوات الإحصائية التالية:

1- اختبار ألفا كرونباخ: (Cronbach's alpha) لجميع متغيرات البحث عدا المتغيرات الديموغرافية، وذلك لمعرفة مدى ثبات محاور الاستبانة.

2- التكرارات والنسب المئوية (frequencies and percentages) لمعرفة توزيع مفردات العينة وفقا للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

3- الإحصاءات الوصفية الوسط الحسابي والانحراف المعياري: لعبارات وأبعاد ومحاور البحث.

4- معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) من أجل حساب الصدق الداخلي لعبارات البحث، وكذلك من أجل معرفة درجة الارتباط بين أبعاد البحث.

5- تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple regression): من أجل معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ولمعرفة النسب المئوية التي يفسرها المتغير المستقل من المتغير التابع.

اختبار ثبات أداة القياس المستخدمة في البحث:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف

نفسها، ولثبات الاستبانة جانبين هما:

ثبات الاستبانة: أي الحصول على النتائج نفسها إذا قيس المتغير مرات متتالية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

موضوعية الاستبانة: أي الحصول على الدرجة نفسها، بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبارات الخاصة بالاستبانة أو الذي يصممها.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين 0 و1، وتعتبر النسبة مقبولة في الدراسات الاجتماعية هي 60% ، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجدنا أن معامل الثبات لجميع محاور الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الدراسة 0,92 وهي نسبة ثبات مرتفعة كما أنها تفوق 60%، وهذا يدل على أ، هناك ثبات في البيانات والعينة مقبولة احصائيا.

الجدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد البحث.

معامل الثبات	محاور البحث
0.84	المحور الأول (إدارة المعرفة)
0.94	المحور الثاني (اتخاذ القرار الاستراتيجي)
0.92	الأداة ككل

المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الثاني: اختبار صدق أداة القياس المستخدمة في البحث

يقصد بصدق الاستبانة مدى قدرتها على قياس متغيرات البحث بدقة، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري: يقصد به مدى نجاح العبارات المستخدمة في أداة القياس في تمثيل متغيرات البحث بدقة.

صدق المحتوى: وهو أن تحتوي عبارات مقياس متغير ما على جميع عناصر التعريف المفاهيمي لذلك المتغير (أبعاد المتغير).

وقد تم التحقق من صدق المقياس عن طريق معامل الصدق، والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجدنا أن معامل الصدق في المحور الأول 0,916 وفي المحور الثاني 0,969 وفي الأداة ككل 0,956 وهي قيم مقبولة لأنها تزيد عن 60% .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: توصيف متغيرات البحث

صدق وثبات الاستبيان

1. صدق أداة الدراسة (Validity)

صدق الاتساق الداخلي للأداة درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضح ذلك الجدول (06) التالي:

المحور الأول: إدارة المعرفة			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
أهداف إدارة المعرفة			
1	تحديد هدف الإدارة بالمعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	0.880**	0.01
2	تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.	0.831**	0.01
3	الإبداعات تزداد في المؤسسة بالاعتماد على القرار الإستراتيجي وعلى المعرفة الكامنة والمخزونة لدى العاملين	0.811**	0.01
توليد المعرفة			
4	يتم تكوين فرق عمل من أجل توليد رأس مال معرفي جديد.	0.830**	0.01
5	توفر المؤسسة الفرص من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل.	0.891**	0.01
6	تشجع المؤسسة الإبداع وتسعى لتطوير مهارات العاملين.	0.869**	0.01
7	تستقطب المؤسسة الأشخاص المبدعين للعمل لديها.	0.793**	0.01
8	تعتبر المؤسسة توليد المعرفة مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.	0.804**	0.01
تخزين المعرفة			
9	تسعى المؤسسة للاستفادة من المعرفة التي يملكها الأفراد.	0.924**	0.01
10	تعتمد المؤسسة على خبرات ومهارات وكفاءات الأفراد العاملين لديها.	0.888**	0.01
11	تعتمد المؤسسة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة.	0.913**	0.01
12	تشجع المؤسسة العمل الجماعي في الورشات.	0.554**	0.01
توزيع المعرفة			

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.01	0.609**	تستطيع الأفراد تبادل المعرفة بسهولة.	13
0.01	0.584**	تمتلك المؤسسة القدرة على إيصال المعرفة لكل الأفراد.	14
0.01	0.736**	تنظم المؤسسة جلسات جماعية لضمان تبادل المعرفة وأنها متاحة لكافة أفراد العمل.	15
0.01	0.531**	أشارك في الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة	16
تطبيق المعرفة			
0.01	0.556**	المعرفة التي أتلقتها مناسبة لمنصب عملي وتلبي كافة احتياجاتي.	17
0.01	0.714**	أبحث في أسباب المشكلة وأدرس نتائجها قبل طرح الحلول.	18
0.01	0.629**	أستطيع التعامل مع المشاكل التي تواجهني في عملي.	19
0.01	0.657**	تسهم المعرفة التي أتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.	20
0.01	0.493**	يتم التركيز على تطبيق المعرفة كأحد أهم الأولويات.	21
المحور الثاني: اتخاذ القرار الاستراتيجي			
غير دالة	0.359	تقوم المؤسسة بصنع القرار بعد تحليل البيانات ومعالجتها.	22
غير دالة	0.373	تستعين المؤسسة بأطراف من خارج المؤسسة في صنع القرارات الإستراتيجية.	23
0.01	0.710**	تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات.	24
0.05	0.408*	تتخذ المؤسسة قراراتها على أساس رؤيتها المستقبلية.	25
0.01	0.620**	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على أصحاب الخبرة.	26
0.05	0.469*	يتم استخدام أسلوب العصف الذهني في تحديد بدائل متاحة.	27
0.01	0.568**	هل تشارك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	28
0.01	0.858**	هل تسهم المعرفة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.	29
0.01	0.714**	يعتمد المدير على إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	30
0.01	0.505**	هل يدرك صانع القرار أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.	31
0.01	0.512**	تتأثر القرارات الإستراتيجية بتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة.	32
0.01	0.729**	تعطي المؤسسة أهمية وأولوية للقرار الإستراتيجي.	33

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.01	0.718**	تسعى المؤسسة للإيجاد القرار الأمثل بالاعتماد على المعرفة.	34
0.01	0.569**	تشعر أن مستواك يسمح لك باتخاذ قرارات إستراتيجية.	35
0.01	0.494**	تمتلك خبرة ومعرفة تمكنك من اتخاذ قرارات وإيجاد حلول للمشاكل.	36
0.01	0.665**	توفر المؤسسة حوافز للعاملين من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية.	37
0.01	0.481**	تتم مناقشة القرارات قبل اتخاذها.	38
0.01	0.634**	يسهم القرار الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة.	39

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 28

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط بيرسون لغالبية العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05)، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها، بينما نجد في محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية أن العبارتين رقم (22) و(23) غير دالتين لذا سيتم حذفهما.

2. اختبار الثبات

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (07) التالي:

اسم المتغير	المحور الأول	المحور الثاني	الأداة ككل
معامل الثبات ألفا-كرونباخ	0.84	0.94	0.92

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 28

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة مرتفعة، كما بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبانة 0.92 وهي نسبة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

محور المعلومات الشخصية:

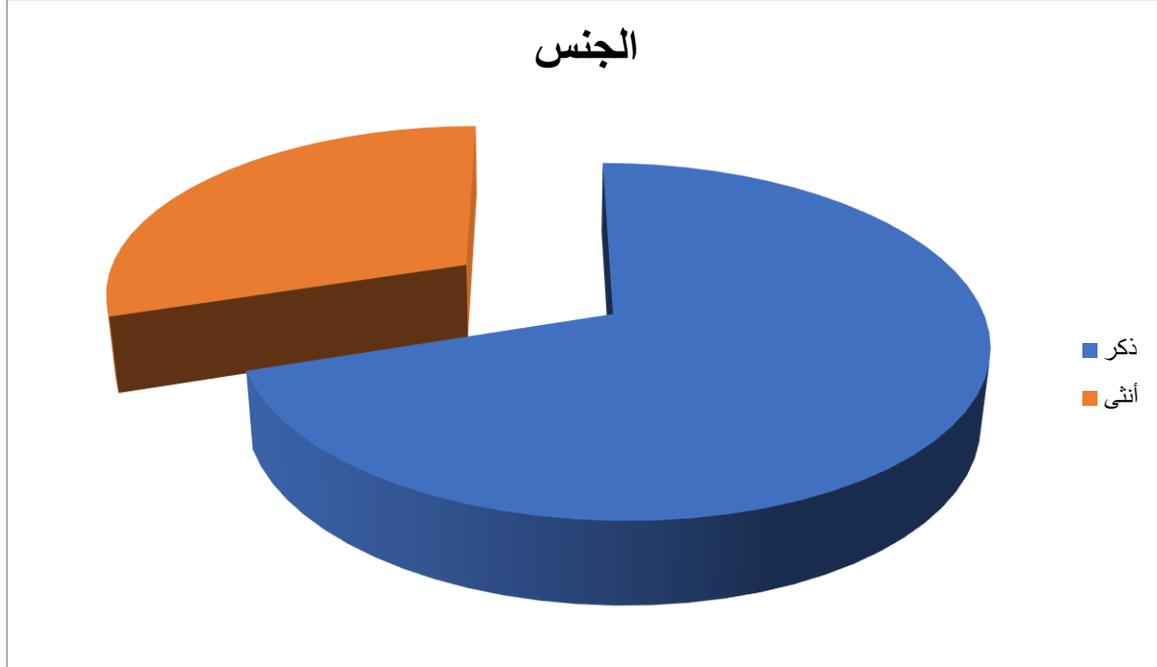
1- الجنس :

الجدول رقم (08) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	70%
أنثى	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن عدد الذكور بلغ 21 بنسبة مئوية قدرها 70% وهي الفئة الغالبة، أما الإناث فقد بلغ عددهن 9 وبنسبة 30%.



الشكل رقم (2) توزيع العينة حسب الجنس

2- السن:

الجدول رقم (09) توزيع العينة حسب السن

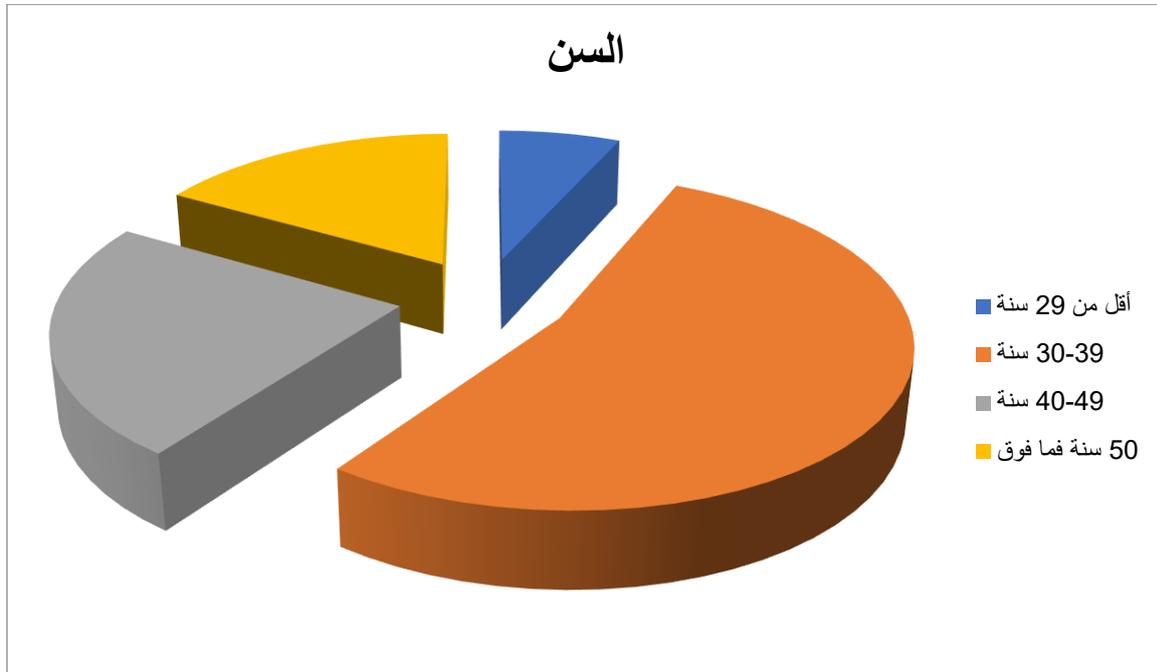
النسبة المئوية	التكرار	السن
6.7%	2	أقل من 29 سنة
53.3%	16	30-39 سنة
23.3%	7	40-49 سنة
16.7%	5	50 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 39 سنة بنسبة قدرها 53.3%، يليها الأفراد الذين أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 23.3%، ثم الأفراد الذين أعمارهم

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تفوق 50 سنة بنسبة 16.7%، بينما أقل نسبة والمقدرة بـ 6.7% فقد كانت تشير للأفراد الذين أعمارهم أقل من 29 سنة.



الشكل رقم (3) توزيع العينة حسب السن

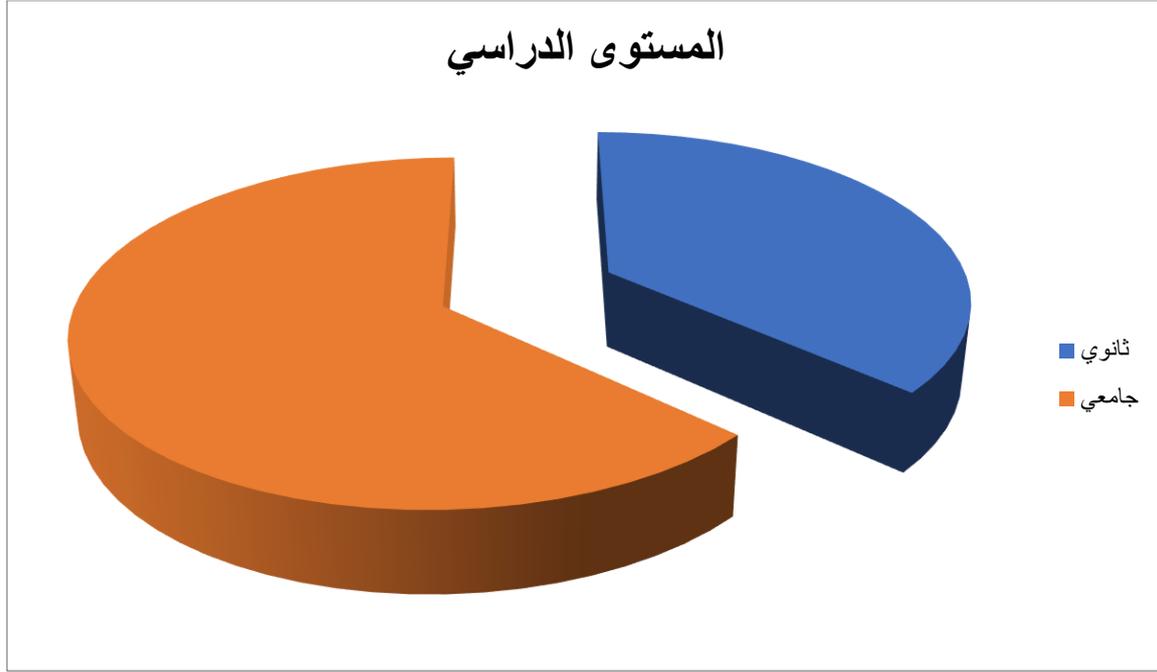
3- المستوى الدراسي:

الجدول رقم (10) توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
36.7%	11	ثانوي
63.3%	19	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 63.3% يليها الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 36.7%.



الشكل رقم (4) توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

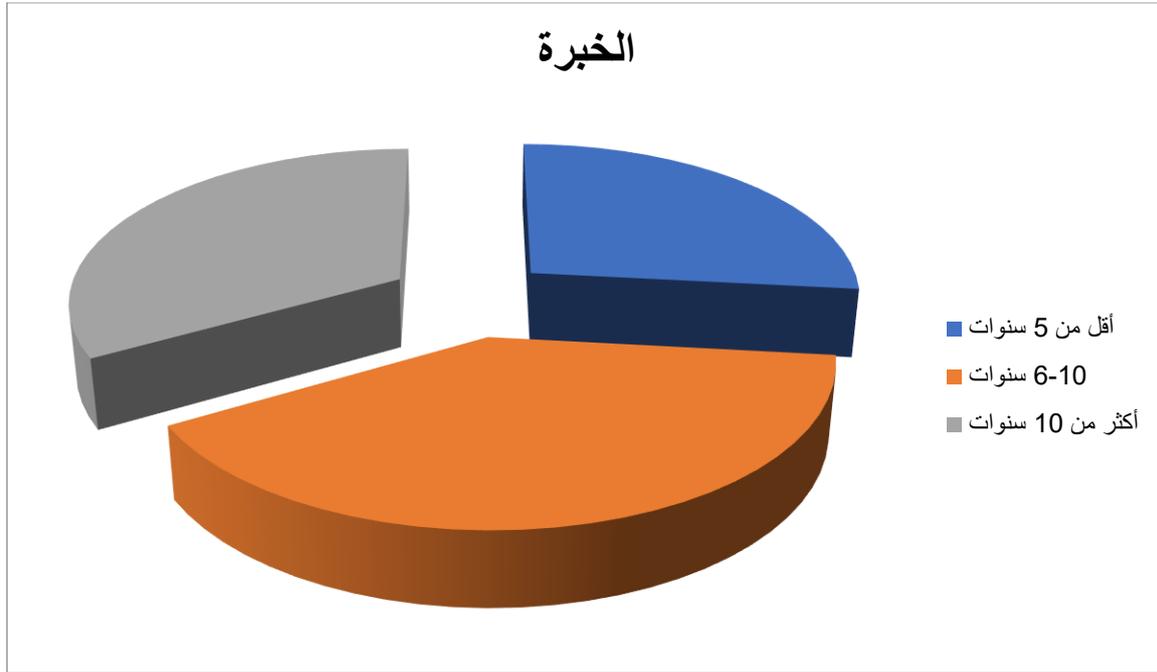
4- الخبرة:

الجدول رقم (11) توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
%26.7	8	أقل من 5 سنوات
%40	12	6-10 سنوات
%33.3	10	أكثر من 10 سنوات
%100	30	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة خبرتهم المهنية ما بين 6 إلى 10 بنسبة قدرها 40%، يليها الأفراد الذين خبرتهم المهنية تفوق 10 سنوات بنسبة 33.3%، ثم الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 26.7%



الشكل رقم (5) توزيع العينة حسب الخبرة

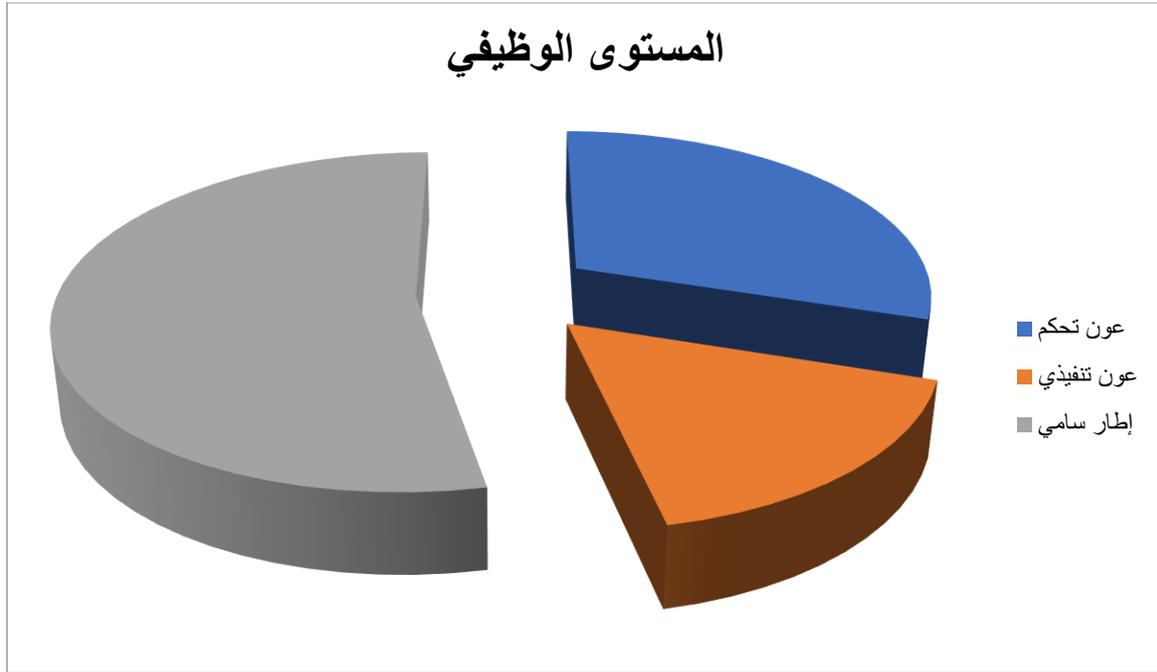
5- المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (12) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
30%	9	عون تحكم
16.7%	5	عون تنفيذي
53.3%	16	إطار سامي
100%	30	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن جل أفراد العينة مستواهم الوظيفي إطار سامي بنسبة 53.3%، يليه 30% ممن أشاروا إلى أن مستواهم الوظيفي عون تحكم، 16.7% من أفراد العينة نجدهم يشيرون إلى أن مستواهم عون تنفيذي.



الشكل رقم (6) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

أدوات تحليل البيانات: تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 28 (SPSS IBM28)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- اختبار بيرسون.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.

وصف متغيرات الدراسة:

بما أن السلم المعتمد في الدراسة هو سلم "ليكرت" الخماسي فإنه توجد أربع مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (13) يوضح حساب المتوسطات المرجحة.

الدرجة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المحور الأول: إدارة المعرفة

أ- أهداف إدارة المعرفة

الجدول رقم (14) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارة أهداف إدارة المعرفة

الرقم	أهداف إدارة المعرفة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحديد هدف الإدارة بالمعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	4.62	0.820
2	تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.	4.53	0.730
3	الإبداعات تزداد في المؤسسة بالاعتماد على القرار الإستراتيجي وعلى المعرفة الكامنة والمخزونة لدى العاملين	4.23	1.104
	المجموع الكلي للبعد	4.41	2.402

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارة أهداف إدارة المعرفة (4.41) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "موافق بشدة"، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى وهي " تحديد هدف الإدارة بالمعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (4.62)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكرت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة والتي هي " الإبداعات تزداد في المؤسسة بالاعتماد على القرار الإستراتيجي وعلى المعرفة الكامنة والمخزونة لدى العاملين" بمتوسط حسابي قدره (4.23) وهو ما يقابل " موافق بشدة".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ب- توليد المعرفة

الجدول رقم (15) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات توليد المعرفة

الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	توليد المعرفة	الرقم
0.903	4.38	يتم تكوين فرق عمل من أجل توليد رأس مال معرفي جديد.	4
0.932	4.40	توفر المؤسسة الفرص من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل.	5
0.777	4.50	تشجع المؤسسة الإبداع وتسعى لتطوير مهارات العاملين.	6
0.988	4.30	تستقطب المؤسسة الأشخاص المبدعين للعمل لديها.	7
0.858	4.43	تعتبر المؤسسة توليد المعرفة مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.	8
3.884	4.37	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات توليد المعرفة (4.37) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "موافق بشدة"، حيث جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأولى وهي " تشجع المؤسسة الإبداع وتسعى لتطوير مهارات العاملين" بمتوسط حسابي قدره (4.50)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة السابعة والتي هي " تستقطب المؤسسة الأشخاص المبدعين للعمل لديها" بمتوسط حسابي قدره (4.30) وهو ما يقابل " موافق بشدة".

ج- تخزين المعرفة

الجدول رقم (16) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات تخزين المعرفة

الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	تخزين المعرفة	الرقم
0.948	4.45	تسعى المؤسسة للاستفادة من المعرفة التي يملكها الأفراد.	9
1.086	4.41	تعتمد المؤسسة على خبرات ومهارات وكفاءات الأفراد العاملين لديها.	10
0.949	4.52	تعتمد المؤسسة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة.	11
0.651	4.70	تشجع المؤسسة العمل الجماعي في الورشات.	12
3.700	4.40	المجموع الكلي للبعد	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات تخزين المعرفة (4.40) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "موافق بشدة"، حيث جاءت العبارة الثانية عشرة في المرتبة الأولى وهي "تشجع المؤسسة العمل الجماعي في الورشات" بمتوسط حسابي قدره (4.70)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة العاشرة والتي هي "تعتمد المؤسسة على خبرات ومهارات وكفاءات الأفراد العاملين لديها" بمتوسط حسابي قدره (4.41) وهو ما يقابل " موافق بشدة".

د- توزيع المعرفة

الجدول رقم (17) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات توزيع المعرفة

الرقم	توزيع المعرفة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	تستطيع الأفراد تبادل المعرفة بسهولة.	4.55	0.632
14	تمتلك المؤسسة القدرة على إيصال المعرفة لكل الأفراد.	4.70	0.651
15	تنظم المؤسسة جلسات جماعية لضمان تبادل المعرفة وأنها متاحة لكافة أفراد العمل.	4.61	0.685
16	أشارك في الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة	4.31	0.930
المجموع الكلي للبعد			
		4.39	2.909

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات توزيع المعرفة (4.39) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "موافق بشدة"، حيث جاءت العبارة الرابعة عشرة في المرتبة الأولى وهي "تمتلك المؤسسة القدرة على إيصال المعرفة لكل الأفراد" بمتوسط حسابي قدره (4.70)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة السادسة عشرة والتي هي "أشارك في الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (4.31) وهو ما يقابل " موافق بشدة".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

هـ- تطبيق المعرفة

الجدول رقم (18) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات توزيع المعرفة

الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	تطبيق المعرفة	الرقم
0.902	4.42	المعرفة التي ألتقاها مناسبة لمنصب عملي وتلبي كافة احتياجاتي.	17
0.693	4.54	أبحث في أسباب المشكلة وأدرس نتائجها قبل طرح الحلول.	18
0.770	4.40	أستطيع التعامل مع المشاكل التي تواجهني في عملي.	19
0.568	4.59	تسهم المعرفة التي أتصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.	20
0.881	4.54	يتم التركيز على تطبيق المعرفة كأحد أهم الأولويات.	21
3.946	4.22	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات تطبيق المعرفة (4.22) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "موافق بشدة"، حيث جاءت العبارة العشرون في المرتبة الأولى وهي "تسهم المعرفة التي أتصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (4.59)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة التاسعة عشرة والتي هي "أستطيع التعامل مع المشاكل التي تواجهني في عملي" بمتوسط حسابي قدره (4.40) وهو ما يقابل " موافق بشدة".

المحور الثاني: اتخاذ القرار الاستراتيجي

الجدول رقم (19) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي

الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	تطبيق المعرفة	الرقم
0.825	4.41	تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات.	22
0.622	4.62	تتخذ المؤسسة قراراتها على أساس رؤيتها المستقبلية.	23
0.785	4.52	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على أصحاب الخبرة.	24
0.836	4.57	يتم استخدام أسلوب العصف الذهني في تحديد بدائل متاحة.	25
0.962	4.54	هل تشارك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	26
0.612	4.68	هل تسهم المعرفة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.	27

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.871	4.52	يعتمد المدير على إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	28
0.728	4.62	هل يدرك صانع القرار أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.	29
0.910	4.45	تتأثر القرارات الإستراتيجية بتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة.	30
0.836	4.43	تعطي المؤسسة أهمية وأولوية للقرار الإستراتيجي.	31
0.736	4.55	تسعى المؤسسة للإيجاد القرار الأمثل بالاعتماد على المعرفة.	32
0.829	4.52	تشعر أن مستواك يسمح لك باتخاذ قرارات إستراتيجية.	33
0.870	4.55	تمتلك خبرة ومعرفة تمكنك من اتخاذ قرارات وإيجاد حلول للمشاكل.	34
0.976	4.29	توفر المؤسسة حوافز للعاملين من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية.	35
0.428	4.54	تتم مناقشة القرارات قبل اتخاذها.	36
0.870	4.45	يسهم القرار الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة.	37
14.906	4.86	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي (4.86) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة "موافق بشدة"، حيث جاءت العبارة السابعة العشرون في المرتبة الأولى وهي "هل تسهم المعرفة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (4.68)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الخامسة والثلاثون والتي هي "توفر المؤسسة حوافز للعاملين من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (4.29) وهو ما يقابل " موافق بشدة".

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول الكلي إدارة المعرفة.

رقم الفقرة	المحور الاول إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	اهداف المعرفة	4,4667	,78100	قوية
2	توليد المعرفة	4,4017	,75527	قوية
3	تخزين المعرفة	4,5222	,80970	قوية
4	توزيع المعرفة	4,5444	,54260	قوية
5	تطبيق المعرفة	4,4939	,59289	قوية
الدرجة الكلية لمحور إدارة المعرفة		4,4780	,54061	قوية

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال تحليل الجدول (20) الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعناصر المحور الأول (إدارة المعرفة)، بدرجة موافق بشدة

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لعنصر أهداف إدارة المعرفة بلغ 4,4667 بدرجة قوية وهذا يعني أن المؤسسة قد نجحت بتحديد أهدافها بإدارة المعرفة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات توليد المعرفة كانت 4,4017 وبانحراف معياري قدره 0,75527 وهذا ما يقابل درجة موافقة عالية مما يدل على أن معظم العمال والموظفين المستجوبين يرون أن مؤسسة مجمع الحليب سعيده تقوم بتوليد المعرفة داخل المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لتخزين المعرفة بلغت 4,5222 بانحراف معياري 0,80970 بدرجة موافقة قوية، مما يدل على أن أفراد عينة البحث لمؤسسة مجمع الحليب ومشتقاته لولاية سعيده تهتم بتخزين المعرفة.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لتوزيع المعرفة بلغت 4,5444 والذي يبين أن درجة الموافقة الكلية فيه كانت قوية، وبانحراف معياري قدره 0,54260 مما يدل على أن الافراد المستجوبين يوافقون على توزيع المعرفة فيما بينهم داخل المؤسسة.

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4,4939 وبانحراف معياري قدره 0,59289 بدرجة موافقة قوية حسب عينة البحث مما يدل على أن مؤسسة الحليب ومشتقاته لولاية سعيده تطبق المعرفة بدرجة عالية.

توصلنا إلى أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة كانت بدرجة موافقة الكلية (قوية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المعرفة 4,4780 أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسسة مجمع الحليب ومشتقاته لولاية سعيده لهم القدرة على تحديد أهداف وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة والعمل من خلال توظيف كل الامكانيات لتحقيق أهدافها وذلك من خلال إدارة المعرفة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحاو الدراسة.

رقم الفقرة	الدرجة الكلية لمحاو الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الدرجة الكلية للمحور الأول: إدارة المعرفة.	4.7804	0.54061	قوية
2	الدرجة الكلية للمحور الثاني: اتخاذ القرار الاستراتيجي	4.5239	0.56666	قوية
	الدرجة الكلية للدراسة	4.5009	0.55638	قوية

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه الخاص بتحليل المحاور المدروسة أن آراء أفراد العينة كانت موجبة والذي يبين أن درجة الموافقة الكلية كانت قوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي في المحور الأول (4,4780) بانحراف معياري (0,54061) وبالنسبة للمحور الثاني بلغ متوسطه الحسابي (4,5239) بانحراف معياري (0,56666)، أما بالنسبة للمحور الكلي الذي يجمع كلا المحورين فقد بلغ المتوسط الحسابي (4,5009) وانحرافه المعياري (0,55638) ومن هنا نستنتج أن كل العمليات الخاصة بإدارة المعرفة لها تأثير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المطلب: دراسة الانحدار البسيط بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي.

نتائج معادلة الانحدار البسيط.

الجدول (22) نتائج معادلة الانحدار البسيط بين محور إدارة المعرفة ومحور اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المتغيرات	معاملات	قيمة t	معنوية
C	,737	1,397	,0173
ادارة المعرفة	,846	7,224	,000

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول يتضح أن معامل المحور الكلي لإدارة المعرفة (0,846) هو موجب ومعنوي لأن احتمالته (0,000) وهو أقل من المعنوية 0,05 أي أن الزيادة في محور إدارة المعرفة ب 1 % ستؤدي بزيادة (0,846%) في اتخاذ القرار الاستراتيجي مما يؤكد فرضية الدراسة الرئيسية، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ومنه يمكن كتابة المعادلة:

$$Y=0.737+0.846 X1$$

جودة النموذج:

الجدول (23) نتائج اختبار ANOVA

المتغيرات	مجموع المربعات	قيمة F	معنوية
الانحدار	6,061	52,193	,000 ^b
البواقي	3,251		
المجموع	9,312		

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

التحليل:

نلاحظ من خلال جدول ANOVA أن القيمة المعنوية للاختبار هي (0,000) وهي أقل من 0,05 مما يؤكد أن النموذج معنوي وملئ للدراسة.

الجدول (24): معامل التحديد (R^2)

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
النموذج	,807 ^a	,651	,638

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

التحليل:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) يساوي (,651) مما يدل على أن محور إدارة المعرفة يشرح ما نسبته (65,1%) في التغيير الذي يطرأ على اتخاذ القرار الاستراتيجي. وبلغت قيمة معامل الارتباط 0,807 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (اتخاذ القرار الاستراتيجي)

المطلب الرابع: دراسة الانحدار المتعدد بين محاور إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي.

نتائج الانحدار المتعدد:

الجدول (24) نتائج معادلة الانحدار المتعدد بين محاور إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي.

المتغيرات	معاملات	قيمة t	معنوية
C	,435	,774	,447
أهداف إدارة المعرفة	-,003	-,023	,982
توليد المعرفة	,295	2,811	,010
تخزين المعرفة	,102	,727	,474
توزيع المعرفة	,173	1,049	,305
تطبيق المعرفة	,347	2,231	,035

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

التحليل:

1- إن معامل المحور الفرعي لإدارة المعرفة والمتمثل في أهداف إدارة المعرفة (-0,003) هو سالب وغير معنوي لأن احتمالته 0,982 وهو أكبر من المعنوية 0,05 وهذا يدل على أن النموذج غير معنوي، مما يؤكد رفض الفرضية التي نصت على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأهداف إدارة المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

2- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المحور الفرعي لإدارة المعرفة والمتمثل في توليد المعرفة (0,295) وهو موجب ومعنوي لأن احتمالته (0,010) وهو أقل من المعنوية 0,05 أي أن الزيادة في هذا المحور ب 1% ستؤدي إلى زيادة ب (0,295%) في اتخاذ القرار الاستراتيجي. مما يؤكد فرضية الدراسة الفرعية الثانية، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

$$Y=0.435+0.295X_2$$

3- إن المحور الفرعي لمحور إدارة المعرفة والمتمثل في تخزين المعرفة (0,102) هو موجب وغير معنوي لأن احتمالته 0,474 وهو أكبر من المعنوية 0,05 مما يؤكد رفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة، أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

4- أن المحور الفرعي الرابع لإدارة المعرفة والمتمثل في توزيع المعرفة (0,173) وهو موجب ولكن غير معنوي لأن احتمالته 0,305 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي فنرفض الفرضية الصفرية، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

5- يتضح من خلال المحور الفرعي لإدارة المعرفة والمتمثل في تطبيق المعرفة (0,347) هو موجب ومعنوي لأن احتمالته 0,035 وهو معنوي لأنه أقل من المعنوية 0,05 أي أن الزيادة في هذا المحور ب 1% سيؤدي بزيادة 0,347 % في اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يؤكد فرضية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

$$Y=0.435+ 0.347X5 1$$

جودة النموذج:

جدول (25): نتائج اختبار ANOVA

المتغيرات	مجموع المربعات	قيمة F	معنوية
الانحدار	6,732	12,523	,000 ^b
البواقي	2,580		
المجموع	9,312		

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية للاختبار هي 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يؤكد أن النموذج معنوي وملائم للدراسة.

الجدول (26): معامل التحديد (R^2)

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
النموذج	,850 ^a	,723	,665

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

التحليل:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل التحديد (R^2) يساوي 0,723 مما يدل على أن محاور إدارة المعرفة مجتمعة تشرح ما نسبته 72,3% في التغيير الذي يطرأ على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وبلغت قيمة معامل الارتباط 0,850 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المحاور الفرعية لإدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي.

النتائج:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية إذ أن القرارات الاستراتيجية تتخذ بناء على معرفة وبيانات وأن إدارة المعرفة تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة) تؤثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في مجمع الحليب ومشتقاته لولاية سعيدة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية أي أن قدرتها على توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة يؤثر على موظفيها في صنع واتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة توصلهم إلى حل المشاكل التي تواجههم.
- إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في المؤسسات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفاعلية المطلوبة وتكسب المؤسسات مكانة وميزة تنافسية.
- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع السبل التي تضمن النجاح من مادية وبشرية، حيث يجب اختيار أفراد ذوي كفاءة وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لهم ليتمكنوا من اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة.
- نجاح القرارات الاستراتيجية يستند على قاعدة من البيانات والمعرفة.
- إن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية وليس في حل المشكلات فقط.
- تسهم إدارة المعرفة في صناعة وفاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال توفير المعارف والمهارات التي يحتاجها متخذ القرار.
- إدارة المعرفة تدعم بشكل كامل وشامل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الخلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على بالمؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي لها وإلى كيفية انجاز الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة من مؤسسة مجمع الحليب ومشتقاته لولاية سعيدة، والتي تم تقسيمها إلى قسمين إدارة المعرفة ومحور اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كان هدفنا الإجابة على إشكالية البحث ما هو دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليلها وفقا لأساليب إحصائية [المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري...].

ثم كما بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات، حتى توصلنا إلى تحقيق الفرضيات.

وفي الأخير يمكن القول ان هذه الدراسة خلصت بالنتائج التالية:

- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين المحور الكلي لإدارة المعرفة ومحور اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- عدم وجود علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين المحور الفرعي لإدارة المعرفة والمتمثل في أهداف المعرفة على محور اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يؤكد رفض فرضية الدراسة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأهداف إدارة المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين المحور الفرعي لإدارة المعرفة والمتمثل في توليد المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي، وبالتالي قبول فرضية الدراسة أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- عدم وجود علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين المحور الفرعي لإدارة المعرفة والمتمثل في تخزين المعرفة على محور اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يؤكد رفض فرضية الدراسة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- عدم وجود علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين المحور الفرعي لإدارة المعرفة والمتمثل في توزيع المعرفة على محور اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يؤكد رفض فرضية الدراسة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي أي قبول فرضية الدراسة وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الاقتراحات والتوصيات:

- وضع الحوافز والتشجيعات اللازمة للعاملين لتطوير القدرات المعرفية والابداعية لديهم.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الايان بقدرات ومهارات الافراد وتشجيع وادماج العاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- دعم الإدارة العليا للعمال.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالمعرفة لما لها من أهمية كبيرة في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تشكيل فريق مهني متخصص بإدارة المعرفة وعملياتها وأنشطتها.
- رفع كفاءة الموظفين بما يتوافق مع التطورات والتغيرات البيئية.
- اعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل والمشاركة.
- السعي المستمر لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها.
- الاهتمام بإدارة المعرفة وعملياتها كونها أصبحت اليوم رأس مال حقيقي وأساس لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
- اتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية في عملية اتخاذ القرارات خاصة تلك القرارات المتعلقة بمصير ومستقبل المؤسسة بداية من تحديد المشكلة وصولا الى تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل الى اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرارات الاستراتيجية حاولنا التعرف على مختلف التعريفات ذات الصلة بالمعرفة وإدارتها ثم كل ما يخص القرارات الاستراتيجية بداية من التعرف بمفهوم القرار إلى غاية الوصول إلى دور المعرفة وإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن أجل تدعيم كل ما توصلنا إليه في الجانب النظري قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الحليب ومشتقاته لولاية سعيدة، من أجل معرفة ما مدى تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها في المؤسسات الجزائرية. ففي ظل التطورات والتغيرات التي عرفها العالم أدركت المؤسسات أنها تعيش في بيئة أقل ما يقال عنها أنها سريعة وكثيرة التغير، ولكي تتمكن من التكيف مع كل طارئ جديد يجب أن تقتنص كل الفرص المتاحة لديها وأن تتجنب أي تهديد سواء على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي، وأصبحت المؤسسات تدرك اليوم أنها يجب أن تكون أكثر انفتاحا لتتمكن من الاستمرار، وأن نجاحها واستمرارها يتحدد بمدى استخدامها واستثمارها لمواردها المعرفية باعتبارها عامل الإنتاج الأكثر أهمية، وأصبحت المؤسسات تسعى للمحافظة على هذا العامل القيم، ويعد أسلوب إدارة المعرفة بكل عملياتها ومكوناتها من أهم الأساليب الإدارية التي تعني الاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المنظمة والذي يهدف إلى تحقيق النجاح والتفوق وتحقيق ميزة تنافسية.

ومن أجل تحقيق الأهداف لابد للمؤسسات تبني وتطبيق أسلوب إدارة المعرفة من أجل استثمار مواردها المعرفية واستغلالها في عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، لأن عملية صنع القرار الاستراتيجي تعتمد أساسا على وجود المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية، ويتوقف نجاح القرار الاستراتيجي المتوصل إليه على مدى صحة معلومات استراتيجية وتحويلها إلى معرفة يعد من أصعب المشاكل التي تواجه صانع ومتخذ القرار، فهي عصب صنع القرار الاستراتيجي، وأن مهمة الإدارة العليا صياغة القرارات الاستراتيجية وتنفيذها مع مراعات ومواكبة التطورات والبيئة وظروفها ومتغيراتها وهذا ما تضمنه إدارة المعرفة للمؤسسات.

وقد خلصت هذه الدراسة ببعض النتائج وهي:

- يعد أسلوب إدارة المعرفة أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة ومن أبرزها صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.
- تسهم إدارة المعرفة في نجاح وتفوق المؤسسات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ذلك أن صنع القرارات الاستراتيجية يعتمد على المعرفة بنوعها.
- يجب أن تتم دراسة البدائل لاختيار البديل الأنسب استنادا إلى معلومات ومعرفة دقيقة من أجل الوصول إلى قرارات استراتيجية صائبة وذات فاعلية.

الخاتمة

-تعمل إدارة المعرفة على رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد نقاط القوة والضعف، وكل هذا لضمان نجاح المؤسسات.

قائمة المصادر والعراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع العربية:

- 1- ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، 2005.
- 2- ابن النجار، الشيخ محمد بن احمد بن عبد العزيز، شرح الكوكب المنير، تحقيق د. محمد الزحيلي د. نزيه حامد، مجلد 1، دار الفكر، دمشق، 1986.
- 3- أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 11، قسم إدارة الأعمال، بغداد، 2005.
- 4- أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة دمشق، المجلد 28، العدد 1، دمشق، سوريا، 2012.
- 5- أعراف عبد الغفار عمر، إدارة المعرفة ودورها في القرارات الاستراتيجية، رسالة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، 2014.
- 6- أكرم سالم الحبابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013.
- 7- بسام محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جلس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012.
- 8- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم) دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 9- بلوط، حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 10- بوركوة، عبد الملك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2018.
- 11- تركي بن عبد الرحمان المحيد، مهارات اتخاذ القرار، 2005.
- 12- جروان، فتحي عبد الرحمان، تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار الكتاب الجامعي، عمان، الأردن، 1999.
- 13- جون هموند، راف كيني، اتخاذ القرارات الذكية.
- 14- حامد ربيع، من يحكم تل أبيب، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1975.
- 15- حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، ط 1، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

- 16- حسن حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية، في منظمات الأعمال، ط1، أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- حلاق، ريما، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، دمشق، 2014.
- 18- حيدر حمزة: علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008.
- 19- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 20- الخطيب، أحمد ومعايعه، عادل سالم، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009.
- 21- خليل محمد العزاوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2007.
- 22- خيرة، بن يمينة، محمد ويعقوب، قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة، دراسات اقتصادية، العدد 21، 2013.
- 23- داهنين عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2010-2011.
- 24- الدسوقي حامد أبوزيد، أساسيات الإدارة، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1995.
- 25- دياب مهري أمين، جمال الدين، نجوى يوسف، الجامعة ومجتمع المعرفة التحدي والاستجابة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2007.
- 26- رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير تخصص إدارة المعرفة والمعارف كلية العلوم الاقتصادية، خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010-2011.
- 27- الزامل، ريم، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، 2003.
- 28- الزطمة، نضال، إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 29- الزيادات، محمد عواد أحمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

- 30- سامي تيسير سلمان: كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويورك، مركز الأفكار العلمية، 1998.
- 31- سايمون، هيربرت، السلوك الإداري، دراسة لعمليات اتخاذ القرار، في المؤسسات الإدارية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، عبد الله هيثم، دون نشر، الرياض، السعودية، 2003.
- 32- سعد أبو دية، عملية اتخاذ القرارات في سياسة الأردن الخارجية.
- 33- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 34- سعيد الصديقي، العولمة وآفاق المستقبل في الوطن العربي.
- 35- سيف الدين عبدون، اتخاذ القرار وعلاقته بمحل التبعية لدى عينة من طلاب الجامعة في كل من مصر والسعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 1996.
- 36- شعباني، مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الابداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة، بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 37- صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
- 38- د. صلاح الدين الكبسي، أستاذ إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، إدارة المعرفة، بغداد، 2005.
- 39- صلنجب عزوي، السياسة العامة (دراسة ميدانية في حقل معرفي جديد) مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2001.
- 40- طارق عبد الرؤوف عامر، د. إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 41- عاصم محمد حسين الأعرجي، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للإدارة العامة، في الأردن، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1993.
- 42- عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28، العدد الأول، 2012.
- 43- عباس، أنس عبد الباسط، الإدارة الاستراتيجية، رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، عمان، 2018.
- 44- عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009.
- 45- عبد الله، وهاب، عبد الله محمود، كمال مجيد، أثر الأنماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في مصارف أهلية مختارة، مجلة، مجلد 15، العدد 45، 2019.

قائمة المصادر والمراجع

- 46-العجرفي فلاح، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 35، 2017.
- 47-عجلان حسن حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال.
- 48-العطوي مهند حميد، وحمود، عدنان رحيم، تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الاستراتيجية، دراسة لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 58، 2020.
- 49-علي السلمي، بحوث العمليات واتخاذ القرارات الإدارية، دار المعارف، القاهرة، 1970.
- 50-عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 51-العمرى، غسان عيسى إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004.
- 52-غميض، صالح أحمد مفتاح، نظم المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي، دراسة حالة الجامعة بروايجيا الحكومية مالانج، رسالة ماجستير جامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة، جمهورية أندونيسيا، 2017.
- 53-غنيم، أحمد محمد، نظم دعم القرارات، المنصورة، القاهرة، 2004.
- 54-كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الإدارة العامة، الرياض، العدد 56، 1997.
- 55-كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 56-مازن إسماعيل الرمضانى: عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 2 بغداد، 1979.
- 57-محجوب، بسمان، عمليات إدارة المعرفة للتحويل إلى جامعة رقمية، مجلة الرابطة، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي، عمان، الأردن، 2004.
- 58-محمد عبد الرحمان النظاري، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية الدراسات.
- 59-محمد عبد الفتاح ياغي، هاني يوسف خاشقجي، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض ومركز البحوث.
- 60-محمد عبد المنعم حطاب، عملية اتخاذ القرارات - الجوانب السلوكية والإدارية، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

قائمة المصادر والمراجع

- 61- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2003.
- 62- منصور محمد إسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه جامعة البصرة، 1997.
- 63- نادية ضياء شكاره، اتخاذ القرار في الأزمة الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية جامعة بغداد، 1996.
- 64- نازم محمود، محمد ملكاوي: نظم المعلومات والمعرفة وأثرها على الإبداع، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 65- نضال محمد سعيد، القيادة الإدارية، المفاهيم والأساليب، بغداد، 1977.
- 66- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
- المراجع الأجنبية:

- 1-Boseman Clenn and Phatak, Arvind (Strategic Management) Text cases 2nd ED. New York, Johnwily and sons 1989 P6 -14
- 2-Chatterjee. Sas. 2021.TOP 10 Reasons Why Strategic Decision Making Is Important for Organization Epc Group.<https://www.Epcgroup.Net/Top10-Reasons-why-Strategic-Decision-Making-Is-Important-for-Organization>.
- 3-Clavd Rmeau, La prise de décision, acte de management, les éditions d'organisation, Paris,2003.
- 4-George W. Geresbefski, "Building" corporate financial model,Harvard,Business review 47 (July August 61 72 2004)
- 5-Gones, g. W, Sanders Information Media and Source Pattern General Management, Across Management A Pilot Study Information Systems.
- 7-P Drucker, Management tasks responsibilities, the American publishing ,1974, P61.
- 6/Huczynski, Anrzej and Buchanan, David ,2001 P337, Organizational Behavior- Anitroductory text 4th Ed, Rotolito Lombarda, Italy.

الملاحق

الملاحق:

استبيان دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

في إطار إجراء دراسة بغرض التعرف على دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعليه نرجو منكم وضع علامة (X) أمام المكان الموافق لإجاباتكم، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

محور البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر () أنثى ()
 2-السن: أقل من 29 () من 30 إلى 39 () من 40 إلى 49 () 50 فما فوق ()
 3-المستوى الدراسي: متوسط () ثانوي () جامعي ()
 4-عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 ()
 5-المستوى الوظيفي: عون تحكم () عون تنفيذي () إطار سامي ()

استبيان					موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: إدارة المعرفة									
أ-أهداف إدارة المعرفة									
1	تحديد هدف الإدارة بالمعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.								
2	تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.								
3	الإبداعات تزداد في المؤسسة بالاعتماد على القرار الإستراتيجي وعلى المعرفة الكامنة والمخزونة لدى العاملين								
ب-توليد المعرفة									
4	يتم تكوين فرق عمل من أجل توليد رأس مال معرفي جديد.								
5	توفر المؤسسة الفرص من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل.								
6	تشجع المؤسسة الإبداع وتسعى لتطوير مهارات العاملين.								
7	تستقطب المؤسسة الأشخاص المبدعين للعمل لديها.								

الملاحق

					تعتبر المؤسسة توليد المعرفة مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.	8
ج- تخزين المعرفة						
					تسعى المؤسسة للاستفادة من المعرفة التي يملكها الأفراد.	9
					تعتمد المؤسسة على خبرات ومهارات وكفاءات الأفراد العاملين لديها.	10
					تعتمد المؤسسة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة.	11
					تشجع المؤسسة العمل الجماعي في الورشات.	12
د- توزيع المعرفة						
					تستطيع الأفراد تبادل المعرفة بسهولة.	13
					تمتلك المؤسسة القدرة على إيصال المعرفة لكل الأفراد.	14
					تنظم المؤسسة جلسات جماعية لضمان تبادل المعرفة وأنها متاحة لكافة أفراد العمل.	15
					أشارك في الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة	16
هـ- تطبيق المعرفة						
					المعرفة التي ألتقاها مناسبة لمنصب عملي وتلبي كافة احتياجاتي.	17
					أبحث في أسباب المشكلة وأدرس نتائجها قبل طرح الحلول.	18
					أستطيع التعامل مع المشاكل التي تواجهني في عملي.	19
					تسهم المعرفة التي أتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.	20
					يتم التركيز على تطبيق المعرفة كأحد أهم الأولويات.	21
المحور الثاني: اتخاذ القرار الاستراتيجي						
و- اتخاذ القرارات الاستراتيجية						
					تقوم المؤسسة بصنع القرار بعد تحليل البيانات ومعالجتها.	22
					تستعين المؤسسة بأطراف من خارج المؤسسة في صنع القرارات الإستراتيجية.	23
					تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات.	24

الملاحق

					تتخذ المؤسسة قراراتها على أساس رؤيتها المستقبلية.	25
					تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على أصحاب الخبرة.	26
					يتم استخدام أسلوب العصف الذهني في تحديد بدائل متاحة.	27
					هل تشارك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	28
					هل تسهم المعرفة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.	29
					يعتمد المدير على إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	30
					هل يدرك صانع القرار أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.	31
					تتأثر القرارات الإستراتيجية بتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة.	32
					تعطي المؤسسة أهمية وأولوية للقرار الإستراتيجي.	33
					تسعى المؤسسة للإيجاد القرار الأمثل بالاعتماد على المعرفة.	34
					تشعر أن مستواك يسمح لك باتخاذ قرارات إستراتيجية.	35
					تمتلك خبرة ومعرفة تمكنك من اتخاذ قرارات وإيجاد حلول للمشاكل.	36
					توفر المؤسسة حوافز للعاملين من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية.	37
					تتم مناقشة القرارات قبل اتخاذها.	38
					يسهم القرار الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة.	39

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك من خلال معرفة دور توليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى موظفي مؤسسة الحليب ومشتقاته بولاية سعيدة، وذلك بسبب الأهمية البالغة التي وصلت إليها إدارة المعرفة وعملياتها في تحقيق النجاح للمؤسسات.

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أسئلة استبيان الذي قام موظفي المؤسسة بالإجابة عنه، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- توليد المعرفة وتطبيق المعرفة لهما علاقة معنوية مع اتخاذ القرار الاستراتيجي، وبالتالي هذين العمليتين لهما تأثير على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- عدم وجود علاقة ارتباط ومعنوية لكل من (أهداف إدارة المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) على اتخاذ القرار الاستراتيجي وبالتالي لا يوجد تأثير لهذه العمليات على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين محاور إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في مجمع الحليب ومشتقاته لولاية سعيدة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية أي أن قدرتها على توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة يؤثر على موظفيها في صنع واتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة توصلهم إلى حل المشاكل التي تواجههم.
- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع السبل التي تضمن النجاح من مادية وبشرية، حيث يجب اختيار أفراد ذوي كفاءة وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لهم ليتمكنوا من اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة.
- تسهم إدارة المعرفة في صناعة وفاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال توفير المعارف والمهارات التي يحتاجها متخذ القرار.

Summary:

This study aims to know the role of knowledge management in making strategic decisions, by knowing the role of knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution and the application of knowledge in making strategic decisions for the employees of the Milk Corporation and its derivatives in a happy state, because of the critical importance that knowledge management and its operations have reached in achieving Enterprise success.

To achieve this, it was relied on questionnaire questions that were answered by the Foundation's employees, and the SPSS program was relied on to present and analyze the results of the study.

The study concluded a set of results, the most important of which are: There is a strong correlation between knowledge management and strategic decision-making, that is, there is a statistically significant effect of knowledge management on strategic decision-making.

The generation of knowledge and the application of knowledge have a significant relationship with strategic decision-making, and therefore these two processes have an impact on strategic decision-making.

- There is no correlation and moral relationship for each of (knowledge management objectives, knowledge storage, knowledge distribution) on strategic decision-making and therefore there is no impact of these processes on strategic decision-making.

There is a strong correlation between the axes of knowledge management and strategic decision-making.

-There is a statistically significant effect of knowledge management in the milk complex and its derivatives for a happy state on strategic decision-making, meaning that its ability to generate, store, distribute and apply knowledge affects its employees in making and taking successful strategic decisions that lead them to solve the problems they face.

The application of knowledge management requires the provision of all means that guarantee success, both material and human, as qualified individuals must be selected and supported, and the appropriate environment must be provided for them to be able to take appropriate strategic decisions.

Knowledge management contributes to the making and effectiveness of strategic decisions by providing the knowledge and skills needed by the decision maker.