



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم التسيير التخصص: تسيير الاستراتيجي

إدارة المعرفة ودورها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية  
دراسة ميدانية بشركة ملبنة الساحل مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

زحاف نادية

مقدمة من طرف الطالبة:

منصور مروة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا		أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا		أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مساعد		أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021-2022

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من رفعتني بدعواتها ودعمها في كل خطوة من خطوات حياتي، إلى من غمرتني بحبها وحنانها، إلى من أنارت دربي بصلواتها، إلى من ربّنتني على حب العلم، إلى من كانت رمزاً للعطاء، إلى أعلى ما في هذا الوجود أُمِّي الغالية أطال الله في عمرها

إلى رمز التضحية والعطاء، إلى من أنار لي درب حياتي بنصائحه، إلى من زرع في نفسي قوة الإرادة أباي العزيز حفظه الله وأطال في عمره

إلى إخوتي الأعزاء، والأقارب الأحباء، إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم يسعهم قلبي أهديكم ثمرة عملي المتواضع

إلى كل مواطن عاش من أجل ولأجل الجزائر

إلى كل باحث وطالب علم أهدي ثمرة جهدي

منصور مروة

## شكر وعرّفان

نحمد الله عزوجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وأعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاج للوصول إليه،  
لقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

ولقوله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أما بعد أتقدم بجزيل الشكر والثناء والتقدير والعرّفان بالجميل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل  
وأخص بالذكر:

الأستاذة "زحاف نادية" وأسأل الله أن يجازيها على خيرها الذي لم تبخل علينا بمساعدتها وتوجيهاتها، كما  
أشكر كل أساتذة العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين ساعدونا بما قدموه لنا من معلومات  
قيمة ونصائح مفيدة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، على مجمل  
نصائحهم وتوجيهاتهم.

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة أو دعوة صادقة.

جزاكم الله عني كل خير

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكروعرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
03-01	المقدمة العامة
27-05	الفصل الأول الإطار النظري لإدارة المعرفة
05	مقدمة الفصل
06	المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة
06	المطلب الأول: نشأة المعرفة
07	المطلب الثاني: مفهوم المعرفة
10	المبحث الثاني: إدارة المعرفة المفهوم والأهمية والأهداف
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
13	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة
15	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة
17	المبحث الثالث: أنواع وخصائص إدارة المعرفة ومصادرها
17	المطلب الأول: أنواع إدارة المعرفة
18	المطلب الثاني خصائص ومصادر إدارة المعرفة
20	المبحث الرابع: ممارسات ومتطلبات إدارة المعرفة
20	المطلب الأول: ممارسات إدارة المعرفة
22	المطلب الثاني: متطلبات ومبادئ إدارة المعرفة
23	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
27	خلاصة الفصل
52-29	الفصل الثاني الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
29	مقدمة الفصل
30	المبحث الأول: مدخل إلى عمليات اتخاذ القرار
30	المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرارات وأهميته
32	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

36	المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
36	المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
38	المطلب الثاني: خصائص ومراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية
40	المطلب الثالث: أبعاد ومداخل صناعة القرارات الاستراتيجية
42	المبحث الثالث: منهجية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
42	المطلب الأول: أساليب ونماذج عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
45	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية
46	المطلب الثالث: فاعلية القرارات الاستراتيجية
47	المبحث الرابع: اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء ممارسات إدارة المعرفة
47	المطلب الأول: عملية اكتساب وتوليد المعرفة ودورها في عملية صنع القرارات الاستراتيجية
48	المطلب الثاني: عملية تخزين واسترجاع المعرفة ودورها في عملية صنع القرارات الاستراتيجية
49	المطلب الثالث: عملية تطبيق المعرفة ودورها في تقويم إدراك متخذ القرار
50	المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في معالجة الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
52	خلاصة الفصل
74-54	الفصل الثالثدراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل بصلامندر
54	مقدمة الفصل
55	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة
55	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة ملبنة الساحل
56	المطلب الثاني: نشاط ومنتجات المؤسسة
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
62	المطلب الأول: منهجية الدراسة
62	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسة
63	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) واختيارها
64	المبحث الثالث: تحليل النتائج
64	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
69	المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	ملاحق
	الملخص

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	التسلسل المنطقي للمعرفة	I-01
11	رؤية متكاملة لإدارة المعرفة:	I-02
39	مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي	II-01
51	دور إدارة المعرفة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية	II-02
58	هيكل التنظيمي للمؤسسة	III-01
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	III-02
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	III-03
66	توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	III-04
67	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	III-05
68	توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة	III-06

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
57	يمثل منتجات المؤسسة لسنة 2018.	III-01
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	III-02
65	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	III-03
66	توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	III-04
67	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	III-05
68	توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة	III-06
69	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعدها اكتساب المعرفة	III-07
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعدها الثاني	III-08
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعدها تطبيق المعرفة	III-09
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الثاني	III-10

# المقدمة العامة



يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسلح بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد ادراك أهمية المعرفة بوصفها وجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة و احد الموارد الهامة والنادرة لأي إنسان في هذا العالم الكبير، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز.

إن إيجاد ثقافة المنظمة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية، وأساسية تنفيذ العمل، وسياسات المنظمات، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن الصعوبة التي قد يواجهها العاملون، وحتى تستطيع المؤسسات الوصول إلى المستقبل لا بد لها أن توظف المعرفة، التي تعد متطلباً إجبارية لتلك المنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة بدأت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية المعرفة ودورها كنشاط يمكن أن يكون منظماً ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل.

وقد ارتبط مفهوم إدارة المعرفة بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة المعرفة المتاحة في المجتمع ويجب كما يعبر الاقتصاديون ان تستغل هذه الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام ومواجهة التحديات والأزمات. واعتبار ان الإنسان هو حلقة التغيير الأولى في المجتمع البشري لتحقيق التقدم وقهر التخلف وخاصة في الدول المتخلفة والنامية، فلا بد من المنظمات عامة والقيادات الإدارية المتخلفة خاصة من التعامل بكفاءة وفاعلية في عملية استثمارات الطاقات والقدرات المعرفية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي حتى تتمكن المنظمة من الحد من الاخفاقات وتسخير إمكانيات وطاقات المجتمع المنظم لتحقيق الازدهار والتقدم.

لان القرار الاستراتيجي يمثل اختيار مجال أو نشاط معين تقوم به المنظمة ويتطلب توظيف معظم الموجودات والموارد التي بحوزتها بغية الحصول على أعظم عائد ممكن خلال فترة زمنية معينة، وهذا بحد ذاته يعني مدى نجاح أو إخفاق المنشآت في تحقيق أهدافها، وبالتالي ان المنظمات ستكون أكثر نجاحاً في استثماراتها إذا تمكنت من اعتماد المدخل المعرفي.

برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وقيمتها ، ففي المجتمعات المتقدمة نجد هناك اهتمام اكبر وعناية اكثر بموضوع إدارة المعرفة وحرصاً افضل على كيفية استغلالها وتوزيعها ، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية بشكل عام ، فلا يزال الجدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي لها وان الموضوع برمته لم ينل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين على المستويين المحلي والعربي لاسيما منظمات أو شركات وزارة الصناعة في العراق بشكل خاص، إذ لا زالت هذه الشركات تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملية بين الخزين المعرفي للموارد البشرية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجية .

حيث تعد عملية اتخاذ القرار من أصعب المهمات في إدارة المنظمات والشركات لأن الإداري الجيد والقيادي لا يظهر نجاحه الا بعد اتخاذ القرار في المواقف الصعبة والأزمات التي تمر بالمنظمة أو الشركة، وان إصدار القرارات والعقلانية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات للتعامل مع المشكلة واتخاذ الأسلوب المعرفي في عملية اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى ان أداة المعرفة هي حلقة مفقودة في بحوث إدارة الأعمال وان المشكلة الأساسية في المعرفة ليست في وجودها من عدمه لكن المشكلة ان الشركات لم تستفد من المعرفة المتوفرة في أذهان مديريها بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات.

❖ ومن هنا يمكن بلورة إشكالية الدراسة والمتمثلة في:

- - ما أهمية استخدام إدارة المعرفة في عم لة اتخاذ القرار الاستراتيجي في منظمة ملبنة الساحل بصلامندر مستغانم ؟

وعليه فإن المشكلة التي تعالجها الدراسة يمكن صياغتها في التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى استخدام إدارة المعرفة في شركة ملبنة الساحل مستغانم؟
- ما مدى إدراك مدراء المنظمات لأهمية استخدام المعرفة في عملية صنع القرار؟

❖ فرضيات الدراسة:

من خلال طرحنا لإشكالية الدراسة يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية للبحث:

- هناك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
- الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الظاهرة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الضمنية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

## ❖ أهمية الدراسة

إن التغيرات والتحديات المتسارعة على مختلف الأصعدة قد جعلت من إدارة المعرفة ضرورة لكافة المؤسسات، لمالها من دور في تزويد العنصر البشري بالمهارات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى لمواجهة هذه التحديات، لذا نحاول من خلال هذه الدراسة أن نبين:

- تتبع منافع البحث في المجال العلمي عبر خلفيته النظرية كون إدارة المعرفة هي حلقة مفقودة في بحوث إدارة الأعمال في الدول النامية بصورة عامة في ال جزائر لما يعانيه من نزيف في الكفاءات العلمية والكفاءة المعرفية.
- يعد البحث على حد علمنا هو اول بحث في القطريخضع لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار في مستغانم بالضبط بشركة ملبنة الساحل صلامندر.
- إمكانية أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق إضافة للمعرفة، ومن ثم تزويد المكتبة الجامعية بهذه المواضيع.
- تتطرق هذه الدراسة إلى متغيرين هامين بالنسبة للمؤسسة وهما إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## ❖ أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة وقلة الدراسات الميدانية في إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي فان البحث يسيطر إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة التوجه إلى البناء الحديث وهو البناء المعرفي.
- توظيف التراكم المعرفي عن إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي في بلورة اعداد منهجية البحث وتقديم إسهام متواضع بعدد متغيراته.
- الوقوف على مديات وجود علاقة جوهرية طردية بين المعرفة وعملية اتخاذ القرار التي تعتمدها القيادة وكل من القرارات الابتكارية للموارد البشرية.
- تقييم إدارة المعرفة في منظمات عينة البحث.
- إمكانية تحليل مشكلة إهدار المعرفة والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب للسيطرة عليها.

## ❖ حدود الدراسة:

- اختيرت الشركة العامة لمبنة الساحل بمستغانم موقعا لإجراء البحث لمدة 15 يوما، ممثلة للقطاع الصناعي العامذات أسهم(SPA)، وذلك لريادتها في اختصاصها بالسوق المحلي، إلى جانب تنوع مواردها

ومنتجاتها . عينة البحث تتألف من عينة عمدية تألفت من (108) من المدراء العاملون ومدراء الأقسام والشعب.

#### ❖ المنهج المتبع:

- سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على الطريقة الافتراضية الاستنتاجية حيث تم تقديم شرح نظري لمنغرين، ومن تم بناء مجموعة فرضيات ونظريات موجودة سابقا، منها سيتم اختبار هذه الفرضيات من اجل لأخر واستنتاج مجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمعات الدراسة .وفي الجانب التطبيقي سيتم الاعتماد على المنهج الكلي، حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان وجمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كي يتم تحليل احصائيا باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS مع اعتمادنا على الدراسات السابقة في هذا الجانب.

#### ❖ الدراسات سابقة

ضمن المحددات الموضوعية في هذا البحث سيتم دراسة دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولهذا قام الباحثون بعرض دراسات تتعلق بإدارة المعرفة في الجزء الأول من الدراسات السابقة، وشمل الجزء الثاني دراسات تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما اشتمل الجزء الثالث على دراسات تتعلق بالربط بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية وقد تنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، للوقوف على الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، والتعقيب عليها، وتوضيح مدى الاستفادة من هذه الدراسات .واعتمد الباحثون مبدأ تصنيف الدراسات في كل قسم حسب متغيرات الدراسة إلى :أوالّ تتعلق بإدارة المعرفة:دراسات:دراسات ثانيا تتعلق بالقرارات الاستراتيجية.

#### ❖ صعوبات الدراسات

من خلال الدراسة فقد صادفتنا بعض الصعوبات والتي من بينها:

- صعوبة الحصول على البيانات والمراجع نتيجة غلق الجامعات

- قلة الكتب المتعلقة بالمتغير المستقل لإدارة المعرفة

- صعوبة الحصول على الموافقة من طرف المؤسسة

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة

المعرفة

### مقدمة الفصل

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة؛ لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهرى، وذلك من خلال الاهتمام به، ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة . وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات لا تنضب بالاستعمال. وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على إدارة المعرفة.

### المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي لها تأثيرها الواضح والمهم في تحسين أداء المنظمات وحل المشكلات، وتعتبر الجهد المنظم الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاطوتصني وتنظيم وتخزين أنواع المعرفة كافة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول بين أقسام المنظمة وأفرادها ووحداتها، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات.

### المطلب الأول: نشأة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة زجديدة في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبيا، كانت معظم الكتابات حول هذا الموضوع خلال الربع الأخير من القرن الماضي 1980 في المؤتمر الأمريكي الأقل الذكاء الصناعي أشار " إدقاردفراينموم " إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة

وأرجعها البعض إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة " هوليشباكارد " الأمريكية عام 1985م وتحديد برنامجها لإدارة المعرفة التي أطلق عليها اسم الشركة أخبار (HP) إلا أن البدايات الحقيقية كانت في التسعينات أين أصبح من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الانتاج الفكري لإدارة الأعمال خصوصا بعد إصدار " نونا كافتايكوشي " سنة 1995 لكتاب بعنوان الشركات الخلاقة لإدارة المعرفة.

تعود بداية وجود مفهوم المعرفة إلى وجود الإنسان ذاته على وجه الأرض، أو قبل ذلك حينما أراد الله سبحانه وتعالى أن يخلق الإنسان، وتحدى الملائكة بقوله جل وعلا في الذكر الحكيم، إذ قال : " وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (31) قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32) قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ الْغَيْبِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ " (البقرة : 31 – 33).

والاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها يعد، قديماً لكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعليم. ويعد حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحدود ألفي عام قبل الميلاد، ثم جدد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال "إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي على الأرض".<sup>1</sup>

أما الفيلسوف اليوناني أفلاطون فقد أعطى جرعة جديدة ودفعة قوية لأهمية المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة فهو القائل "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل في الوجود ومع ظهور الدعوة الإسلامية وإرساء دولتها الأولى أصبح طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة، وبعد أن كانت المعرفة حكراً على الفلاسفة وتلامذتها أصبح اكتساب العلم متاحاً للجميع وصار العلماء والفقهاء مكلفون بإيصال معرفتهم ونشر علمهم في المساجد ودور العلم التي فتحت أبوابها أمام الطلبة القادمين إليها من كل حذب وصوب بمن فيهم الطلبة الأجانب من غير المسلمين. ومن الطبيعي أن يتواصل الاهتمام بالمعرفة في عصرنا الحاضر بعد أن مهدت ثورة الاتصالات وثورة المعلومات والتقنيات، الطريق وقربت المسافات ويسرت السبل لتبادل المعرفة وتجديدها، وليس غريباً في ظل هذه الثورات أن يتضاعف حجم المعرفة وكمها كل بضعة سنوات بعد أن كانت مضاعفتها تستغرق قرن من الزمان".<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساساً لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وتزيد من كفاءة أدائها. ويؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، المعلومات والمعرفة) حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، والمعرفة بوصفها البسيط ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نصيمنتنا من الفهم والوصول إلى استنتاجات.<sup>3</sup> من خلال المطلب الأول عن نشأة المعرفة وبسبب هذه النشأة للمعرفة، تم الاهتمام بها ووضع العلماء تعريفات متعددة لهذا المصطلح يمكن بيانها الآتي:

<sup>1</sup> إيمان فاضل السامرائي، ميثمعلي الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دارصفاء، عمان-الأردن-، 2004، ص24  
<sup>2</sup> نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، مذكرة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، تخصص إدارة أعمال، 2011، ص12  
<sup>3</sup> مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، "إدارة المعرفة كتوجه حديث للمنظمات في عصر العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس 15-17 ديسمبر، 2012، ص.

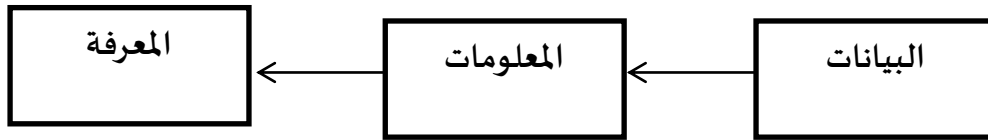
تعرف المعرفة لغة: بحسب قاموس المنجد فإن المعرفة مشتقة من الفعل (عرف عرفة وعرفان) ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة هي إدراك الشيء على ما هو عليه.

أما اصطلاحاً: هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة<sup>1</sup>.

ولقد اختلف الباحثين في تعريف المعرفة، نظراً لاختلاف الزوايا التي ينظرون منها، ومن أهم ما قدم لتعريف المعرفة ما يلي:

- هي مجموع الحقائق ووجهات النظر، والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة. وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الأخير<sup>7</sup>.
- بنية تراكمية كمية وكيفية، تمثل مجمل البنى المعرفية الرمزية للحقائق والنظريات العلمية والخبرات التراكمية البنائية التي يحملها أفراد مجتمع ما، في سياق دلالي وإطار ثقافي تاريخي تراكمي، يعبر عن كيف الأنشطة الحياتية الخدمية والإنتاجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والعسكرية والمهنية والحرفية، التي تمتد لتشمل اليات الحياة العامة للمجتمع، والحياة الخاصة للأفراد<sup>2</sup>.

شكل رقم (I-01): التسلسل المنطقي للمعرفة



المصدر: هيثم علي إبراهيم حجازي، "قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية"، أطروحة درجة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، 2005، ص41

يشير Nonaka إلى أن المعرفة هي: "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال".

<sup>1</sup> قلبو حسينة، "دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص2.

<sup>2</sup> فتحي الزيات، "اقتصاد المعرفة"، دار النشر للجامعات، مصر، ط 1، 2011، ص38.



من جهة أخرى يشير كل من Rid, Prussak et Davonpot على أن المعرفة هي: "رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت وإستثمرت من المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق"

كما يرى آخرون أيضا بأن المعرفة هي: معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة.

يرى Tursi، أن المعرفة هي في الأساس القدرة على التعلم، كما أنها هي القدرة على تنسيق وتنظيم المعلومات التي تتمثل في مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة فعالة"

في حين يرى Bulter، أن المعرفة هي مجموعة من التجارب والقيم والمعلومات المنظمة والمنسقة في ضوء المفاهيم السابقة ترى الباحثة أن المعرفة هي "مزيج من معلومات وتكنولوجيا قابلة للتواصل والفهم والاستخدام والتي على ضوءها تستخدم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة."

وبالتالي يتسع مفهوم المعرفة ليشتمل على معاني ومفردات عديدة، بما يتناسب مع التطور الحاصل في العصر الذي أطلق عليه "عصر المعرفة"، بحيث لم يعد مفهوم المعرفة مختزلا في المعلومات المحفوظة في عقول البشر، والموجودة في الكتب والمراجع، إنما تطورت ليبدل على الخبرات والتجارب المتراكمة كافة، والممارسات والقدرات الكامنة والمكتسبة.

وأیضا من خلال كل التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج التعريف الإجرائي التالي: "المعرفة هي مجموعة المعلومات والحقائق التي يمتلكها الفرد أو تكون متاحة له، بالإضافة إلى مجموعة من الخبرات. والتي تمكن المنظمة من التجاوب مع المتغيرات والمستجدات البيئية المختلفة، وذلك من أجل الوصول إلى أفضل حل للمشكلات التي قد تواجهها المنظمة .

### المبحث الثاني: إدارة المعرفة المفهوم والأهمية والأهداف

وبدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، إلا أن تواجد مفهوم المعرفة وحدودها في المنظمة وتفعيله لا يكفي بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للإهتمام بالجانب المعرفي من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسبين.

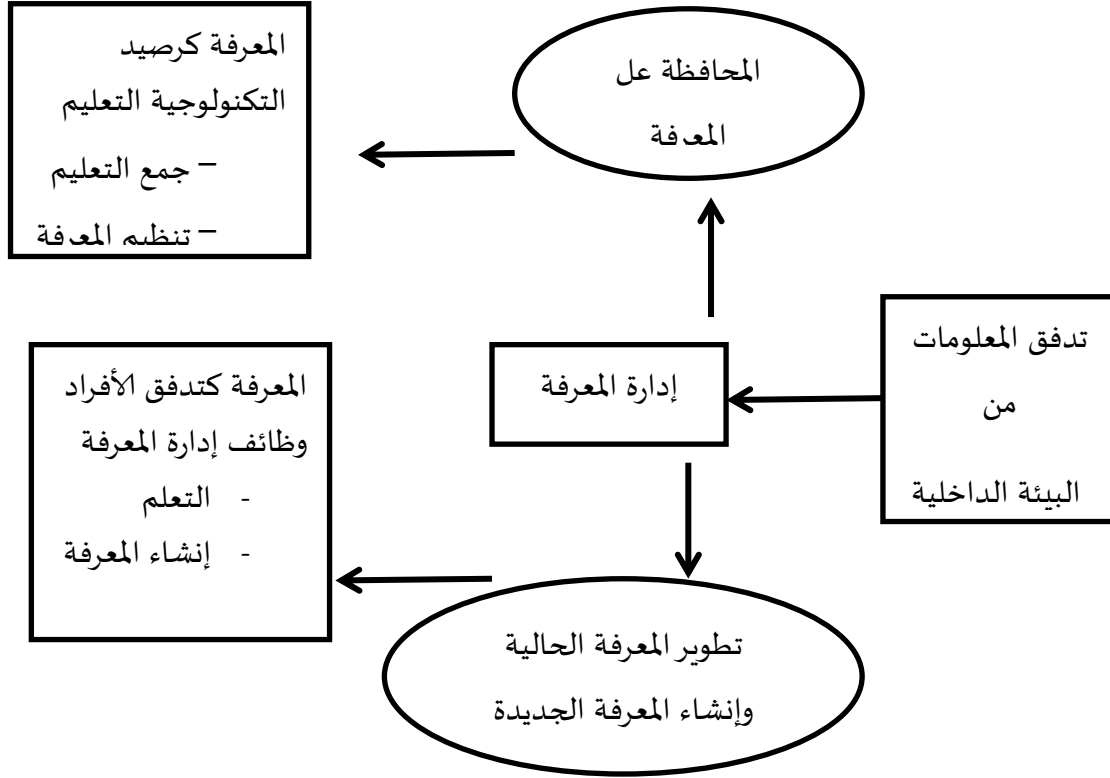
### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، ويمكن تعريفها ومن أبرز ما قدم في إدارة المعرفة التعاريف التالية<sup>1</sup>:

- يعرفها وينغ بأنها " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس مال "
- كما عرفت إدارة المعرفة على أنها "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس مال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ارتباط لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي "
- كما تعرف إدارة المعرفة على أنها "تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها، تنظيمها واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية لأنشطة الإدارة المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

حيث أن الشكل التالي يمثل ذلك:

الشكل (1-02) رؤية متكاملة لإدارة المعرفة:



المصدر: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 50

يشير Burk أن إدارة المعرفة هي: "عملية إكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها"<sup>1</sup>.

ومن جهة نظر Montana فهي "نظام أفرع من المعرفة ويركز على الأساليب النظامية والإبداعية والممارسات وأدوات توليد المعرفة وإكتسابها وتبادلها وحمايتها وتوزيعه وإستخدام المعرفة ورأس المال الفكري والموجودات".

<sup>1</sup> زبدمنبرعبيوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة وظائف المدير، دارجلة، بغداد-العراق، 2007، ص 228

أما فيما يخص الإدارة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن فتقدم تعريف لإدارة المعرفة، على أنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات وإستحصالها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المجال عمله. كما تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على فهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية.

أما Skayram وهو من أبرز من تناول مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة، والعمليات المرتبطة بها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

ويعرف آخرون إدارة المعرفة بأنها "العملية التي من خلالها تستخدم المنظمة الذكاء الجماعي لإنجاز أهدافها الاستراتيجية".<sup>1</sup> ويمكن استنتاج:

- إدارة المعرفة هي عملية لها بنى وهياكل متعددة ومتنوعة
- إدارة المعرفة هي الاستخدام الذي يتضمن إبراز دور الذكاء بقيادة العمل وقياس النتائج المتوقعة للأداء؛
- الذكاء الجماعي، أي أهمية المشاركة، لتحديد مصادر المعرفة وملكيتهما، بالإضافة إلى تزويد آليات ومحفزات تقاسم المعرفة
- إنجاز الأهداف الاستراتيجية، أي أن إدارة المعرفة ترتبط بقوة بالاستراتيجية، وتمكن المنظمة من إنجاز الأهداف بعيدة المدى.

وبناء على ما سبق يمكننا أن نعرف إدارة المعرفة بأنها "مجموعة العمليات التي تقوم من خلالها المنظمة، بإستخدام الخبرات المتراكمة، سواء كانت في الوثائق أو قواعد البيانات أو في ذاكرة الحاسوب، أو عقول الأفراد العاملين فيها، وتوظيفها في أنشطتها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن أجل قيمة مضافة للمنظمة".<sup>2</sup>

يظهر مما سبق أنه لا يوجد اتفاق حول تعري مفهوم إدارة المعرفة، إلا أن جميع هذهالتعريفات تدور في فلك المعرفة وأهميتها في تحقيق أهدا المنظمة ونحو الارتقاء للأفضل، وتعر الباحثة إدارة المعرفة إجرائيا بأنها: "مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساعد المنظماتفي عملية حصر المعرفة وتوليدها من مصادرها

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، 228

<sup>2</sup> يمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 24

الداخلية والخارجية التي تحتاجها وتنظيمها واستخدامها للاستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرا لإدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به.

إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبها اغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبهتجا في تعامله مع المنظمة<sup>1</sup>. وأشار البعض أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعودا إلى مجموعة من التحديات هي:

- كيفية اقتناء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية.
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في السوق المنافسة.
- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الوظيفية للشركة<sup>2</sup>.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق التشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تساعد على بناء ما يسمى "بمخصص المعرفة" وهو الشخص أو الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما، إلى جانب ذلك نستطيع القول إن إدارة المعرفة تعمل على تكويس المعرفة للمؤسسة بإنتاج المعرفة حسب ما يعمل لتعويض جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعودنا بالنتائج العام علمها

يمكن القول بأن المعرفة تعتبر من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية لاتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التميز والارتقاء، وأصبحت من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والإبداع، وبالتالي تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

<sup>1</sup> أسرار الصافي ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2007، ص22  
<sup>2</sup> عبد الستار العلي ، مرجع سبق ، ذكره ، ص 27

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق الأنشطة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز القدرة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات
- تعمل على تحديد المعرفة وتوثيقها وتطويرها وتطبيقها وتقييمها
- توفر الحماية للمؤسسة، إضافة إلى التقدم والنجاح والتفوق الإداري
- تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.
- تزيد من قدرة المنظمات على تحقيق الأهداف والاستجابة للمتغيرات.

وقد حدد Prusak أبرز الأسباب التي أدت للاهتمام بإدارة المعرفة:

- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات، خاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.
- الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

نستخلص مما سبق إلى أن وكالة الغوث في حقيقتها تعيش على المعرفة باعتبارها الثروة الحقيقية لها، وتنشأ في إطارها وتزود من مصادرها المختلفة، وتنمو وتتطور باستخدام الجديد منها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لديمومتها.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضها منها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات المطولة، أو غير ضرورية والحد من الروتين.
- الارتفاع وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الكبت والضغط النفسي.

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 49

- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل معرفة ورأس مال الفكري، لتحسن طرق إيصال المعلومات.
- تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقتها بممثليها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة

تتوفر مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختل أنواع المنظمات ويمكن

بيائها وفق الآتي<sup>1</sup>:

- تحديد المعرفة وجمعها وتوفيرها بالشكل والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
  - بناء قواعد بيانات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
  - تسهيل عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها بين جميع العاملين.
  - تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة باستمرار.
  - تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
  - نشر التجارب والخبرات وتبادلها وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
  - تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية
- وأشار ياسين أن إدارة المعرفة تهتم بحزمة من الأهداف الاستراتيجية التي يمكن تلخيصها بما يأتي:

- اكتساب البصيرة والحكمة.
- تعزيز التعاون والمشاركة بالمعرفة.
- تحسين جودة القرارات.
- تحقيق الميزة التنافسية وذكاء الأعمال.

وترى الباحثة ومن خلال اطلاعها على الأهداف السابقة أنه يمكن أن يكون من ضمن أهداف إدارة المعرفة تطبيق الإطار المقترح لممارسات إدارة المعرفة على وكالة الغوث والسعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق المعرفة، والأخذ بالتوجه الاستراتيجي في الإدارة، وتفعيل القدرة على مواجهة الأزمات والحالات الطارئة والمساعدة على العمل بمبدأ التوقع قبل الوقوع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسر الصاقي ، مرجع سبق ذكره، ص 33

<sup>2</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 49

### المبحث الثالث: أنواع وخصائص إدارة المعرفة ومصادرها

من أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المنظمة لابد من تحديد أنواع المعرفة وخصائصها ومصادرها حسب وجهات النظر المتعددة لعلماء الإدارة.

#### المطلب الأول: أنواع إدارة المعرفة

تعددت التصنيفات للمعرفة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، صنفتم إلى تصنيفات حسب وجهات نظر مختلفة، والتصنيف الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة هو المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والتي يمكن بيانها كالتالي<sup>1</sup>:

1. المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: "هي المعرفة غير المكتوبة المخزنة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستدكرها عبر آليات التفكير المعروفة".
2. المعرفة الصريحة الظاهرة Explicit Knowledge: هي المعرفة الموثقة في المنظمة والتي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة بشكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة

حيث يوجد تفاعل بين كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، كما أن المعرفة الضمنية والظاهرة ليستا منفصلتين تماماً بل هما كيانان يّكمل كل منهما الآخر، ويتفاعلان معاً.

كما قدم العلي والقنديلجي والعمري تصنيفاً أوسع للمعرفة وهي الآتي<sup>2</sup>:

1. المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن الخبرة والمهارة في العمل.
2. المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقع.
3. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال العمل فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم.

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 31  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 32



وقد قسم نجم وكبيسي إدارة المعرفة إلى أربعة تصنيفات:

1. المعرفة الإجرائية أو معرفة الكي: وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.
2. المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا: وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.
3. المعرفة السببية أو معرفة لماذا: وهي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة.
4. معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا: وهذه المعرفة التي توجه بشكل ظاهر أو خفي في المدى القريب أو البعيد.

### المطلب الثاني خصائص ومصادر إدارة المعرفة

#### ا. خصائص إدارة المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، ويمكن بيان خصائص المعرفة وفق التالي<sup>1</sup>:

- إن المعرفة هي مورد إنساني وهي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات
- للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني.
- تتطلب المعرفة تفاعلاً إنسيابياً مع الواقع وواعياً وادراكياً للواقع من حيث متغيراته وعناصره.
- إن المعرفة مخزونة في عقل الفرد نفسه، وقد تكون مستقلة عن الفرد، أي توجد في الكتب.
- تتسم المعار المستخدمة بالتماسك والترابط فيما بينها.
- يوجد بعد شخصي للمعرفة بحكم طبيعتها الذاتية.
- المعرفة سريعة الانتشار والانتقال.

<sup>1</sup> بهاني فيصل أبو معمر، دور ممارسة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص52

### II. مصادر المعرفة

يبين عليان نقلان عن Marquardt عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها، وهما:

1. المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية إحدى المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافتراضاتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم. هي التي تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة من مختلف مجالات نشاطاتها، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الخبرة والمهارة وكذلك من خلال التعلم بالعمل أو البحوث<sup>1</sup>.
2. المصادر الخارجية: تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوق على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة التي تسهل عليها عملية استنتاج المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت.

### المبحث الرابع: ممارسات ومتطلبات إدارة المعرفة

#### المطلب الأول: ممارسات إدارة المعرفة

1. تشخيص المعرفة: وهي العملية التي تشير إلى وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائجها معرفة ما نوع المعرفة المتوفرة على أهمية تشخيص المعرفة لكونها تعد الأساس لثروة المنظمة، والإدارة الفاعلة لتطورها ونجاحها. واجمالياً يمكن القول بأن النتيجة النهائية من عملية التشخيص هي إنشاء وامتلاك المعرفة التي تحتاجها المنظمات، والعمل على تطويرها للحصول على معرفة جديدة من خلال امتلاكها لرأس مال فكري قادر على التماشي مع التحديات.
2. إنشاء المعرفة: هي عملية دورية، تبدأ عندما تنتقل المعرفة في المؤسسة من عضو إلى آخر، فتتحول بذلك المعرفة من ضمنية إلى صريحة، ثم تمرر هذه المعرفة الصريحة إلى عضو آخر وبالتالي يمكن تعريفها بأنها العملية التي يتم من خلالها الحصول على معرفة جديدة في المنظمة من خلال إعادة ترتيب المعرفة الضمنية والصريحة، ويكون بمقدورها تكوين حقائق ومعار جديدة، قادرة على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية.
3. تخزين المعرفة: هي الوسيلة التي يتم فيها جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الأنشطة الحالية للمنظمة وأنها تنظيم البيانات المتعلقة وتجميعها بأنشطة المنظمة وأعمالها وخزنها في قواعد معينة، بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في المنظمة. ويوضح أن قاعدة المعرفة يمكن أن تخزن

<sup>1</sup> عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز، واقع تطبيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2013 ص3.

فيها عدة أنواع من المعار، إن تخزين المعرفة هي الوسيلة التي يتم جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الأنشطة الحالية للمنظمة.

واجمالا يمكن القول بأن الاحتفاظ بالمعرفة لا يقتصر على تخزينها فحسب، بل يجب على الأفراد العاملين من ذوي الخبرة الاستفادة من المعرفة الضمنية المخزنة في أذهانهم كرأس مال معرفي<sup>1</sup>.

4. توزيع المعرفة: توزيع المعرفة على المستخدمين وضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر أن توزيع المعرفة تتم من خلال عملية التعلم والتعليم والتدريب والتدريس وشبكات الأعمال والبريد الإلكتروني وغيرها.

ويمكن القول بأن المعرفة إن لم تتوزع وتنتشر بطريقة كفؤ على أعضاء المنظمة، فإنها لم تحصل على عائد مقابل ذلك، بالإضافة لنقلها وممارستها من خلال الحوار والتدريب وشبكات الأعمال الذي له الدور الهام في توزيع المعرفة الضمنية.

5. تطبيق المعرفة: ويعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يكون وفق الأهمية الاستراتيجية للأهداف في المنظمة، فإذا كان تطوير المنتجات ذات أهمية استراتيجية في المنظمة فيكون تطبيق المعرفة موجها نحو هذا الهدف.

واجمالا يمكن القول إن جوهر عمليات إدارة المعرفة هو ضمان استخدام المعرفة بطريقة فعالة، بما يضمن تحقيق غايات المنظمة.

ولقد قدم نجم نموذجا مقترحا لإدارة المعرفة أسماه الرصيد، التدفق الميزة ويشتمل النموذج مجموعة من المراحل المتدرجة المتصاعدة التي تمثل عملية الانتقال من مرحلة الاهتمام بالمعرفة لتنتهي لمرحلة تعظيم المعرفة وتحقيقها واستدامتها وهي كالآتي:

- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: وفيها يتم تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال الشركة.
- مرحلة وعي المعرفة: تتميز هذه المرحلة على قدرة الإدارة على التمييز بين أنماط المعرفة.
- مرحلة تحديد أصول الشركة: يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تحدد ما لديها من معرفة والنظر إليها كأصول معرفة لا تقل أهمية عن الأصول المعرفية لتوظيفه

<sup>1</sup> عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 141

- مرحلة تحقيق ميزة المعرفة :تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال الشركة بالمساهمة في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

- مرحلة تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة :تكون إدارة الشركة أكثر قدرة على الحد من الروتينيات التنظيمية التي تحد من قدرة الأفراد على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة التي تحقق الاستدامة

- **المطلب الثاني: متطلبات ومبادئ إدارة المعرفة**

ويرى جاد الرب أن توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها في المنظمات يعمل على تخفيض الوقت، وتحقيق الإبداع وانتاج منتجات عالية الجودة، بالإضافة لتوفير قدر كبير من المرونة والتكي، والعمل بأقل قدر من الأصول الثابتة<sup>1</sup>

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، وهي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيما يلي<sup>2</sup>:

1. إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة :إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها...

2. توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية :إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات المؤسسة؛ بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

3. إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة :لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

<sup>1</sup> عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 55

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم والتقنيات - دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن -2007، ص 51.

4. المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها :إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة؛ وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.
5. النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط :لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار لرأس المال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها؛ هذا 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. إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.
6. لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة :إن إدارة المعرفة ليست كالإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة؛ بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائماً، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إ.م يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل

### المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء استراتيجيتها وافترضاها الأساسية. وفيما يلي بعض هذه النماذج:

#### 1. نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة<sup>1</sup>

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدره جوهريه، وإن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال هي:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وتكون متمثلة في براءات اختراع.
  - المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وتكون مجسدة في طرق التعلم، وهذا يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.
  - المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة، أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
  - المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه آخرون بالثقافة التنظيمية.
- #### 2. نموذج موئل لإدارة المعرفة

وهذا النموذج قدمه (D.E.Winnosky) ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة، وهوذا سلسلة دائرية يتكون من أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها تعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل. وهذه المكونات هي<sup>2</sup>:

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل في الأدوات والتكنولوجيات التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة.

- ثقافة إدارة المعرفة: وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - ط 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 11  
<sup>2</sup> نفس المراجع، ص 15

- أهداف إدارة المعرفة: وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.

- معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

### 3. نموذج دافيد سكايرم

ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين وسبع رافعات استراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى في استخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة. وهذه القوة يعبر عنها ب (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح. والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما الرافعات السبع فهي كما يلي:

- معرفة ال
- زبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة؛
- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة؛
- المعرفة في الأفراد: تطوير ال قدرات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث أن التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية؛
- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة؛
- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة؛
- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، الزبائن والعاملين؛

– الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأسمال الفكري وتطويره واستغلاله<sup>1</sup>.

حسب هذا النموذج فإن المعرفة التي يجب أن تديرها هي تلك المعرفة الموجودة أصلا في المؤسسة وأيضا المعرفة التي تولد فيها؛ فالمعرفة الموجودة يجب أن توفر الطرق لتحديثها، للمشاركة بها، أما المعرفة الأخرى هي تلك المعرفة التي تولد في المؤسسة المتجسدة في منتجات أو عمليات جديدة، لكن لتنفيذ هذا المشروع (مشروع إدارة المعرفة) يجب من عوامل مساعدة هي معرفة أين نجد تلك المعرفة، والتي هي موجودة حسب هذا النموذج في العلاقة مع الزبون، المعرفة موجودة في الفرد من خلال تكوينه وتطوير قدراته، موجودة في الذاكرة التنظيمية، في العمليات، في المنتجات الجديدة...

وعليه فإن إدارة المعرفة مشروع لتنفيذه يجب على المؤسسة أن ترصد كل المعارف الموجودة بها وأن تبتكر معارف جديدة.

#### 4. نموذج جبتا وجاسون

ويقدم كل من (Gupta et Jason) نموذجا لإدارة المعرفة انطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وهي كما يلي:

- الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد ميزة تنافسية؛
- التنقية: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة إلى المؤسسة؛ ومن ثم تنقيتها. وبناء عليه فإنه يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤية المؤسسة، رسالتها وأهدافها.
- الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام إدارة المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه؛ تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى تخزين هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.
- النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين الذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 20



- التطبيق: إن تحقيق ميزة تنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية

### خلاصة الفصل

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد كونها الثروة الحقيقية، فكان لزاما عليها إدارتها للاستفادة منها وجعلها متاحة في المؤسسة.

فإدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها، ولفهم إدارة المعرفة أحطنا بالمعرفة بداية.

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول هذا المصطلح، فمنهم من أخلط بينها وبين المعلومات والبيانات لكن وجدنا أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات التي هي بدورها نتاج معالجة البيانات، وإذا نظرنا مليا وجدنا أن المعرفة توجد في رأس الفرد اكتسبها من خلال التعلم، وهذه المعرفة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالجماعة، منها ما هو ظاهر يستطيع الفرد التصريح به ومنها ما هو كامن في رأس الفرد، ومنها ما يتعلق بالمنتج ومنها ما يتعلق بطريقة العمل،... إلى غير ذلك من المعارف التي توجد بالمؤسسة، ومهما تعددت تلك الأنواع والتصنيفات تبقى المعرفة فريدة من نوعها تختلف عن الموارد المادية، فهي لا تنضب بالاستعمال كما أنها قابلة للتوليد والتجديد... وهذه الخصائص هي التي تجعلها ذات أهمية بالغة للفرد وللمؤسسة لذا فهي (المؤسسة) تسعى للحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية، ليس هذا فقط بل إنها أصبحت تديرها بالشكل الذي يضمن بقاءها في المؤسسة حتى ولو خرج أصحاب هذه المعرفة، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة، ولا يمكن تصور أن هذا المصطلح ظهر حديثا بل إن جذوره تمتد إلى بداية الثمانينيات حينما أدركت المجتمعات أن القوة المهيمنة في الاقتصاد ستكون المعرفة، وأن أصحاب المعارف هم أكثر العمال الذين سيقودون الاقتصاد وسيشكلون القوة الرئيسية في خلق طلب جديد للسلع والخدمات، ومنذ ذلك الوقت ومنذ عصر Don Marchand and Peter Drucker أخذت المعرفة وإدارة المعرفة تحظى باهتمام متزايد ومتسارع، ولقد ساهمت في هذا التطور عدة عوامل ومبادرات إدارية كتحويل الأعمال وظهور إدارة المعلومات وكذا المؤسسات المتعلمة والتعلم التنظيمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري لعملية

إتخاذ القرارات

الاستراتيجية

## مقدمة الفصل:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي لها تأثيرها الواضح والمهم في تحسين أداء المنظمات وحل المشكلات، وتعتبر الجهد المنظم الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وتصني وتنظيم وتخزين أنواع المعرفة كافة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول بين أقسام المنظمة وأفرادها ووحداتها، بما يرفع مستوى كفاءة إتخاذ القرارات.

وتعتبر القرارات الاستراتيجية قرارات رئيسة تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، والذي تمثل الاختيار المفضل لمتخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية الذي تشير إلى مستقبل المنظمة في الأمد البعيد، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المؤسسة والتي تمثل الترجمة التي تسعى المنظمة لإنجازها.

وحتى يكتمل الفهم الواضح والمحدد لدور إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية تم تناول الإطار النظري، والذي يهد إلى تقديم الإطار الفكري والتأصيل النظري لإدارة المعرفة وعلاقتها بإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تمهيد:

لقد ربطت عملية صنع القرار الاستراتيجي بحاجة المنظمة للنمو والتطور والبقاء في مواقف متعددة ومتنوعة ومتغيرة، لذلك أدرج القرار الاستراتيجي ضمن نموذج الإدارة الاستراتيجية كونه واحدا من الأوجه والعناصر المؤلفة له حيث يرتبط بتحليل المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة وتنفيذ الاستراتيجية من جهة أخرى، كما أن صنع القرار الاستراتيجي يتطلب الاعتماد على الحقائق والمعلومات والمعارف والتي هي جوهر أسلوب إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل إلى عمليات إتخاذ القرار

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرارات وأهميته

أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرار

يعرف الدكتور عبد الغفار حنفي عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار بديل من بين بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

أما الدكتور نادرة أيوب فتعرفها بأنها "العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين الاختيار بين البدائل"<sup>2</sup>

ويحدد برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أتوماتكية أورد فعل مباشر"

في حين نجد أن الدكتور مصطفى أبو بكر وزميله يعرفان القرارات بأنه "مرحلة خاصة بتقييم المنافع النسبية لمجموعة من البدائل المتاحة بحيث يختار البديل الأمثل لتنفيذه، أو هو عبارة عن البديل الأمثل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة والذي يؤدي إلى تعظيم النتائج المرغوب فيها"<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة لا نرى اختلاف كبيراً في تعريف عملية اتخاذ القرارات إلا أن ما يلفت انتباهنا هو الفرق الموجود بين تعريف القرار وتعريف اتخاذ القرارات وهذا ما تؤكدته الدكتورة نادرة أيوب

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، التنظيم ، وأدارة الأعمال ، 2006 ص 96

<sup>2</sup> إبراهيم الخولوف المكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2007، ص33

<sup>3</sup> أحمد نور فتحي السواري ، المحاسبة الإدارية لاتخاذ القرار ، دار الجامعة 2004 ص 23

بقولها "يعني مفهوم القرار بأنه الاختيار لبديل واحد من بين بدلين أو أكثر، أما عملية إتخاذ القرار هي فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي اختيار للبدايل"

ولهذا ينبغي أن يكون واضحاً أن عملية إتخاذ القرار هي عملية تمتد في الماضي والحاضر والمستقبل وذلك لأن التركيز على الناحية الأخيرة فيها والمتعلقة بالاختيار بين البدائل يقود إلى مفهوم خاطئ للقرار ويتجاهل العملية الطويلة والمعقدة التي تنطوي على الاستكشاف والتحليل وغيرها والتي تسبق عملية المفاضلة الأخيرة ثم إن استقراء ما سبقه التعريف يدلنا على حقيقة أن القرار يستلزم توفر عناصر معينة حتى يمكن القول بأن هناك قرار، وهذه العناصر هي عملية اختيار، وجود بدلين على الأقل متميزين وجود غاية أو هدف يراد الوصول إليه.

ثانياً: أهمية إتخاذ القرار

تعتبر عملية إتخاذ القرار نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوقف على إتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة ومن هنا اعتبرت عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وأنها العمل الغالب للمدراء، ونظراً لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي قرارات سليمة ومناسبة.

كما أن هذه العملية الصحيحة تحتاج إلى قدرات فنية وعملية، وتزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيدات بازدياد حجم المؤسسات وضخامة وتعدد أهدافها ومهامها، وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع. وبالتالي فإن أساسية ومحورية عملية إتخاذ القرارات تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة فنجد مثلاً أن التخطيط لا يتم إلا بإتخاذ القرار الأول وهو: نخطط ثم نتخذ القرارات الذي يهتم بتحديد ما يلي:

- الأهداف من التخطيط الواجب تحقيقها
- الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف
- طريقة تنفيذ الأعمال وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف
- مكان وزمان تنفيذ الخطط

ولذلك تعد عملية إتخاذ القرارات عملية هامة ومكملة لوظيفة التخطيط

أما بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية من بينها قرارات تبيين:

- نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري (تنفيذية، وظيفية، استشارية)؛
- درجة تعويض السلطة (المركزية، اللامركزية)؛
- المسؤولية وأسس توزيع العمل والمناصب؛
- العلاقات بين الأقسام والادارات؛
- خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة؛
- وغيرها من الأمور التي يفصل فيها عن طريق عملية اتخاذ القرارات.

ويرى أن وظيفة التوجيه أيضا لها علاقة وثيقة واعتمادية بعملية اتخاذ القرار فتتخذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تبين مالي<sup>1</sup>:

- الأسلوب الأفضل في التوجيه واصدار الأوامر والتعليمات؛
- الوسائل المستخدمة في التحفيز (مادية، معنوية، الإثنيين معا)؛
- طرق الإشراف المتبعة.

وكل ما من شأنه القضاء على التضارب بين مصالح العاملين والإدارية وبين العمال فيما بينهم وكذا ما يساعد على متابعة سير العمل والإشراف عليه.

كما لا يمكن أن تتم وظيفة الرقابة دون اتخاذ مجموعة من القرارات والتي تتعلق بتوضيح ما يلي:

- النشاطات التي تخضع للرقابة؛
- أنواع ومعايير الرقابة؛
- نوع المعلومات المطلوبة للرقابة؛
- الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات.

فكل هذه الوظائف لا يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذ تم اتخاذ قرارات بشأنها وجميع النشاطات الأخرى المتعلقة بها وهذا ما يجعلنا نهتم بهذه العملية بشكل يدعم المجتمع والمؤسسة معا.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار.

تقسم عملية اتخاذ القرارات إلى سبعة نحاول شرحها في الآتي، وهذه المراحل هي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 36

- المرحلة الأولى: اكتشاف المشكلة وإدراكها: تواجه الإدارة بشكل يومي الكثير من الحالات التي يختلف فيها مستوى التنفيذ المحقق من مستوى المرغوب في تحقيقه، وقد تحدث طوارئ لم تكن في الحسابات تماما وتظهر المشاكل أساسا نتيجة وجود أوضاع غير المرغوب فيها:

ولكون أن المشاكل قد تكون في البداية غير ملموسة وليس لها أثر مادي يتوقف التعرف على قدرة الفرد وإدراكه لوجودها وتميزها والمقارنة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلا، وفي هذا المجال تلعب الرقابة دورا أساسيا في الاكتشاف الانحرافات بنوعها (الاجابية والسلبية) والمشاكل والمواقف غير المتوقعة في الوقت المناسب وذلك لكي يستطيع معالجتها في أسرع وقت ممكن وقبل تفاقمها بعد تحديد أبعادها الزمنية والمكانية وكذا أسبابها الزمنية وكذا أسبابها.

المرحلة الثانية: تشخيص طبيعة المشكلة:

بعد التأكد من وجود المشكلة لا بد من تشخيصها عن طريق توصيفها أولا بواسطة مكانها وحدودها وحجمها ووقتها ثم القيام ثانية بدراسة وتحليل وتفسير المشكلة ثم وضع تصورات وأفاق علاج هذه المشكلة وحلها بطريقة عملية صحيحة أيضا يجب أن نتعرف على احتمال وجود مشاكل أخرى جانبية ليتم أخذها بعين الاعتبار حتى يكون القرار شامل للمشكلة، بعد هذا يتم تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها من جراء اتخاذ القرار ولكي يستطيع الإداري الوصول إلى تحديد الطبيعة المشكل بشكل جيد، عليه أن يجيب عن الأسئلة التالية:

- ما نوع المشكلة؟
- كيف نشأت؟
- متى وأين وقعت ماهي النقاط الهامة والجوهرية فيها؟
- ما هو الوقت الملائم لحل المشكلة؟
- ماهي المشاكل المترتبة على عدم حلها في الوقت المناسب؟
- ماهي المعلومات الازمة وما هو مصدرها؟

المرحلة الثالثة : جمع المعلومات اللازمة : تعتبر عملية تجميع المعلومات الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات ، فالقرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي ، على المدير أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة وعليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات كما عليه أن يحدد المعلومات الاضافية التي تلزم كيفية الحصول عليها ويجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار امكانية عدم استفادة من جميع البيانات

والمعلومات التي تم تجميعها إما بسبب عدم الارتباط بعضها بالمشكلة موضوع البحث ، وبالتالي العمل على استبعادها ، أو عدم دقة بعضها وصلاحيتها وبالتالي أخذ الحذر من استعمالها.

المرحلة الرابعة : طرح الحلول والبدائل، يقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الافلاع عن الانحراف أو القضاء نهائيا على المشكلة ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام الإدارة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المطلوبة ، فبعد تحديد طبيعة المشكلة بشكل سليم وتحديد جميع أبعادها وتحليل البيانات التي جمعت بشأن المشكلة ، يصبح بالإمكان تخيل الحلول المبدئية ، حيث أن البديل يتصف بقدرته على تحقيق بعض الأهداف التي يسعى متخذ القرار إليها وأن يكون ضمن حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة لمتخذ القرار وأن وجود إحدى هاتين الصفتين دون الأخرى ينفي عنه صفة البديل. وتتطلب عملية طرح البدائل بعض الأساليب من بينها:

- الفريق المتنوع الخلفية: ويقوم هذا الأسلوب على تشكيل فريق عمل من أفراد ذوي خلیفات متنوعة لعرض مشكلة القرار عليهم، واشترط الخلفيات المختلفة يساعدنا في طرح مختلف باختلاف الأفراد ووجهات نظرهم، بحيث تدرس المشكلة من كل جانب.
- جلسة الفكرة الابتكاري: وهي طريقة يجمع فيها مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات ثم تعمل على، إثارة حماسهم الفكري لإبداء الحلول وإبداء آرائهم بكل حرية. هذا مع الأخذ بعين الاعتبار كل القيود على متخذ القرار والتي تحد من إيجاد بدائل لكثيرة تحقق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

المرحلة الخامسة: تقييم البدائل المتاحة:

بعد أن تتضح للمدير بدائل للمدير بدائل وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم لكل الحلول البديلة، أي تحديد العيوب والمزايا المتوقعة لكل بديل ونجد أن هذه المرحلة تتطلب القدرة على التنبؤ بحوادث المستقبل لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل وتتطلب هذه المرحلة أيضا وضع معايير يقوم على أساسها كل بديل وهناك عدة معايير موضوعية لتقييم والمتمثلة في ما يلي:

إمكانية تنفيذ البديل: أي مدى توفر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة لتنفيذ البديل المقترح ومن حيث سهولة وصعوبة التنفيذ.

- آثار البديل على المؤسسة والمجتمع: أي ماهي الآثار المادية والنفسية التي يخافها تنفيذ هذا البديل على العمال والمتعاملين وعلى قيم المؤسسة.

<sup>1</sup>نادرة أيوب ، مرجع سبق ذكره ص 58-59



- إمكانية إعادة النظر في البديل وتعديله: أي هل هناك فرصة لإعادة النظر وتعديل القرار بعد تنفيذه والزمن وظهور خلل معين.
- المستغرق في التنفيذ البديل: فيجب أن ينفذ البديل خلال فترة زمنية محددة وإلا تفاقمت وزادت المشكلة.
- عدم ترك مشاكل أخرى من جراء تنفيذ القرار: البديل الجيد هو الذي يقضي على المشكلة تماما ولا يختلف مشاكل أخرى
- المرحلة السادسة: اختيار البديل الأمثل: بما أن المدير قام بمقارنة الإيجابيات والسلبيات والبدائل فإن الخطة التالية هي اختيار أفضل حل وهناك خمسة معايير لاختيار أفضل حل وهي:
  - أ. المخاطرة: حيث أن المدير يجب عليه أن يقدر مخاطر التصرف الذي يختاره وفي المكاسب المتوقعة لذا فيجب أن تكون نسبة لمكسب أكبر من نسبة المخاطر.
  - ب. الاقتصادية في الجهد: حيث ينبغي أن نختار أي الحلول يمكن أن تعطى أفضل نتيجة بأقل جهد
  - ت. التوقيت: فإذا كان الوقت يتسم بأنه عاجل فإن على البديل أن يكون سهلا وسريعا<sup>1</sup>.
  - ث. قيود الموارد: يجب أن نختار البديل والذي يتفق مع وجود الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ مثل المهارات وأموال.
  - ج. اختيار البديل: والذي ينسجم مع المؤسسة، أهدافها سياستها وفلسفتها، ويحقق لها مجموعة من العوامل الاستراتيجية التي تحدد من طرف الإدارة.

#### المرحلة السابعة:

تنفيذ القرارات ومتابعة التنفيذ: إن عملية إتخاذ القرار لا ينتهي بإنهاء مرحلة إختيار الحل الأمثل بل تمتد حتى وضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله إلى عمل فعال، ويجب أن يرفق التنفيذ بالمتابعة ويتم التنفيذ عبر خطوات عليها وهي:

- صياغة وإعلان القرار:
- إختيار التوقيت السليم لانطلاق التنفيذ:
- إختيار المنفذين ومراحل التنفيذ وتخصيص الموارد اللازمة لذلك:

تحديد إجراءات وقائية لمنع انحرافات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نادرة أيوب، مرجع سبق كره، ص 60-63

<sup>2</sup> بن أدة أمينة أهمية التدقيق المحاسبي في إتخاذ القرارات المؤسسة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2012-2013 ص 77

المبحث الثاني: ماهية إتخاذ القرارات الاستراتيجية

تسعى جميع المنظمات لتصبح أكثر قدرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، وتوفير أفضل الوسائل والإمكانات اللازمة للنجاح، وترتبط فعالية المنظمة بقدرتها إدارتها العليا على تطوير قرارات استراتيجية وفق مناهج وآليات صحيحة وذات كفاءة يكون لها تأثير طويل الأمد على تقديم الدعم لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحقيق التميز التنافسي، وتحظى هذه القرارات بأهمية خاصة وكبيرة من قبل الإدارة العليا تتطلب الالتزام بتأمين الموارد المطلوبة والكافية (المادية، المالية، البشرية، المعلومات) وتخصيص تلك الموارد للاستغلال الأمثل بفعالية، لما لها من تأثير هام على رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية

يحظى موضوع القرارات بأهمية بالغة بالنسبة لإدارة المنظمة، ويعتبر القرار الاستراتيجي الركيزة الأساسية لنجاح عمليات المنظمة أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة.

1. مفهوم القرار الاستراتيجي: هناك مجموعة من التعاريف التي قدمت لتوضيح مفهوم القرار الاستراتيجي نذكر منها<sup>1</sup>:

- يرى أبو نصر: اختيار أفضل بديل استراتيجي، فهي قرارات رئيسة تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها، وهي قرارات ذات تأثير مهم، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم.
- يرى كل من Jauch&Glueck القرار الاستراتيجي هو "ذلك القرار تم اختباره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة"<sup>2</sup>
- القرارات التي تؤثر على اتجاه المؤسسة وتعلق تلك القرارات بمجالات مثل توفير منتجات جديدة، أو فتح أسواق جديدة، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو القيام بتحالفات استراتيجية، أو قبول القيام بمشروعات مشتركة
- بينما يرى Mintzberg أن القرار الاستراتيجي هي "القرارات التي تأخذ في عين الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية، والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك لها تأثير شامل وطويل الأمد".

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا للمنظمة على المدى البعيد، وذلك بالمرور بمجموعة من المراحل والخطوات، بالإضافة إلى دراسة

<sup>1</sup> أحمد المعاني وأحمد عريقات، قضايا إدارية معاصرة، داروائل للنشر، ط 1، عمان، 2011، ص15

<sup>2</sup> أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص22

وتحليل الجوانب البيئية (الداخلية والخارجية)، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية بكفاءة وفعالية.

ومن خلال العرض السابق لمفهوم القرار الاستراتيجي والمقومات الأساسية، تعتقد الباحثة أن هناك عناصر رئيسة للقرار لكي يكون استراتيجيا وهذه العناصر يمكن بيانها كالآتي<sup>1</sup>:

- القرارات الاستراتيجية وظيفة من وظائف الإدارة العليا.
- القرارات الاستراتيجية تمر بنفس المراحل التي تمر بها القرارات غير الاستراتيجية، ولكن الاختلاف في طبيعة المعلومات والأفراد والموارد والمدة الزمنية اللازمة للصياغة والتحديد والتحليل والاختيار.
- القرارات الاستراتيجية تحتاج أفرادا من الإدارة العليا بمواصفات وخصائص معينة.
- القرارات الاستراتيجية قرارات يرتبط بها نجاح المنظمة أو فشلها.
- القرارات الاستراتيجية تتعلق بالجوانب الحيوية والرئيسة والجوهرية للمنظمة والتي تؤثر على بقائها واستمرارها.
- القرارات الاستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات

### 2. أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تكمن أهمية القرارات الاستراتيجية، فيما يلي<sup>2</sup>:

- يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة
- يساهم في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية.
- تؤثر القرارات الاستراتيجية تأثيرا فعالا في عمل المنظمات الاقتصادية والسياسية مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدولة.
- القرارات الاستراتيجية تساهم في أهداف المنظمة المستقبلية، وقدرتها على الاستمرار.
- كما تكمن أهمية القرارات الاستراتيجية في كونها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعجيل الأهداف الحالية.
- كما أنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 24

<sup>2</sup> بن أدة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 44

## المطلب الثاني: خصائص ومراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية

### 1. خصائص اتخاذ القرارات الاستراتيجية

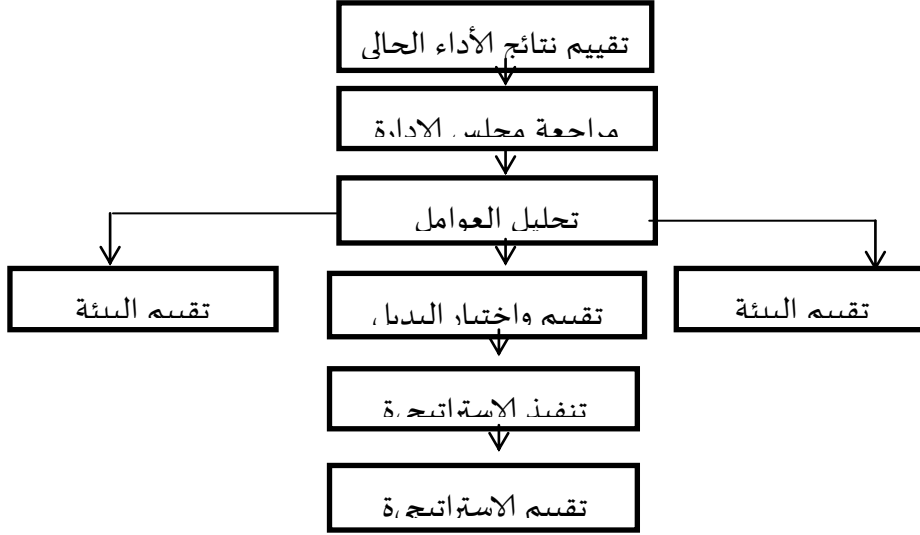
يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يغطيه، وفيما يلي ذكر لأهم هذه الخصائص<sup>1</sup>:

- يتم اتخاذه في أعلى المستويات الإدارية.
- ويغطي فترة زمنية طويلة يتوجب على المنظمة أن تتخذه حتى تتمكن من بناء قراراتها الإدارية والتشغيلية الأخرى.
- مرتبط بدرجة من العقلانية والرشد في التفكير
- تعمل على مطابقة نشاط المنظمة وظروف البيئة المحيطة
- تعتمد على جانب كبير من التعقيد
- قرارات ذات مستوى عال من المخاطرة وعدم اليقين
- تعتمد على معلومات غير كاملة أو غالباً ما تحتوي على قدر من الأخطاء، تتعلق بأهداف أو مشكلات ذات مدي بعيد.
- تتطلب قرارات الإدارة العليا، تتطلب النظر في البيئة الخارجية للمنظمة.
- تتطلب النظر في البيئة الخارجية للمنظمة

### 2. مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي

إن عملية صناعة القرار تتمثل بمجمل آليات لجمع البيانات والمعلومات وفحصها وتحليلها، ويدخل في إطارها المشاركة والاستشارة والتنبؤ المستقبلي بالحالة المرغوبة، وغيرها من الأساليب المؤدية في النهاية إلى تطوير بدائل ثم تقييم هذه البدائل لاتخاذ البديل الأفضل فلا بد من الإشارة إلى أن عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تتضمن سلسلة من المراحل وهي الأكثر انسجاماً مع الصيغة التخطيطية والتي يمكن بيانها وفق الشكل الآتي<sup>2</sup>:

شكل رقم (II-01) مراحل إتخاذ القرار الاستراتيجي



المصدر: أسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 40

### المطلب الثالث: أبعاد ومداخل صناعة القرارات الاستراتيجية

#### 1. مداخل صناعة القرارات الاستراتيجية

لكي تتجنب الإدارة العليا بوصفها المعنية بهذه القرارات أو تقلل من احتمالية الفشل عليها أن تعتمد المدخل المناسب لصناعتها، وأن لا تركز فقط على مراحل صناعة القرار واجراءاتها باعتبار أن هذه المراحل والإجراءات لا تعوض عن المنهج أو المدخل الصحيح والمناسب، وفي أحسن الأحوال إذا كانت هذه الإجراءات والمراحل تتصف بالعلمية والعملية والدقة فإنها يمكن أن توصل إلى نتائج لكنها غير مرغوبة ومحبد بها بوصفها تستند إلى قرار خاطئ جاء في إطار مدخل لا ينسجم مع الحالة أو الموقف<sup>1</sup>

فتعددت تصنيفات مداخل عملية صناعة القرار الاستراتيجي، مثل المدخل السلوكي والشمولي والعملي والعاطفي، ولكن المدخل التكاملي يمثل حالة دائمة الحضور بوص الإجراءات التي تتبناها إدارة المنظمة كخليط من عدة مداخل أما في حالة المنظمات التي تعيش في حالة عدم تأكيد تام، ويتصرف هيكلها

<sup>1</sup> أحمد علي الحاج، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2014، ص 63

التنظيمي بالمرونة العالية والعضوية الكبيرة فإنها تعتمد على مدخل الحشد العشوائي أن عدم قدرة المنظمات على تبني منهج متكامل للتخطيط الاستراتيجي الرسمي يولد حالة من التدافع والحشد العشوائي للعديد من الجهات والأطراف للتدخل غير المنظم والمنتظم في صناعة القرار الاستراتيجي.

2. أبعاد القرار الاستراتيجي: أبعادا للقرارات الاستراتيجية كما يأتي<sup>1</sup>:

- إن القرارات الاستراتيجية من اختصاص الإدارة العليا فهي التي تمتلك التصور المطلوب عن مستقبل المنظمة.
- تتطلب تخصيص قدر ملموس من موارد المنظمة المالية والمادية والمعلوماتية والبشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تصبو إليها.
- تؤثر على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل، فهي تلزم المنظمة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة قد لا تقل عن خمس سنوات وتمتد أثارها لسنوات طويلة.
- إن القرار الاستراتيجي يعد قرارا استراتيجيا إذا تجاوز اتخاذه وتنفيذه أكثر من ثلاث سنوات.
- تستند إلى تنبؤات المدراء المستقبلية التي سو تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية.
- تنعكس نتائج القرارات الاستراتيجية في مختل الأقسام الوظيفية، أو وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتكون منها المنظمة.
- تتطلب القرارات الاستراتيجية دراسة عدد كبير من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تحصل في البيئة الخارجية وتحليلها، وذلك لأن أيا من هذه المتغيرات إما يمثل فرصة أمام المنظمة يتوجب اغتنامها أو تحديا يتطلب مواجهته أو تجنبه
- بينما اهتم آخرون بأبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وعبروا عنها بأبعاد مختلفة ويمكن بيانها كالآتي<sup>2</sup>:

- الرشد والشمول: وفي هذه المرحلة يتم صياغة الهد وتحديد المشكلة، وتطوير بدائل الحل، ومرحلة التقييم والاختيار.
- السلوك السياسي: يحاول البعض التأثير على صانع القرار في المنظمات بهد تحقيق مصالح أو أهدا بحجة الحفاظ على المنظمة، وهذا بالطبع لا يمكن تلاشيه بشكل نهائي ولكن يمكن إدارته بشكل يحقق أهدا المنظمة، فالقرارات الاستراتيجية من أهم خصائصها محدودية المعلومات وطبيعة

<sup>1</sup> أسمهان خلفي، مرجع سبق ذكره، ص 47

<sup>2</sup> أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012، ص 45

القرارات تكون معقدة وتنوع في الأفكار وبالتالي هذا يساعد على خلق السلوك السياسي الذي يجب إدارته بفعالية.

- الاتصالات :تشير إلى مدى تكرار الاتصالات التي تتم بين الأطراف المشاركة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية، فهي وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، حيث تعنى بتبادل الأفكار والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة بهد إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام والأهداف الواجب تأديتها.
- الاتفاق :يقصد بذلك مدى اتفاق المدراء فيما بينهم على تحديد الأهداف طويلة الأجل، وفي وضع الحلول، ومدى الاستعانة بفرق العمل عند إتخاذ القرارات، والاتفاق في كل مرحلة من مراحل إتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- اللامركزية :يقوم المدير أو متخذ القرار بتفويض سلطاته أو بعضها إلى من هم أدنى في المستوى الإداري أو التنظيمي، ويمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الديمقراطية والإدارة بالأهداف، وهذا النمط هو الأكثر فعالية والأكثر نجاحا في إتخاذ القرارات.

### المبحث الثالث: منهجية إتخاذ القرارات الاستراتيجية

تقوم المنظمة بمجموعة من العمليات يوميا، لذا فهي تسعى لتسييرها أفضل تسيير، كما أن هنالك العديد من المشكلات التي تواجه المنظمة وتصادفها سواء كانت في بيئتها الداخلية أم الخارجية، لذا عليها أن تسعى إلى حلها وذلك باتخاذها لمجموعة من القرارات التي تتفاوت في أهميتها ودرجة تعقيدها وتأثيرها على مستقبل المنظمة. لذا قبل أن تتخذ المنظمة أي قرار فإنها تحدد الأسلوب والنموذج اللازم لصناعة القرار، وذلك لجعل القرارات المتخذة أكثر فاعلية ورشد.

### المطلب الأول: أساليب ونماذج عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية

هناك العديد من الأساليب والنماذج لعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسي طبيعة متخذ القرار وقناعاته<sup>1</sup>.

1 - أساليب إتخاذ القرارات الاستراتيجية: تطرق الكثير من الباحثين إلى أساليب مختلفة لإتخاذ القرارات وقد قسمت هذه الأساليب إلى قسمين هما:

أ - الأساليب التقليدية لإتخاذ القرارات: يتبع المديرون عند إتخاذهم القرارات أسلوبا ناتجا عن عدة مصادر، تبدأ من قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة والتجربة الشخصية والإستفادة من خبرة عناصر المنظمة الفاعلين معهم. وتمثل الأساليب التقليدية فيما يلي:

- الخبرة: يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع مشكلات سابقة لحل المشكلات الحالية، إلا أن هذا الأسلوب فيه عيوب كثيرة من بينها عدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلا أفضل بكثير من الإعتماد على السياقات القديمة. فالخبرة تطلب تنمية مهارات المدير وتطويرها من أجل إتخاذ القرارات الشاملة

- المشاهدة: تعد المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرون لإتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم، وذلك من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون أو ما تقوم به المنظمات أخرى.

يجب أن تكون القرارات التي يصنعها الإنسان مزيجا من التفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية كالعقلانية والإدراكية، والتقييد بأسلوب المشاهدة سوف لن نتج قرارا متكاملا، ولن يفي بالغرض المطلوب.

<sup>1</sup> حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكي محمد أولج، البويرة، 2012-2013، ص60



- التجربة: يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي إستخدمت في إتخاذ القرارات في بداية الأعمال ومازال متبعًا. بحيث يقوم المديرون بمجموعة من التجارب والاختبارات لحل مشكلة معينة وذلك بإتباع خلاطًا ما بين التجربة والأسلوب العلمي وغير العلمي.
  - الحسد: يساعد هذا الأسلوب الشخص على تفسير الأمور بسرعة والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها، تطورت القدرات الحدسية للإنسان مع تطور الثروات العلمية وتأثيرها عليها.
- ب- الأسلوب العلمي والنموذجي لإتخاذ القرار: يعتمد الأسلوب العلمي في إتخاذ القرار على منهجية موضوعية قوامها التفكير المنطقي غير المتحيز، ويتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشكلة وتحدد الهدف وتنتهي بالحل الأمثل.
- ويعتمد هذا الأسلوب عند إتخاذ أي قرار على مجموعة من المراحل والتي تم تحديدها ضمن نماذج<sup>1</sup>.

- تشخيص المشكلة وتحديد الهدف
- تحليل المشكلة
- تحديد البدائل الممكنة
- دراسة البدائل وتحليلها
- إختيار البديل المناسب
- التنفيذ والمتابعة

## 2- نماذج صناعة القرارات الاستراتيجية:

يبني القرار العلمي على نماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلالها تحديد المراحل الخاصة بالمشكلة، وإشراف هيئة متكاملة من صناعة القرار، وإستغلال أمثل ومنظم للموارد المتاحة "البشرية والمادية والمعلوماتية"، وعلى ضوء هذا الأسلوب برزت نماذج مختلفة تم إمتهاها من قبل المديرين والمفكرين بحقل إدارة الأعمال، نذكر منها<sup>2</sup>:

2.1. نموذج Mentzberg: لقد أوضح هذا النموذج مدى تأثير أهداف واستراتيجيات المنظمة من وجهة نظر الإدارة العليا بالعلم الخارجي، وتحدد وجهة النظر هذه أربعة إتجاهات تستخدم في صناعة الاستراتيجية، وتتمثل في:

<sup>1</sup> أسمهان خلفي، مرجع سبق ذكره، ص 66

<sup>2</sup> أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره ص 78

- أ. الإتجاه الريادي: تصاغ الاستراتيجية من قبل شخص واحد منفذ ويكون التركيز في هذا الأسلوب على الفرص ثم المشكلات أو التهديدات، والهدف الأساسي للمدير هو نمو المنظمة.
- ب. الإتجاه التكيفي: يشار إليه أحيانا (العمل دون خطة)، المنظمة التي تتبع هذا الإتجاه في صناعة القرارات الاستراتيجية تبحث فقط عن التكيف مع التهديدات التي تواجهها، لأنها تعمل في بيئة صعبة تملؤها المشكلات والأزمات، وليس لها الوقت للبحث عن الحلول للتهديدات قبل حدوثها أو حتى إغتنام الفرص، وذلك لعدم وجود أهداف محددة وواضحة للمنظمة.
- ت. الإتجاه التخطيطي: يمثل الدفع لصناعة الاستراتيجية ضمن هذا الأسلوب كلا من:
- رد الفعل نحو المتغيرات البيئة
  - البحث المسبق عن هذه المتغيرات بما تمثله من فرص يمكن إستثمارها وتهديدات يمكن تجنبها.
  - ث. النموذج المختلط: أي أن المنظمة تعتمد على جميع النماذج الثلاثة السابقة، وتبرز أهمية هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغير السريع، وعند بناء وعي جماعي وتطوير الموارد التي تحتاجها المنظمة قبل أقدامها على الالتزام باستراتيجية محددة.
- 2.2. النموذج الثاني: هناك مجموعة من القرارات التي برزت في علم الإدارة الحديث وتتضمن ما يلي:
- النموذج العقلاني: ويتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعات وإدارة المنظمات لضمان منطقية وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة ومتينة.
  - نموذج العقلانية المقيدة: أحد رواد الإدارة الحديثة، وبعد سلسلة من الأبحاث التي قام بها في المجال صناعة وإتخاذ القرار في المشاريع والمنظمات الاقتصادية، من بين المزايا التي ينفرد بها هذا النموذج هي في كونه يبرز محددات عقلانية في الفرد.
  - نموذج السياسي: يحتوي هذا النموذج طريقة صناعة واتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمده المنفذون من أصحاب المصالح، والقادرين على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط قرارات أفراد الآخرين، أو بعض الأقسام الإدارية في المنظمة.
- 2.3. النموذج الثالث: هذه النماذجما يلي
- النموذج التحليلي: يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بموضوع صنع القرار، وحصص شامل للبدائل المتاحة أمام صناع القرار، وإختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أدنى الخسائر.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره ص 80

- النموذج التنظيبي: يعتمد هذا النموذج على رؤية معينة للعقل الإنساني وتفاعله مع البيئة وقدرته على إتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محدودة للغاية، ويتم صنع القرار على أساس برنامج تدريبي.
- النموذج المعرفي: يقوم صانع القرار الذي يتبع هذا النموذج بإسقاط معرفه الذاتية على عملية إتخاذ القرار.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية صنع وإتخاذ القرارات الاستراتيجية

يعتمد صانعي القرارات على منهجية تحليلية في صنع قراراتهم، وتعد من الأمور المهمة في دراسة علاقات المنظمة مع بيئتها، وهذه العوامل تتمثل في العوامل السلوكية المرافقة في عملية صنع القرار داخل المنظمة، ويمكن إجمالها بما يأتي<sup>1</sup>:

1. العوامل النفسية والشخصية: تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بمتخذ القرار وبوحدة صنع القرار والتي تمثل مجموعة من المستشارين والمرؤوسين الذين يساهمون مع متخذ القرار في التحضير والدراسة والمقارنة والتحليل الخاص بالقدرات. يعد الجانب النفسي هو القهك في سلوك متخذ القرار ولا يتأثر بإدراكه للموقف فحسب بل يتأثر بمختلف متغيرات منظمته ومدى تأثير صناع القرار مع بعضهم تحكم في سلوك متخذ القرار ولا يتأثر بإدراكه للموقف فحسب بل يتأثر بمختلف متغيرات منظمته ومدى تأثير صناع القرار مع بعضهم داخل وحدة صناعة القرار.
2. توقيت إتخاذ القرار: يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في عملية إتخاذ القرارات، ولهذه الأهمية جوانب متعددة، فمن ناحية يشكل توقيت إكتشاف المشكلة وتحديدها بدقة ودراستها وجمع البيانات والإحصائية والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة وإجراء الدراسات الخاصة بها أمر ضروري، وذلك حتى لا يستغرق الأمر وقتاً طويلاً، ومن ناحية أخرى تبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع القرار وحلها، بالإضافة إلى أن إختيار التوقيت المناسب لإعلان القرار الذي تم إتخاده.
3. المشاركة في إتخاذ القرارات: إن مشاركة المستشارين وأعضاء المنظمة وحدة صنع القرار له مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن إشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضمان لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم.

### المطلب الثالث: فاعلية القرارات الاستراتيجية

<sup>1</sup> وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012، ص 44

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل حيث يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة<sup>1</sup>.

1. مفهوم فاعلية القرار الاستراتيجي هناك عدة تعاريف لفاعلية، نذكر منها
  - إن القرار الفاعل هو "ذلك الذي يحقق الأهداف المحددة والذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صنعه.
  - كما يمكن تعريف فاعلية القرار على أنه "قدرة المدير على تحقيق الأهداف المسطرة في الزمن المحددة بإستعمال الوسائل المتاحة"
2. متطلبات إتخاذ القرارات الفعالة: من أجل تحقيق قرار استراتيجي فعال، يجب أن تتوفر لدى متخذ القرار المتطلبات التالية:

- توفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات
  - القدرة على تحليل البيانات والمعلومات
  - توفر السلطة اللازمة لإتخاذ القرارات
  - مراعات العوامل الداخلية والخارجية عند عملية إتخاذ القرارات
  - جودة صياغة القرارات بحيث تكون واضحة وسهلة التفسير
  - مراعات عامل الوقت عند إتخاذ القرارات (إتخاذ القرار في الوقت المناسب)
- بالإضافة إلى أن هناك وسائل أخرى للوصول إلى قرارات فعلة وجيدة، ونجاح هذه القرارات يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرارات، ولأجل أن تقود عملية صنع القرار إلى قرار فعال يجب القيام بما يأتي<sup>2</sup>.

التركيز على ماهية القرار أي يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة، وهي أهم خطوة طرح ومناقشة الآراء المضادة إذ لن يكون هناك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد مناقشة الكثير من المتغيرات المتعلقة بالموضوع.

أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة. تحديد الإجراءات الخاصة ومن سيكون مسؤولاً عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وعماد نجم الدين حلميران، المعرفة مدخل لتعزيز منهج الحاكمية في المنظمات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص 78

<sup>2</sup> وهيبه داسي، مرجع سبق ذكره، ص 66

### المبحث الرابع: إتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء ممارسات إدارة المعرفة

تعد المعرفة من الأمور الأساسية التي يجب أن تتوفر في أي منظمة ومهما كان نوعها، لذا لا بد من توجيه المنظمة إلى العوامل التي تسهم في تفجير القدرات المعرفية لأن المنظمة تحتاج دوماً إلى إتخاذ قرار معرفي يستطيع إتخاذ القرار الصائب وفي الوقت المناسب.

#### المطلب الأول: عملية إكتساب وتوليد المعرفة ودورها في عملية صنع القرارات الاستراتيجية

إن تحليل وربط القدرات المعرفية بالقرارات يساعد على إكتشاف المشكلة وتحديد غموضها لوضع الحلول المناسبة لها. لأن فشل معظم القرارات يرجع سببه لعجز متخذي القرار في تحديد المشكلة، وذلك بسبب العوامل التالية<sup>1</sup>:

- عدم دقة البيانات وضعف مصادرها.
  - عدم واقعية البيانات والمعلومات وضعف ملاءمتها للموقف.
  - عدم شمولية البيانات والمعلومات وضعف واقعيتها.
- وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في تحديد وتشخيص المشكلة، وذلك بتوفير البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات الملائمة لمتخذي القرار في مكان والزمان المناسبين، ويرجع ذلك إلى<sup>2</sup>:

1. فاعلية عملية إكتساب المعرفة: أي تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة. وتتضمن هذه المرحلة عملية تحصيل المعرفة من مصادرها المختلفة سواء كانت داخلية أم خارجية، ويمكن تفصيلها كما يلي:
  - المصادر الداخلية للمعرفة: وتشمل مستودع المعرفة، المشاركة في المؤتمرات، الأرشيف، مكتبة المنظمة التي بياناتها.
  - المصادر الخارجية للمعرفة: حيث تشمل شبكة الأنترنت، الأبحاث، الإستخبارات، الخبراء الاستشاريين.
2. فاعلية توليد المعرفة: خلال هذه العملية يتم إبتكار وتوليد رأس مال معرفي جديد يساعد متخذ القرار في تسريع عملية حل المشكلة وتطوير مهارات المهنيين. ويتم ذلك من خلال:

<sup>1</sup> مناصرة إسماعيل، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2003-2004، ص112

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص114

- تحول المعرفة من ضمنية إلى ضمنية: ويتم ذلك عن طريق التشارك بالخبرات والنقاشات والاجتماعات.
- تحول المعرفة من صريحة إلى ضمنية: ويحدث ذلك عندما يتلقى الفرد معرفة ما وتحدث عملية تعلم جديدة لديه، فيحتفظ بهذه المعرفة ويعززها ويحللها ويربطها بمضامين ذهنية خاصة به، الأمر الذي يولد نوعا جديدا من المعرفة تتحقق لديه من عملية إستيعاب واسعة ومعقدة لجملة من المعارف كان قد إكتسبها وأحسن إدارتها ذاتيا فمكنته من صياغة شكل جديد وخاص من المعرفة باتت حكرا عليه مادامت على شكلها الضمني في عقله؛
- تحول المعرفة من ضمنية إلى صريحة: حيث تتكشف معارف الفرد وتصبح متاحة للنقل الآخرين بإستخدام أساليب كالنقاشات، والمؤتمرات الخاصة.
- تحول المعرفة من صريحة على صريحة: حيث يتم توصيل المعرفة المعلنة من جهة إلى أخرى وذلك عبر وسائل الاتصال المتنوعة، مثل: الأنترنت، الوثائق المدونة، التقارير، البريد الإلكتروني

#### المطلب الثاني: عملية تخزين وإسترجاع المعرفة ودورها في عملية صنع القرارات الاستراتيجية

يبرز دور المعرفة في عملية تحديد البدائل، ومن خلال توفيرها لكم كثير من المعلومات التي من شأنها توسيع نطاق البحث، وإتاحة فرص أكثر أمام متخذ القرار تساعده على إيجاد أكثر من بديل لحل المشكلة وذلك يرجع ل<sup>1</sup>:

- فاعلية تخزين المعرفة: يعتر الإحتفاظ بالمعرفة في الذاكرة المنظمة بأشكالها المتنوعة: كالوثائق المكتوبة، وقواعد البيانات والإجراءات من أحد أهم العمليات المعرفية وتساعد تقنيات المعلومات والأنظمة الإلكترونية بشكل واسع في دعم هذه العملية، ويجب العناية بطريقة الحفظ والتخزين للمعرفة المنظمة حيث أن تنفيذ هذه العملية بفاعلية من شأنه تحسين آلية الإسترجاع لاحقا وبشكل يختصر الوقت والجهد في البحث، ويتيح لمتخذ القرار مجموعة من البدائل التي يمكنه أن يعتمد عليها لحل المشكلة التي تواجهه.
- فاعلية عملية إسترجاع المعرفة: عندما تتطلب الحاجة إسترجاع محتوى معرفي ما (كالحاجة للمعلومات من أجل إتخاذ القرار المناسب)، فإنه لا بد من إجراء عملية إسترجاع المعرفة من مصادرها التي كانت قد خزنت فيها، بهدف إختيار الأنسب لحل المشكلة التي قد تواجه متخذ القرار والتي يتوجب عليه حلها، ويلعب مدى السهولة والسرعة والوضوح في عملية إسترجاع المعرفة دورا

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي وعماد نجم الدين حلمبران، مرجع سبق ذكره، ص 82

هاما في فاعلية عملية الاسترجاع حيث أن ذلك أمر حاسم وجوهري في القدرة على تطبيق المحتوى المعرفي المسترجع ومناسبته لواقع المشكلة التي تتطلب الدراسة وإختيار الحل أو البديل المناسب.

### المطلب الثالث: عملية تطبيق المعرفة ودورها في تقويم إدراك متخذ القرار

قبل أن نبرز دور إدارة المعرفة في تقويم إدراك متخذ القرار، يجب علينا أن نوضح معنى الإدراك

1. مفهوم إدراك متخذ القرار: يمكننا أن نوضح معنى إدراك متخذ القرار كمايلي<sup>1</sup>:

- الإدراك يمثل: العملية العقلية الخاصة بإختيار وتنظيم وتفسير المعلومات الواردة إلى العقل من البيئة الحيطية بواسطة الحواس التي يملكها الفرد.

ومنه يمكننا أن نعرف الإدراك على أنه "طريقة للفهم والمعرفة الشخصية للفرد وكيفية تفسيره للأمور من منظور الخاص

2. فاعلية تطبيق المعرفة:

إن إستخدام المعرفة هو آلية تتضمن إستيعابا لمقدرة المعرفة وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ، ومن المؤكد بأن جميع عمليات المعرفة إذا لم يتم إستخدامها فإنها تذهب هباء حيث أن الهدف النهائي لجميع عمليات المعرفة هي الوصول لهذه الغاية وهي الإستخدام، عبروض المعرفة قيد التنفيذ وتحقيق مزايا الإستفادة منها في تحديد أفضل وأحسن الحلول للبدايل والمشكلات<sup>2</sup>.

إن فاعلية إدارة المعرفة تلعب دورا متميزا في تقويم إدراك متخذ القرار نحو التحسين أو التطوير أو التعديل، من خلال ما يقدمه من معلومات وتفسيرات مباشرة وواقعية تجعل متخذ القرار على دراية بإمكاناته وإمكانات المنافسين وتمكنه من دخول عالم المنافسة بثقة وقدرة تسمح له باقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وعلى العكس إذا لم تتوفر لدى متخذ القرار المعلومات والتفسيرات الدقيقة عن المواقف والظروف المحيطة والإكتفاء بإدراكاته المحدودة، وبذلك يسهل إخراجها من السوق وإكتساب موقعه من قبل المنافسين.

### المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في معالجة الأخطاء الشائعة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية

حدد مجموعة من الأخطاء الشائعة في إتخاذ القرار، وبين دور إدارة المعرفة في معالجتها، نذكر منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> وهيبه داسي، مرجع سبق ذكره، ص 100

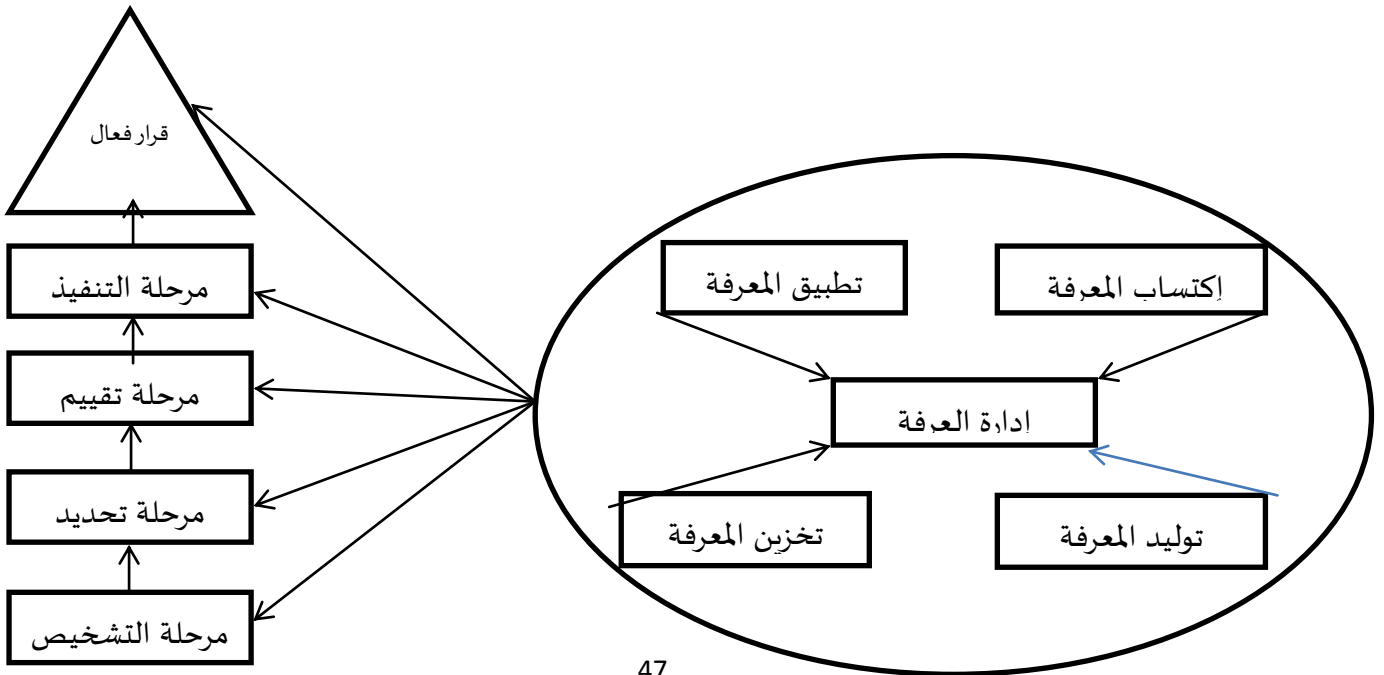
<sup>2</sup> مناصرية إسماعيل، مرجع سبق ذكره، 102

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي وعماد نجم الدين حلمبران، مرجع سبق ذكره، ص 90

1. الصياغة الضعيفة: عدم تحديد المشكلة بشكل جيد. وهنا يأتي دور إدارة المعرفة التي تشجع الطرق المختلفة للتفكير لتحديد المشكلة بدقة:
2. تأثير الحداثة: إعطاء وزن غير مناسب لحداثة المعلومات. ولعدم الوقوع في مثل هذا الخطأ فإن إدارة المعرفة تساعد على تقديم المعلومات والممارسات التي تبين كيف يمكن أن تكون أحداث المعلومات نموذجية:
3. التأثيرات الإدارية: إعطاء وزن غير مناسب لأول معلومات مستلمة. ويمكن دور إدارة المعرفة هنا في بيان سبب عدم إنسجام بعض المعلومات مع المعلومة المستلمة:
4. التقدير الضعيف: أي المبالغة في تقدير احتمالية الأحداث المألوفة أو المثيرة للتقليل من تقدير احتمالية الأحداث السالبة:
5. المبالغة في الثقة: الإيمان بشدة في المعرفة الخاصة بالشخص. وهنا تقوم إدارة المعرفة بتزويد متخذ القرار بأمثلة أو نماذج توضح بان الإستنتاجات الأخرى قد تكون معقولة أيضا:
6. ظواهر التصعيد: عم الرغبة في التخلي عن سير العمل المقرر سابقا. وها يأتي دور إدارة المعرفة في تقديم معلومات أو نماذج توضح كيف يمكن أن يعطي المدخل المالي نتائج ضعيفة:
7. إنحياز الإرتباط: إعادة إستخدام الإستراتيجية التي كانت ناجحة في الماضي، بغض النظر إن كانت ثلاثم الموقف الحالي، لذا فإن إدارة المعرفة تقدم معلومات توضح كيف يختلف الموقف الحالي عن الموقف السابق.

حيث شكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (II-02) دور إدارة المعرفة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية





المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وعماد نجم الدين حلميران، المعرفة مدخل لتعزيز منهج الحاكمية في المنظمات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص92

### خلاصة الفصل

زمن خلال هذا الفصل تتضح لنا أهمية عملية إتخاذ القرار في تحقيق الأهداف المنظمة، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية، والإدارة هي عملية صنع القرارات وتنفيذها في الإتجاه المطلوب، فإتخاذ القرار يمثل الأنشطة الاستراتيجية في العمل الإداري الشامل، ويهدف إلى إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تعترض المنظمة، ومن هنا تبرز أهمية إدارة المعرفة في هذا المجال، بحيث توفر كم هائل من البيانات والمعلومات والخبرات التي تساعد متخذ القرار للوصول لأفضل الحلول، بالإعتماد على هذه الإدارة التي توفر له كل ما يحتاجه بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة مؤسسة

### ملينة الساحل بصلامندر

## مقدمة الفصل:

يتميز قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته بالمنافسة الشديدة من عدة مؤسسات وطنية عمومية وخاصة، ولذلك يجب على إدارة المؤسسة أن تولي أهمية بالغة لبيئتها الخارجية وخاصة الجزئية وذلك بكسب عدد أكبر من الزبائن ولهذا فقد وقع اختيارنا على أحد هذه المؤسسات وهي مؤسسة ملبنة الساحل بصلامندر التي تعتبر أحد المؤسسات العمومية في إنتاج الحليب ومشتقاته وهذا لما لها من أهمية خاصة، كما أنها تلعب دورا كبيرا في الاقتصاد الوطني.

## المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة

## المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة ملبنة الساحل

مع مرور السنوات بعد الاستقلال شرعت الجزائر في تكوين قاعدة اقتصادية ومن بين ذلك ما جاء به القانون رقم 96/93 الصادرة بتاريخ 1969/11/20 حين تأسس الديوان الوطني للحليب ومشتقاته وهذا طبعا من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي، وفي سنة 1981 وبموجب المرسوم رقم 81/3354 وفي إطار إعادة تركيب المؤسسات قسمت إلى ثلاث فروع:

## الديوان الجهوي الشرقي ويضم:

- وحدة إنتاج قسنطينة.
- وحدة إنتاج سوق أهراس.

## الديوان الجهوي الوسط ومقره الجزائر العاصمة ويضم:

- وحدة إنتاج بود واو
- وحدة إنتاج ذراع بخدة.

## الديوان الجهوي الغربي ويضم:

- وحدة إنتاج وهران؛
- وحدة إنتاج سيدي بلعباس؛
- وحدة إنتاج مستغانم<sup>1</sup>؛
- وحدة إنتاج معسكر؛
- وحدة إنتاج تيارت.

<sup>1</sup> مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، ملبنة الساحل المصلحة التجارية

الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981 من بين وحداته وحدة إنتاج الحليب ومشتقاته وتدعى ملبنة الساحل بصلامندر لولاية مستغانم.

تعتبر وحدة إنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم من وحدات الأشغال بها سنة 1986 قامت الشركة الفرنسية بتوفير تجهيزات المشروع والإشراف عليه ودخل في مرحلة الإنتاج الفعلي سنة 1987.

كانت انطلاقة المشروع بتكلفة بدائية قدرت ب 30 مليون دينار وفي نهاية جوان 1987 كانت 85 مليون دينار لتبلغ تمارس هذه المؤسسة في سبتمبر 120 مليون دينار جزائري.

تمارس هذه المؤسسة نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري رأسمالها يقدر ب 290480000 دج يبلغ العدد الفعلي للعمال 105 عامل، منهم 65 عامل دائمون، 40 عامل مؤقتين في إطار عقود ما قبل التشغيل، ويتوزع العمال كمايلي:

- 5 إيطارات عليا؛

- 17 إيطارات؛

- 34 مؤطر؛

- 49 منفذ؛

تنشط الوحدة تحت شعار إنتاج الحليب "مهنة ومسؤولية" وهو ما يشير إلى إنتاج الحليب والعمل في الوحدة لا يعتبر فقد مهنة بل يتعدى ذلك فهو مسؤولية بالنسبة لعمال المجمع.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: نشاط ومنتجات المؤسسة

##### 1 - نشاط المؤسسة:

حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى، ويمكن تلخيص نشاط مؤسسة ملبنة الساحل في العناصر التالية:

- الشراء: تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عمليتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر؛
- الإنتاج: بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي مرحلة الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته.
- البيع: وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية، حيث هناك حالتين:

<sup>1</sup> مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، ملبنة الساحل المصلحة التجارية

■ في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه، إما يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل العميل.

■ في حالة غير الطلبي فإن البيع يكون غير ذلك ن حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.

## 2 - منتجات المؤسسة.

يمثل إنتاج الوحدة في إنتاج حالي يضم الحليب المبستر، حليب البقرة، اللبن، الرائب، زبدة مزرعية، والقشدة الطرية التي تستعمل كمنتوج داخلي بين وحدة مستغانم وتيارت وهناك إنتاجات مقترحة في طور الدراسة.

منتوج الحليب: وهو عبارة عن منتوج سهل الاستعمال يتكون كل لتر منه من:

- 94 غ من غبرة الحليب

- 20 غ من المادة الدسمة 912 غ من الماء

ويتم إنتاجه في ورشة إنتاج الحليب وبعد ذلك يتم وضعه في أكياس من البلاستيك موافقة للمواصفات العالمية باستخدام الآلة المتخصصة<sup>1</sup>.

وتتمثل منتجات المؤسسة لسنة 2018 في الجدول التالي:

<sup>1</sup> مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، ملبنة الساحل المصلحة التجارية.

## الجدول رقم(III-01) يمثل منتجات المؤسسة لسنة 2018.

المنتجات	الإنتاج
الحليب	32994357
حليب منزوع الزبدة جزئيا	26461
حليب البقر	206488
اللبن	990780
الرائب	1451437
الزبدة	21813

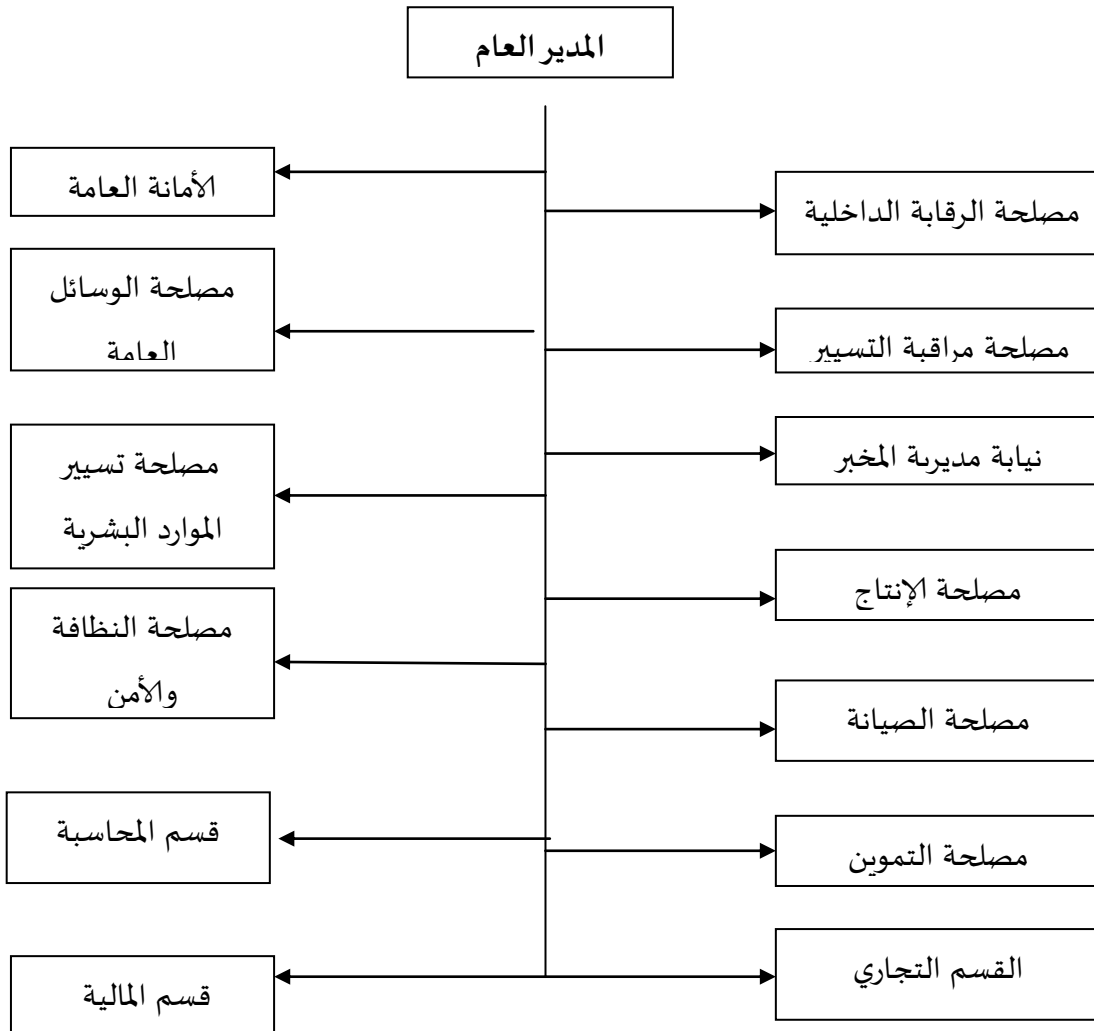
المصدر: القسم التجاري في المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها

1 - الهيكل التنظيمي:

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الأقسام والمصالح المكونة لمبنة الساحل والتي تتضح في الشكل التالي:

شكل رقم (01-III): هيكل التنظيمي للمؤسسة



/المصدر مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، ملبنة الساحل المصلحة التجارية

#### - المدير العام:

يمثل السلطة العليا بالمؤسسة ن مهمته غدارة المؤسسة حيث يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات، ورسم استراتيجيات للمؤسسة بتنسيق مع مختلف المصالح والإدارات، ويوجه رؤساء الأقسام والمصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.

#### - مصلحة الرقابة الداخلية:

التدقيق في العمليات المالية ومدى سلامة الإجراءات المعمول بها وتماشيا مع القوانين المعمول بها

- مصلحة مراقبة التسيير:

تقوم بإعداد تقارير شهرية بما هو محقق ومقارنتها مع التقديرات المسطرة وحساب الانحرافات لأخذ القرارات التصحيحية في وقتها.

- نيابة مديرية المخبر:

تحليل تركيبة المنتجات النهائية ومدى صلاحيتها للاستهلاك لتفادي أي خطر ممكن، وجود المنتج من الناحية: المادة الدسمة، الحموضة، البكتيريا... الخ.

- مصلحة الإنتاج:

تحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي (حليب، لبن، رائب، زبدة).

- مصلحة الصيانة:

تتكفل بإصلاح معدات الإنتاج وكذا أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن وتشغيل الأجهزة تتكون من 35 عامل يرأسهم رئيس مصلحة.

- مصلحة النظافة والأمن:

الأمن على الوحدة وعلى وسائل العمل

مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحتملة.<sup>1</sup>

- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

بملبنة الساحل مصلحة الموارد البشرية ممثلة في ثلاث وظائف وهي مصلحة المستخدمين، مصلحة الرواتب (الأجور)، ومصلحة المنازعات.

● مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بمتابعة شؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها، حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف، التكوين، والتحفيز، الترقية، العطل.... الخ.

● مصلحة الرواتب: مهمتها إعداد الشهري لرواتب المستخدمين.

<sup>1</sup> مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، ملبنة الساحل المصلحة التجارية.



- مصلحة النزاعات: تقوم بالإشراف على مختلف القضايا والتعاملات القانونية للمؤسسة.
- قسم المحاسبة:يساعد المؤسسة على معرفة وضعيتها المالية.
- مصلحة التموين: تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته، والأخرى التي تتمثل في التجهيزات.
- القسم التجاري: يعتبر الوسيط والصلة بين المؤسسة والزبون، حيث يقوم بالتفاوض هذا الأخير على حجم الطلبية، الوقت، وإطلاع الزبون على السعر الذي يحدد من طرف المدير العام.
- قسم المالية: دوره يتمثل في استلام الفواتير والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي تقوم بها الوحدة وتقوم بتسجيلها

## 2 - أهداف المؤسسة ملبنة الساحل

- تحقيق الربح: أي استمرار المؤسسة مرتبط بمدى تحقيقها للربح ويتحقق هذا الأخير بإنتاج السلع (الحليب، الرائب، اللبن)، التي تلبى احتياجات الزبائن.
- تطوير المنتج: يتم تطوير الإنتاج من خلال الاعتماد على العديد من الموارد منها البشرية، المالية، المادية... الخ.
- تطوير الأرباح: هو الهدف المعتمد على تقليل التكاليف، ولكن يجب أن تكون تكلفة الإنتاج أقل من أسعار البيع، مما يساهم في المحافظة على نسبة الأرباح.
- تقليل التكاليف: من أهم الأهداف التي تحرص المؤسسة على البحث عنها إذ تسعى إلى الاستفادة من المخزون المتوفر واستغلال كافة الاحتياطات المخزنة بأفضل طريقة ممكنة.
- المشاركة في المنافسة ضمن السوق: هي القدرة على تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق أي تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات الأخرى والمشابهة لها في مجال العمل من حيث الأسعار ونوعية وكمية المنتجات، وطريقة الدفع وغيرها.
- النمو الاستمراري: أي أن النمو هو الهدف الاستراتيجي للمؤسسة على المدى الطويل ، حتى تستمر في عملية الإنتاج لآبد من ان تتضمن حصة في السوق وتحقق الحد الأدنى من الربح وتوفير اليد العاملة المؤهلة و مواكبة التطور التكنولوجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مؤسسة إنتاج لحليب ومشتقاته، ملبة الساحل مصلحة التجارية.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة التطبيقية، من ذلك تعريف منهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد أداة الدراسة (الإستبيان)، والتأكد من صدقها وثباتها وبيان إجراءات الدراسة.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنتناول في هذا المطلب تعريف منهج الدراسة، بالإضافة سنحدد مجتمع الدراسة والعينة التي إختارناها لإجراء دراستنا.

**المنهج المتبع:** إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، تم إستخدام المنهج الإستنباطي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي " إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية " وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين عملياتها والمراحل التي تمر بها ولتحقيق هذا إعتدنا على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات ثم القيام بتحليلها باستخدام برنامج spss وذلك للتوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات.

مصادر جمع المعلومات: تم اللجوء الى مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما:

**2-1 المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث ثم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة، والدوريات، المقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت والتي اعتمدنا عليها في بناء الإطار النظري.

**2-2 المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث ثم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا المغرض ووزعت على الموظفين الإداريين في المؤسسة، هدف الوصول لنتائج ندعم بها موضوع بحثنا.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: يتم تحديد وإختيار مجتمع الدراسة والعينة المختارة من أجل توزيع الإستبيان عليها.

مجتمع الدراسة : يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين والإداريين في مؤسسة ووفق المعلومات التي تحصلنا عليها من قسم إدارة الموارد البشرية فإن العدد الإجمالي للموظفين هو ( 108 ) موظف. موزعين كل حسب تخصص.

عينة الدراسة: ومن أجل القيام بهذه الدراسة سوف نعتمد على عينة قدرها ( 45 ) فردا لنجري عليها دراستنا وتكون النتائج فيما بعد عامة على باق الأفراد داخل مؤسسة، ومن أجل إختيار هذه العينة إعتمدنا على طريقة العينة العشوائية البسيطة.

#### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم تحليل وتفريغ الإستبانيا بالإعتماد على برنامج ( SPSS ) وتعني (المجموعة الإحصائية للعلوم الإجتماعية)، وذلك لأن بيانات الدراسة بيانات وصفية غير رقمية وقد إستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرار، يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لغرض معرفة تكرار فئات متغيرا وتفيد في وصف عينة الدراسة المبحوثة فيما يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة
- اختبار alpha de cronbach للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف (أقل من 50% هناك تشابه في إجابات عينة الدراسة. أما إذا كان معامل الاختلاف أكبر من 50% فان هناك اختلاف في إجابات عينة الدراسة ) وذلك لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات
- مستوى الأثر: حيث تم تحديده باستخدام طول الخلايا لتفسير نتائج المتوسطات الحسابية كما يلي:
  - متوسط يتراوح بين 4.20 الى 5 يشير الى موافق بشدة وتسهم بدرجة مرتفعة جدا
  - متوسط يتراوح بين 3.40 الى 4.19 يشير الى موافق وتسهم بدرجة مرتفعة
  - متوسط يتراوح بين 2.60 الى 3.39 يشير الى محايد وتسهم بدرجة متوسطة
  - متوسط يتراوح بين 1.80 الى 2.59 يشير الى غير موافق ويسهم بدرجة ضعيفة
  - متوسط يتراوح بين 1 الى 1.79 يشير الى غير موافق تماما ولا يوجد أثر

## المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الإستبيان) وإختيارها

بعد الإطلاع على مجموعة من الكتب والأبحاث المتخصصة قمنا بإعداد إستبيان حول هذا الموضوع.

تصميم أداة الدراسة (الإستبيان): تم إعداد إستمارة البحث كمايلي:

- إعداد إستمارة أولية من أجل استخدامها في جمع المعلومات
- عرض الإستمارة على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات
- عرض الإستمارة على رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة التريص لإبداء رأيه وإعطاء الموافقة لتوزيعها
- تعديل الإستمارة بعد أن تمت مناقشتها مع المشرف وذلك بحذف مجموعة من الأسئلة وإعادة صياغة بعضها ... الخ
- اجراء بعض التعديلات على عبارات الإستبيان ن ليستطيع كل أفراد فهمها , وذلك بتغيير بعض المصطلحات العلمية بمصطلحات تقنية
- القيام بالتعديلات النهائية , وتوزيع الإستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراستنا

قمنا بتقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية هي:

➤ المحور الأول: يحتوي هذا المحور على المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة. والذي يتضمن خمسة أبعاد والمتمثلة في:

- البعد الأول: يمثل عملية اكتساب المعرفة، ويتكون من 4 فقرات
- البعد الثاني: يمثل عملية توليد المعرفة، ويتكون من 4 فقرات
- البعد الثالث: يمثل عملية تخزين المعرفة، ويتكون من 3 فقرات
- البعد الرابع: يمثل عملية تطوير المعرفة وتوزيعها، ويتكون من 4 فقرات
- البعد الخامس: يمثل عملية تطبيق المعرفة، ويتكون من 4 فقرات

➤ المحور الثاني: يشمل هذا المحور المتغير التابع والمتمثل في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجية ويتكون هذا المحور من 10 فقرات.

➤ المحور الثالث: يضم هذا المحور المعلومات الشخصية والتي تتعلق بالأفراد المبحوثين، وتمثل هذه المعلومات في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يحتوي هذا المبحث المعالجة الإحصائية عليها من الإستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، حيث يتناول الوصف الإحصائي لهذه الأخيرة وعرض نتائجها وتحليلها واختبار الفرضيات. وسنقوم بذلك بالاعتماد على برنامج spss وهو برنامج يسهل صنع القرار حيال إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك من خلال ادارته للبيانات وتحليله الاحصائي السريع للنتائج.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

بعد إسترجاع الإستبيان، تم تفحصها ولم يتم إستبعاد أي منها نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة وبعدها قمنا بتفريغ الإستبيان وتحليله بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss، والجدول التالية والتمثيلات البيانية توضح الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وفقا ل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة)

1. توزيع العينة وفقا للجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس، وهو مبين كما يلي:

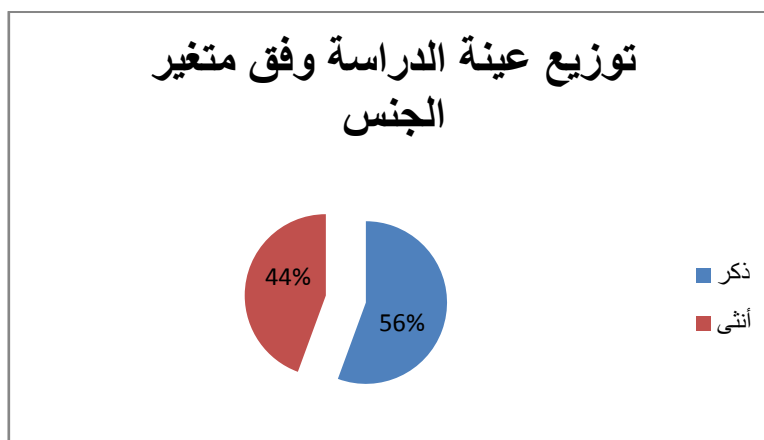
الجدول رقم (III-02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	55,60
أنثى	20	44,40
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

وقد قمنا بتمثيل معطيات هذا الجدول في الشكل الموالي:

شكل رقم (III-02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات Excel

بين الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته ( 55.60%) من عينة الدراسة من الذكور، والباقي يمثل نسبة (44.40%) من الإناث ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة.

2. توزيع العينة وفق العمر: الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب متغير العمر

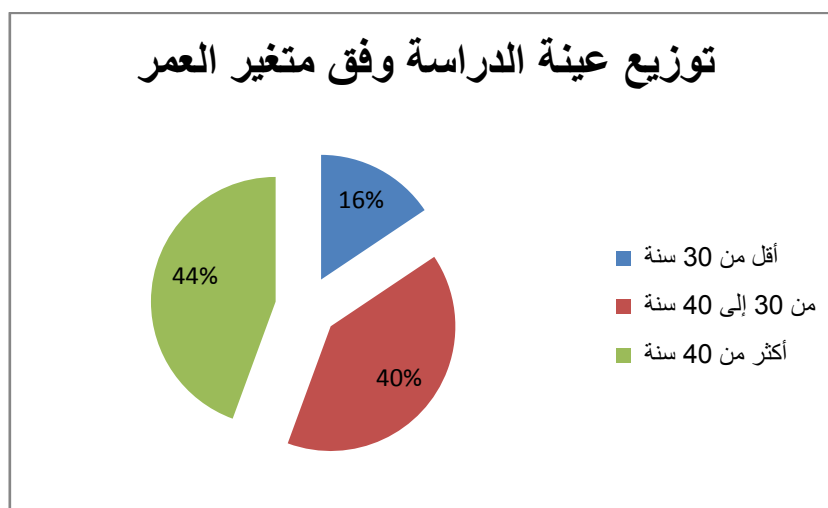
جدول رقم (III-03) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	07	15,60
من 30 إلى 40 سنة	18	40,00
أكثر من 40 سنة	20	44,40
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم (III-03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: مخرجات Excel

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن (20) من افراد العينة أي ما يمثل (44,40%) من الحجم الإجمالي للعينة يفوق عمرهم 40 سنة، ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تحاول قدر الإمكان المحافظة على هؤلاء وذلك لأنها تحتاج لخبرتهم في العمل، وذلك لأن معظم العمليات التي تقوم بها المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على خبرة. في حين بلغ أفراد العينة الأقل من 30 سنة (07) أفراد أي ما نسبته (15,60%) وهي أقل نسبة من العدد الإجمالي للأفراد عينة الدراسة.

3. توزيع العينة وفق المؤهل العلمي: الجدول أسفله يبين لنا كيفية توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي.

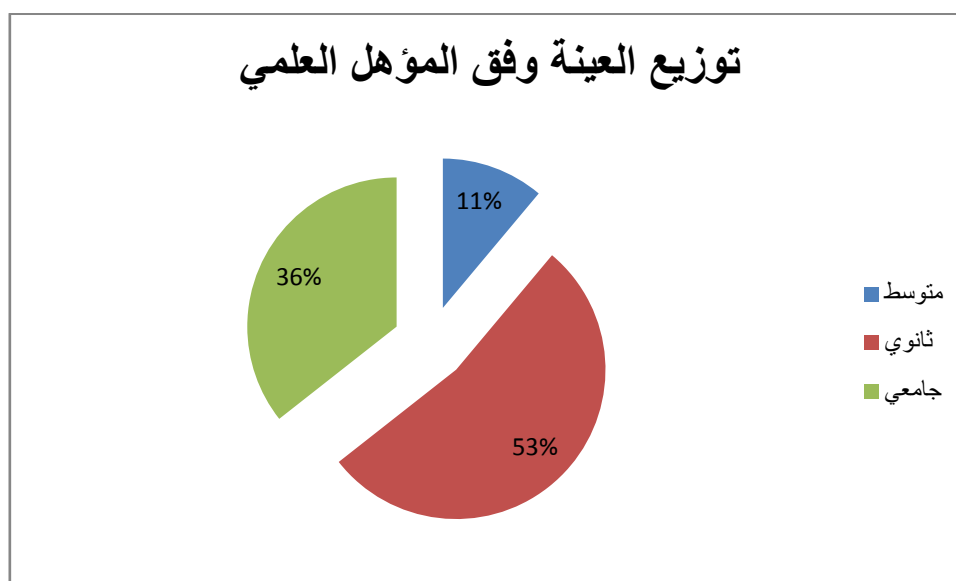
جدول رقم (04-III) توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	05	11,10
ثانوي	24	53,30
جامعي	16	35,60
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول أعلاه في شكل الموالى

شكل رقم (III-04) توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات Excel

من خلال الجدول والشكل السابقين، يتضح لنا أن نسبته ( 53,30% ) من الحجم الإجمالي للعينة مستواهم التعليمي ثانوي، ويرجع السبب في ذلك إلى أن معظم أفراد المؤسسة يعتمدون على خبراتهم في العمل بشكل كبير، في حين أن ما نسبة ( 35,60% ) من عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، بينما (11,10%) من أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة: وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (III-05) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

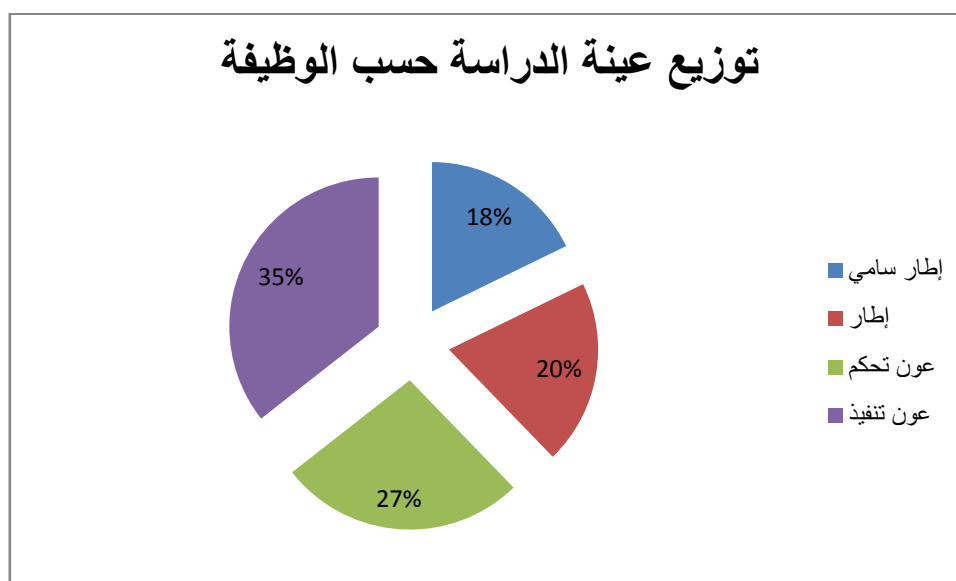
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	08	17,80
إطار	09	20,00
عون تحكم	12	26,70
عون تنفيذ	16	35,60
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS



والشكل الموالي يوضح معطيات الجدول والتي تتمثل في توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة:

الشكل رقم (III-05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: مخرجات Excel

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، أن ما نسبته ( 35,60% ) من أفراد عينة الدراسة هم أعوان تنفيذ وذلك يرجع لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة، في حين أن ما نسبته ( 17,80% ) من أفراد العينة هم إطارات سامية وهم يقوم بالعمل على تطوير المؤسسة والتخطيط لمستقبلها.

5. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة: الجدول الموالي يوضح ذلك

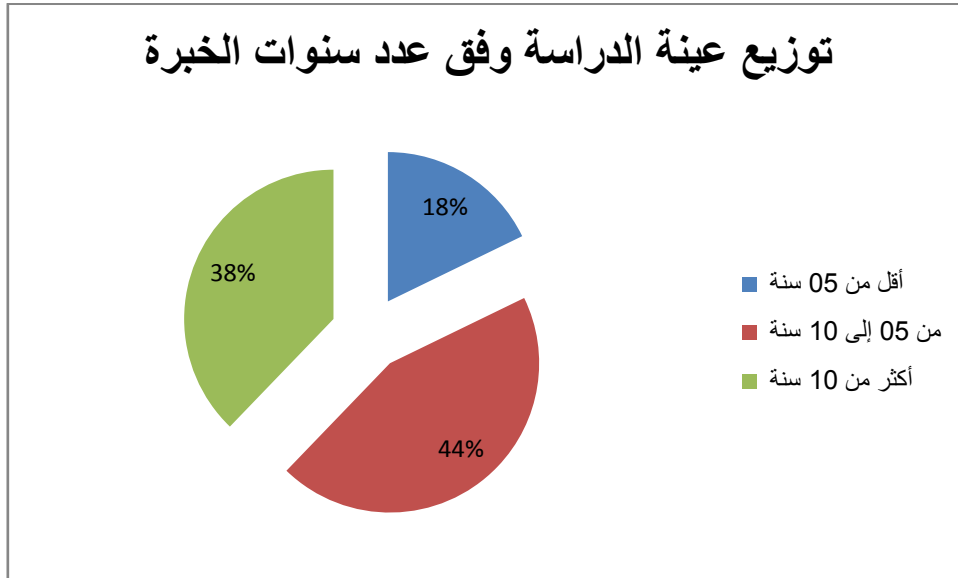
الجدول رقم (III-06) توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنة	08	17,80
من 05 إلى 10 سنة	20	44,40
أكثر من 10 سنة	17	37,80
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الشكل رقم (III-06) توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن ( 20 ) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 05 إلى 10 سنوات من الخبرة أي ما نسبته ( 44.40% )، بينما ( 17 ) من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات خبرة أي ما نسبته ( 37,80% ) في حين أن ( 17,80 ) من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 05 سنوات من الخبرة.

#### المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل فقرات المحور الأول والمحور الثاني: وذلك على النحو التالي

1. تحليل نتائج المحول الأول: إدارة المعرفة ومن أجل معرفة درجة ممارسة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة لعمليات إدارة المعرفة، قمنا بتقسيم هذا المحور لثلاثة أبعاد وهي:
  1. البعد الأول: إكتساب المعرفة: ويحتوي هذا البعد على أربعة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

الجدول رقم (07-III) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعيد إكتساب المعرفة

العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأثر
01	3,11	1,049	33,727	متوسط
02	3,11	1,092	35,091	متوسط
03	3,82	0,535	13,988	مرتفع
04	4,92	0,252	5,113	مرتفع جدا
المجموع	3,744	0,589	15,733	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعيد إكتساب المعرفة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة تستعين المؤسسة بوكالات خارجية عند إستقطابها لعمال جدد بمتوسط حسابي ( 4.93) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام ( 3.744)، وإنحراف معياري (0.252) بالإضافة إلى أن معامل الاختلاف (5.113) منخفض وبالتالي لا يوجد إختلاف في إجابات عينة الدراسة، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تستعين بوكالات خارجية من أجل إستقطاب عمال جدد، بينما فقرة "إلتزام العمال بالمشاركة في المؤتمرات و الندوات" أتت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.744)، وإنحراف معياري (0.535)، مما يدل على أن العمال يلتزمون بالمشاركة في المؤتمرات و الندوات التي تقوم بها المؤسسة، وذلك ما إتفق عليه معظم أفراد العينة خلال إجاباتهم على هذا السؤال، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للفقرة الأولى و الفقرة الثانية "تسعى المؤسسة لمعرفة قدرات ومهارات عمالها «بمتوسط حسابي (3.11) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام (3.744) وإنحراف معياري يقدر ب(1.049) مما يدل على أن المؤسسة تحاول معرفة قدرات عمالها، وهذا ما إتفق عليه أفراد العينة حول هذه الفقرة ويتضح ذلك من خلال تقارب إجاباتهم وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف منخفض ( 33.727)، أما فقرة "تقوم المؤسسة بالإستفادة من هذه المهارات" فالمتوسط الحسابي لها هو ( 3.11)، أما الإنحراف المعياري ( 1.092)، كما أن معامل الاختلاف (35.091)، وبالتالي فالمؤسسة تركز على خبرة الأفراد في مجال العمل أكثر مما تركز على المهارات التي قد يمتلكها الفرد.

2. توليد المعرفة: يحتوي هذا البعد على أربعة فقرات (عبارات) والجدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لمعامل الاختلاف.

الجدول رقم (08-III) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد الثاني

الرقم	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأثر
01	تسعى المؤسسة لإستقطاب عاملين جدد وبكفاءات عالية	3,29	1,141	34,680	متوسط
02	هناك إستجابة ودعم من قبل إدارة المؤسسة لأراء العاملين ومقترحاتهم	3,24	1,048	32,296	متوسط
03	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي	4,36	0,830	19,055	مرتفع
04	تدعم المؤسسة عملية الإبداع والإبتكار من أجل تحقيق ميزة تنافسية	3,07	1,053	34,341	مرتفع جدا
المجموع		3,488	0,861	24,678	مرتفع

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد توليد المعرفة فقد جاءت في المرتبة الأولى "تشجع المؤسسة على العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (4.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.488)، وإنحراف معياري (0.830) بالإضافة إلى أن معامل الاختلاف منخفض وبالتالي لا يوجد اختلاف في إجابات عينة الدراسة، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي، بينما فقرة "تسعى المؤسسة لإستقطاب عاملين جدد بكفاءات عالية" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.29)، وإنحراف معياري (1.141) بالإضافة إلى توافق إجابات أفراد العينة حول هذا السؤال، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للفقرة الثانية "هناك إستجابة ودعم من قبل إدارة المؤسسة لأراء العاملين و مقترحاتهم" بمتوسط حسابي (3.24) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام (3.488)، وإنحراف معياري يقدر ب (1.048) مما يدل على أن المؤسسة تقوم في بعض الحالات للأخذ بمقترحات عمالها أما فقرة "تدعم المؤسسة عملية الإبداع والإبتكار من أجل تحقيق ميزة تنافسية" بمتوسط حسابي لها هو (3.04)، أما الإنحراف المعياري (1.053)، كما أن معامل الاختلاف (34.341) وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون على أن المؤسسة تدعم عملية الإبداع والإبتكار من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

3. تطبيق المعرفة: يحتوي هذا البعد على أربعة فقرات تمت معالجتها ببرنامج SPSS والنتيجة موضحة في

الجدول الموالي

الجدول رقم (III-09) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد تطبيق المعرفة

الرقم	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأثر
01	تستخدم المؤسسة البيانات والمعلومات المخزنة لديها لحل المشكلات التي تواجهها	3,93	0,688	17,480	مرتفع
02	يعتمد العمال على معارفهم الخاصة لتطوير أعمالهم	2,67	1,261	47,299	منخفض
03	تقوم المؤسسة باستخدام أساليب علمية من أجل تسيير مهامها	3,44	0,990	28,737	مرتفع
04	التطبيق الكفؤ والفعال للمعرفة يساعد المسؤولين في إتخاذ القرارات	4,31	0,848	19,671	مرتفع جدا
المجموع					مرتفع

المصدر من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد تطبيق المعرفة. فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التالية "التطبيق الكفؤ والفعال للمعرفة يساعد المسؤولين على إتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (4,31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3,588)، وانحراف معياري (0,848) وبالتالي فإن أفراد العينة موافقون على أن التطبيق الكفؤ والفعال للمعرفة يساعد على إتخاذ القرارات بينما فقرة "تستخدم المؤسسة البيانات والمعلومات المخزنة لديها لحل المشكلات التي تواجهها" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,93) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام (3,588)، وانحراف معياري (0,688) وقد اتفق أفراد العينة في الإجابة عن هذه الفقرة، أما المرتبة الثالثة فقد كانت لفقرة "تقوم المؤسسة باستخدام أساليب علمية من أجل تسيير مهامها" بمتوسط حسابي (3,44)، وانحراف معياري يقدر بـ (0,990) مما يدل على أن المؤسسة تستخدم الأساليب العلمية في تسيير مهامها في بعض الحالات وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة ويتضح ذلك من خلال معامل الاختلاف (28,737) أما فقرة "يعتمد العمال على معارفهم الخاصة لتطوير أعمالهم" فتأتي في المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي لها هو (2,67)، أما الانحراف المعياري (1,261)، كما أن معامل الاختلاف (47,299).

ii. تحليل نتائج المحور الثاني: "عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية" وهذا المحور به بعد واحد خاص بالقرارات الاستراتيجية، والجدول الموالي يوضح لنا نتائج تحليله، وهي موضحة كما يلي:

جدول رقم (III-10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف للمحور الثاني

الرقم	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف	مستوى الأثر	
01	تعتمدون على البحث العلمي كأساس لإتخاذ القرارات	3.24	1.190	36.678	متوسط	
02	يتم إتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية	4.51	0.589	13.048	مرتفع جدا	
03	تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لصناعة القرار الاستراتيجي	3.44	1.119	32.491	مرتفع	
04	توجد جهات في المؤسسة تساعد الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الاستراتيجية	3.60	1.156	32.111	مرتفع	
05	يتم تشخيص المشكلة قبل إتخاذ القرار	4.16	0.601	14.470	مرتفع	
06	من أجل إتخاذ القرار لا بد من تحليل وفرز المعلومات	4.00	0.640	15.990	مرتفع	
07	أقوم بالبحث عن الخيار الأمثل من بين البدائل المتاحة	3.87	0.661	17.083	مرتفع	
08	يملك مرؤوسوك المعرفة اللازمة والقدرة على تنفيذ القرارات الموكلة لهم	3.82	0.614	16.059	مرتفع	
09	لا يسمح متخذ القرار لمؤوسيه بمناقشة القرارات التي يتم إتخاذها	2.02	0.892	44.090	منخفض	
10	تحقق معظم القرارات التي يتم إتخاذها النتائج المرجوة	3.96	0.878	22.194	مرتفع	
المجموع					مرتفع	
3.662					11.849	0.433

المصدر من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية فقد

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التالية " يتم إتخاذ القرار على أساس الخبرة و الرؤية الشخصية للمدير" بمتوسط حسابي(4.51)وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام ( 3.662)، وإنحراف معياري ( 0.589) وبالتالي فإن أفراد العينة موافقون على إتخاذ القرارات في المؤسسة تتم على أساس الخبرة و الرؤية الشخصية للمدير، بينما فقرة" يتم تشخيص المشكلة قبل إتخاذالقرار" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي( 4.16)

وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام (3.662)، وبتباخراف معيارى (0.601) وقد إتفق أفراد العينة فى الإجابة عن هذه الفقرة، أما المرتبة الثالثة فقد كانت لفقرة" من أجل إتخاذ القرار لابد من تحليل وفرز المعلومات" بمتوسط حسابى (4.00) وهو أكبر من المتوسط الحسابى العام ( 3.662) وبتباخراف معيارى يقدر ب ( 0.640)، وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة و يتضح ذلك من خلال إنخفاض معامل الإختلاف (15.990)، أما فقرة "تحقق معظم القرارات التى يتم إتخاذها النتائج المرجوة" تأتى فى المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابى ( 3.96)، وبتباخراف معيارى ( 0.878)، كما أن معامل الإختلاف ( 22.194)، أما حصلت فقرة "أقوم بالبحث عن الخيار الأمثل من بين البدائل" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابى ( 3.87) وهو أعلى من المتوسط الحسابى العام ( 3.662)، وبتباخراف معيارى ( 0.661) بالإضافة إلى معظم أفراد العينة متفقون بأن متخذ القرار يقوم بالبحث عن الخيار الأمثل عند إتخاذ القرارات، أما المرتبة السادسة لفقرة "يملك مرؤوسوك المعرفة اللازمة والقدرة على تنفيذ القرارات الموكلة لهم" بمتوسط حسابى ( 3.82)، وبتباخراف معيارى (0.614)، وفى حين حصلت فقرة "تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لصناعة القرارات الإستراتيجية" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابى ( 3.44)، وبتباخراف معيارى ( 1.119)، أما المرتبة الثامنة فهى للفقرة التالية "توجد جهات تساعد الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية" بمتوسط حسابى ( 3.60)، وبتباخراف معيارى (1.156)، فى حين أن فقرة "تعتمدون على البحث العلمى كأساس لإتخاذ القرارات" تأتى فى المرتبة التاسعة بمتوسط حسابى ( 3.24)، وبتباخراف معيارى ( 1.190) ومنه فإن المؤسسة تعتمد أكثر على إتخاذ القرارات على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير، بينما الفقرة التى تحتل المرتبة العاشرة فقرة "لا يسمح متخذ القرار لمؤوسية بمناقشة القرارات التى يتم إتخاذها" وذلك بمتوسط حسابى ( 2.02)، وبتباخراف معيارى (0.878)، وهذا يؤكد أن متخذ القرار يسمح لمؤوسيه بإبداء فى بعض القرارات التى يتم إتخاذها.

خلاصة الفصل:

من خلال التربص الذى أجريناه داخل المؤسسة ملبنة الساحل صلامندر مستغانم، تم التعرف على المؤسسة والاطلاع على مختلف نشاطاتها وهياكلها الإدارية، بالإضافة إلى قدرتها على تقديم منتجات تلبى حاجات ورغبات مستهلكها، بالرغم من طبيعة نشاطها التنافسى.

ومن خلال الإستبيان الذى قمنا بتوزيعه ثم جمعه وتحليله، مما سمح لنا بمعرفة الدور البارز لإدارة المعرفة وأثرها على عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك بفضل آراء عينة الدراسة حول هذا الموضوع، وقد أكدت معظم الإجابات ما قد توصلنا إليه فى الجانب النظرى وأن هناك أثر إيجابى لإدارة المعرفة على عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الخاتمة العامة



من خلال الفصول السابقة حاولنا معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد بينت هذه الدراسة الأهمية البالغة لإدارة المعرفة من خلال الخصائص التي تتمتع بها، والهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة تكتسب من خلالها المنظمة ميزة تنافسية، كما أبرزت هذه الدراسة أيضا أهمية عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تعتبر المحرك الرئيسي لنشاط المنظمة، ونقطة الإنطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن قدرة أي منظمة في تحقيق أهدافها تعتمد على مدى نجاحها في تخطيط وتنظيم أعمالها والإستغلال الأمثل لمواردها، ومن خلال هدف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة تكتسب من خلالها المنظمة ميزة تنافسية، كما أبرزت هذه الدراسة أيضا أهمية عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تعتبر المحرك الرئيسي لنشاط المنظمة، ونقطة الإنطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن قدرة أي منظمة في تحقيق أهدافها تعتمد على مدى نجاحها في تخطيط وتنظيم أعمالها والإستغلال الأمثل لمواردها، ومن خلال هذا تبرز أهمية إدارة المعرفة التي توفر البيانات والمعلومات والخبرات الملائمة والتي على أساسها تبني القرارات الفعالة.

#### ❖ اختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فإنها صحيحة
- الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الظاهرة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فإنها صحيحة
- الفرضية الثالث: هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الضمنية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فإنها صحيحة

#### ❖ الاستنتاجات

من خلال ما تم ذكره من تأطير مفاهيم البحث وفي ضوء النتائج التي تم التوصل اليها تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية

- ان المدخل المعرفي اداة هامة وضرورية لممارسة للأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات ليس فقط في حل المشكلات، والتعلم والتخطيط بل في تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الامثل.

- ان معظم مدراء عينة البحث مدركون ومتفوقون في الراي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهيكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة.
- هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من مدراء عينة البحث غير قادرة على استيعاب وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها افراد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظمتهم.
- ان الغالبية العظمى من مدراء عينة البحث متفوقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار الاستراتيجي والذي يرتبط مصير المنظمة به، من خلال اتباع الاساليب العلمية والخطوات المدروسة لاتخاذ مثل هذه القرارات الاستراتيجية.

#### ❖ التوصيات

وفي ضوء ما تم طرحه من استنتاجات، تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

- الاهتمام الجدي من قبل المنظمات بالمعرفة وعملياتها كونها اصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الاساس لمواردها المادية والفنية ورافد هاماً لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
- يتوجب على مدراء الصناعة في عينة البحث ان يراعوا الدور الهام ليس فقط للمعرفة الظاهرة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها المنظمة بل يجب عليهم ايضاً ان يراعوا ولا يهملوا الخبرات والمعارف والمهارات الخاصة بالمعرفة الضمنية لأفراد منظمتهم وما لها من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير المنظمة وبقائها وديمومتها.
- ضرورة اتباع الاساليب والوسائل العلمية والعملية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمصير ومستقبل المنظمة ابتداءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بعملها ثم تقييمها وصولاً إلى اختبار أفضل البدائل من خلال القرار الامثل والاستراتيجي.
- ضرورة تحويل اهتمامات الصناعات العراقية من كيفية خلق زيادات في رأس المال الوقوة العمل إلى التركيز حول تعظيم معرفتها من خلال تعزيز رأس المال الفكري والمعرفي.
- الافادة من الملكات الجامعية وذوي الشهادات العليا لتولي مناصب قيادية تكون أكثر فاعلية وكفاءة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- من التوصيات الخاصة بالشركات الصناعية هو التفكير الجدي بإقامة شبكة داخلية (إنترنت) بين شركات القطاع الصناعي العام والمختلط والخاص والتي تعمل في صناعات متشابهة لتبادل المعرفة

ولتدعيم الروابط البيئية ، لان هذه الروابط يمكن انتقال الكثير من التكاليف التي ستحملها كل شركة لوحدها.

- حث الباحثين على دراسة إدارة المعرفة باعتماد نماذج اخرى.
- ضرورة استحداث مسافات جديدة لتدريس إدارة المعرفة في الجامعات العراقية مستقبلاً

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2007
- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظرية واستراتيجية ونماذج حديثة)، علم الكتب الحديث، ط1، 2009
- أحمد المعاني وأحمد عريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2011
- أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008
- أحمد علي الحاج، إقتصاد المعرفة وإتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014
- أحمد نور فتحي السواري، المحاسبة الإدارية لاتخاذ القرار، دار الجامعة 2004
- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والإبتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012
- اسر الصاقي، إدارة المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007،
- إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان-الأردن -، 2004
- بن أدة أمينة أهمية التدقيق المحاسبي في إتخاذ القرارات المؤسسة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2012-2013
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2010
- زيد منير عبيوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة وظائف المدير، دار دجلة، بغداد-العراق،-، 2007
- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة -المفاهيم، النظم والتقنيات- دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن -، 2007
- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2010
- فتحي الزيات، "اقتصاد المعرفة"، دار النشر للجامعات، مصر، ط 1، 2011
- محمد الطائي، عبد الرحمن حسين العلي، اقتصاديات المعلومات، دراسة النشر والتوزيع، عمان ط1، 2007
- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن-، 2002
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة -المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات- ط 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008

### ❖ الرسائل والاطروحات الجامعية

- أسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009
- تهناني فيصل أبو معمر، دور ممارسة المعرفة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2017
- حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد أولج، البويرة، 2012-2013
- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز، واقع تطبيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2013
- قلبو حسينة، "دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2015
- مناصرية إسماعيل، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2003-2004
- نضال محمد الزطمة، "ادارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء"، مذكرة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، تخصص ادارة اعمال، 2011

### ❖ الدورات التدريبية والملتقيات العلمية

- طاهر محسن منصور الغالي وعماد نجم الدين حلميران، المعرفة مدخل لتعزيز منجح الحاكمية في المنظمات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005
- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، "إدارة المعرفة كتوجه حديث للمنظمات في عصر العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس-17 15 ديسمبر، 2012

### ❖ المجالات والدوريات

- وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012

الملاحق



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

استمارة بحث

إدارة المعرفة ودورها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية

دراسة ميدانية بشركة ملبنة الساحل مستغانم

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

سيدي المحترم بعد التحية والسلام نتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات حول نمط التخطيط في المؤسسة وهذا من خلال الإجابة على الأسئلة، مع العلم بان إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر أكاديمي، في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي تحت عنوان "إدارة المعرفة ودورها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية بشركة ملبنة الساحل مستغانم"

مع العلم بان هذه المعلومات لن تستغل الأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل على حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبة: منصور مروة

السنة الجامعية: 2021-2022



## المحور الأول: إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة: ما هي درجة ممارسة المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة في وجهة نظر عينة الدراسة؟

عمليات إدارة المعرفة	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
إكتساب المعرفة	تسعى المؤسسة لمعرفة قدرات ومهارات عمالها					
	تقوم المؤسسة بالإستفادة من هذه المهارات					
	إلتزام العمال بالمشاركة في المؤتمرات والندوات					
	تستعين المنظمة بوكالات خارجية عند إستقطابها لعمال جدد					
توليد المعرفة	تسعى المؤسسة لإستقطاب عاملين جدد وبكفاءات عالية					
	هناك إستجابة ودعم من قبل إدارة المؤسسة لأراء العاملين ومقترحاتهم					
	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي					
	تدعم المؤسسة عملية الإبداع والإبتكار من أجل تحقيق ميزة تنافسية					
تطبيق المعرفة	تستخدم المؤسسة البيانات والمعلومات المخزنة لديها لحل المشكلات التي تواجهها					
	يعتمد العمال على معارفهم الخاصة لتطوير أعمالهم					
	تقوم المؤسسة بإستخدام أساليب علمية من أجل تسيير مهامها					
	التطبيق الكفؤ والفعال للمعرفة يساعد المسؤولين في إتخاذ القرارات					

المحور الثاني: عمليات إتخاذ القرارات الإستراتيجية

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تعتمدون على البحث العلمي كأساس لإتخاذ القرارات					
يتم إتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية					
تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لصناعة القرار الإستراتيجي					
توجد جهات في المؤسسة تساعد الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية					
يتم تشخيص المشكلة قبل إتخاذ القرار					
من أجل إتخاذ القرار لا بد من تحليل وفرز المعلومات					
أقوم بالبحث عن الخيار الأمثل من بين البدائل المتاحة					
يملك مرؤوسوك المعرفة اللازمة والقدرة على تنفيذ القرارات الموكلة لهم					
لا يسمح متخذ القرار لمؤوسيه بمناقشة القرارات التي يتم إتخاذها					
تحقق معظم القرارات التي يتم إتخاذها النتائج المرجوة					

المحور الثالث: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة

- 1 - الجنس: ذكر  أنثى
- 2 - العمر: أقل من 30 سنة من 30-40 سنة أكثر من 40
- 3 - المؤهل العلمي:  
متوسط ثانوي  جامعي
- 4 - الوظيفة:  
إطار سامي  إعاون تحكم  تنفيذ
- 5 - سنوات الخبرة:  
أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10  أكثر من 10 سنوات

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفحص دور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم إستبيان بغرض جمع البيانات المطلوبة، وقد إختارنا طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد أفراد عينة الدراسة، وبعد جمع المعلومات وتحليل البيانات التي تضمنتها ومعالجتها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الإجتماعية، تحصلنا على معلومات تفيد بأن هناك إرتباط موجب بين إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، حل المشكلة، إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## Résumé

Cette étude a pour objet d'analyser et d'examiner le rôle du management de la connaissance dans le renforcement du processus de prise de décisions stratégiques au sein de l'entreprise pour arriver à cette fin, nous avons élaboré un questionnaire nous permettant recueillir les données requises et nous avons choisi de l'échantillon aléatoire simple pour déterminer les individus de l'échantillon d'étude, cet échantillon est composé de (45) individus.

Après récupération des questionnaires distribués et le traitement des données par l'utilisation d'un logiciel des faisceaux statistiques pour les sciences sociales (SPSS) nous sommes arrivés à des informations qui justifient l'existence d'une corrélation positive entre le management de la connaissance et le processus de prise de décision stratégiques.

**Mots clés:** management de la connaissance, les processus de management de la connaissance, solution d'un problème, prise de décision stratégiques