



الموضوع

دور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:
- أ د / عبد الرزاق بن الزاوي

إعداد الطالب(ة):
عمران مروى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	جامعة
1	نسيب أنفال	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	بسكرة
2	بن الزاوي عبد الرزاق	أستاذ	مشرفا	بسكرة
3	ساعد ابتسام	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2020-2021



الموضوع

دور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:
- أ د/ عبد الرزاق بن الزاوي

إعداد الطالب(ة):
عمران مروى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	جامعة
1	نسيب أنفال	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	بسكرة
2	بن الزاوي عبد الرزاق	أستاذ	مشرفا	بسكرة
3	ساعد ابتسام	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2020-2021

شكر و عرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه
أجمعين، نشكر الله عز وجل على توفيقه وتيسيره إلى نجاز هذا العمل المتواضع لقوله تعالى: " ولئن شكرتم
لأزيدنكم "

أتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور " بن الزاوي عبد الرزاق " الذي لن
تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت
بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل الأساتذة الكرام والعمال الإداريين الذين تجاوبوا معي، وقاموا بملا
الإستبانة والى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز

و إتمام هذا العمل

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي وأن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في

عبادك الصالحين "

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

" أمي الحبيبة "

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسان في هذا الوجود، أدعو الله عز وجل
أن يبقيك ذخرا لنا ولا يحرمننا من ينابيع حبك وحنانك

" أبي العزيز "

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح والصبر وأوصلني إلى ما أنا عليه، إلى من أعطاني ومازال
يعطيني بلا حدود، أدعو الله تعالى أن يحفظه ويبقيه تاج فوق رأسي في كل حياتي

إلى من تقاسموا معي عبء الحياة وأمضيت معهم أسعد الأوقات إلى إخوتي الأعمام

إلى كل الأصدقاء وبالأخص رفيقات دربي "سلسبيل" و "فيروز"

والأحباء وجميع الزملاء إلى من تمنى لي النجاح والتوفيق

إلى من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي

مروى

الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة ومدى مساهماتها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية باعتبار أن القرار الإستراتيجي يصاغ ويتخذ وفق منظور معرفي معين، وقد استهدفت هذه الدراسة الأساتذة الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 45 استمارة، وإسترجاع 38 استمارة، 36 منها قد تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS لإستخراج النتائج وتحليلها.

وقد تم التوصل إلى وجود دور لإدارة المعرفة في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الجامعة، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام جامعة بسكرة أكثر بعملية تشارك وتطبيق المعرفة باعتبارها الحلقة التي تربط بين المعرفة الموجودة وخلق المعارف الجديدة من جهة، كما تعتبر الوسيلة الأساسية التي من خلالها تحسن الجامعة من فعالية القرارات الإستراتيجية ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، القرار الاستراتيجي، عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ABSTRACT:

The study aims to highlight the role played by knowledge management and the extent of its contributions in enhancing the strategic decision-making process, considering that the strategic decision is formulated and taken according to a specific cognitive perspective, This study targeted administrative professors at Mohamed Khider University of Biskra. The questionnaire was used as a tool for the study, where 45 forms were distributed, and 38 forms were retrieved, 36 of which were analyzed by the SPSS statistical program to extract and analyze the results.

It was concluded that there is a role for knowledge management in enhancing the strategic decision-making process at the university level, The study also recommended that the University of Biskra should pay more attention to the two processes of sharing and applying knowledge, as they are the link between existing knowledge and creating good knowledge on the one hand, It is also considered the primary means through which the university improves the effectiveness of strategic decisions and thus enhances its competitive position.

Keywords:

knowledge, knowledge management, strategic decision, strategic decision-making process.

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	(01/01)
48	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	(01/03)
50	درجات مقياس ليكرت	(02/03)
50	جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكرت	(03/03)
52	يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الأول ودرجة الكلية له	(04/03)
53	يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الثاني ودرجة الكلية له	(05/03)
53	يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الثالث ودرجة الكلية له	(06/03)
54	يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الرابع ودرجة الكلية له	(07/03)
55	يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الخامس ودرجة الكلية له	(08/03)
55	يمثل قيم الارتباط بين عبارات المحور الثاني ودرجة الكلية له	(09/03)
57	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	(10/03)
58	جدول يوضح نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة	(11/03)
59	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(12/03)
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(13/03)
61	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(14/03)
63	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	(15/03)
64	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(16/03)
66	تحليل العبارات الخاصة بعملية اكتساب المعرفة	(17/03)
67	تحليل العبارات الخاصة بعملية توليد المعرفة	(18/03)

قائمة الجداول

68	تحليل العبارات الخاصة بعملية تخزين المعرفة	(19/03)
69	تحليل العبارات الخاصة بعملية نقل وتشارك المعرفة	(20/03)
70	تحليل العبارات الخاصة بعملية تطبيق المعرفة	(21/03)
71	تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني	(22/03)
73-72	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	(23/03)
74	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إكتساب المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي	(24/03)
75	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين توليد المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي	(25/03)
76	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تخزين المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي	(26/03)
77	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين نقل وتشارك المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي	(27/03)
78	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تطبيق المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي	(28/03)
79	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين عمليات إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي	(29/03)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	هرمية المعرفة	(01/01)
10	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	(02/01)
13	نموذج Duffy	(03/01)
14	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	(04/01)
16	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة	(05/01)
24	أنواع القرارات	(01/02)
45	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	(01/03)
60	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(02/03)
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(03/03)
62	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(04/03)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	(05/03)
65	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(06/03)

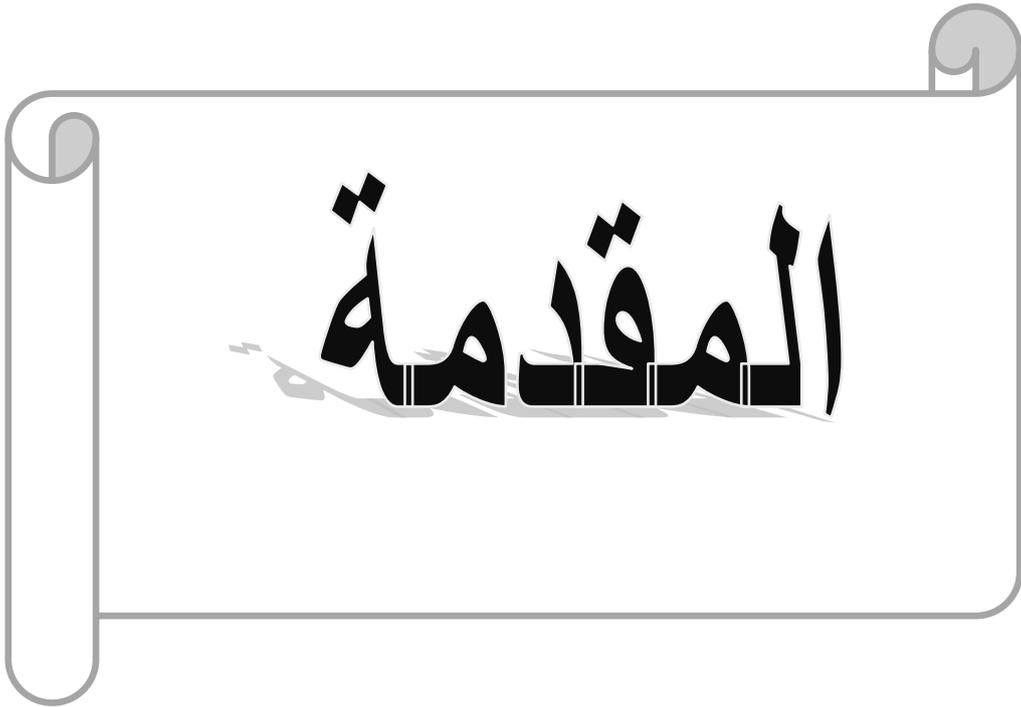
قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
104-100	الاستبيان	01
105	مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: اكتساب المعرفة	02
106	مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: توليد المعرفة	03
107	مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: تخزين المعرفة	04
108	مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع: نقل وتشارك المعرفة	05
109	مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس: تطبيق المعرفة	06
111-110	مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: القرارات الاستراتيجية	07
115-111	مخرجات spss26 لثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ	08
116	مخرجات spss26 اختبار التوزيع الطبيعي	09
117	مخرجات spss26 لخصائص عينة الدراسة	10
118	مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الأول: اكتساب المعرفة	11
118	مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثاني: توليد المعرفة	12
119	مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثالث: تخزين المعرفة	13
119	مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الرابع: نقل وتشارك المعرفة	14
120	مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الخامس: تطبيق المعرفة	15
121	مخرجات spss26 لتحليل عبارات المحور الثاني: عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	16
122	مخرجات spss26 لمصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	17
123	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية واكتساب المعرفة	18
124	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	19

قائمة الملاحق

	وتوليد المعرفة	
125	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخزين المعرفة	20
126	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية نقل وتشارك المعرفة	21
127	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتطبيق المعرفة	22
128	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة	23



يشهد عالمنا اليوم العديد من التغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى التفكير في كيفية الاستفادة من المعرفة في ظل كثرة الجوانب المتعلقة بالمشكلات التنظيمية وتعدد الأسباب المؤدية إليها والنتائج المرتبطة بها، فتظهر الحاجة الشديدة لزيادة المعرفة وإدارتها بصفة مستمرة والحرص الشديد على استغلال واستثمار مواردها المعرفية بكفاءة وفعالية للوصول إلى مرحلة التغيير والإتقان والأداء المتميز، وهذا ما دعا إلى أهمية الاعتماد على المعرفة كمكون حيوي وعامل حرج للمؤسسات العصرية، فإيمان بأهمية المعرفة وإدارتها بطريقة صحيحة هدف من أهداف الإستراتيجية للمنظمة، فاهتمت المنظمات بالموجودات المعرفية التي تمتلكها والتي ترغب في امتلاكها سواء كانت موجودات معرفية ملموسة أو غير ملموسة.

فقد أصبحت إدارة المعرفة أحدث أنواع الإدارات الوظيفية التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع وعميق سواء كمفاهيم أو أساليب أو تطبيقات ذلك لأنها تساهم بتحقيق الأداء المنشود وتطويره، من خلال تحسين القرارات وزيادة جودتها والتي تقود المنظمات نحو تحسين كفاءة الأداء التشغيلي والإستراتيجي، وبالتالي فاعلية الأهداف المحققة.

وقد ارتبط مفهوم إدارة المعرفة باتخاذ القرارات الإستراتيجية، فلا بد للمنظمات والمتمثلة بمدائها من التعامل بكفاءة وفعالية في عملية استثمار طاقات البشرية وقدراتها المعرفية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، الذي يشكل المرتكز الأساسي لنجاح أعمال المنظمات أو فشلها فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة، إذ أن عملية اتخاذ القرارات أصبحت تمثل جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة. و من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة يتوقف على رشد القرارات المتخذة وفعاليتها على رشد القضايا المطروحة من جهة وتجنب الوقوع في المشاكل من جهة أخرى. لهذا تتطلب عملية صنع القرار الإستراتيجي الاعتماد على الحقائق و المعلومات والمعارف والتي هي جوهر أسلوب إدارة المعرفة.

1. إشكالية البحث:

وعلى هذا الأساس وللإحاطة بالموضوع يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة لتعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى كليات جامعة بسكرة؟

2. الأسئلة الفرعية:

يندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- أ- هل يوجد دور لعملية إكتساب المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ب- هل يوجد دور لعملية توليد المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ج- هل يوجد دور لعملية تخزين المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- د- هل هناك دور لعملية نقل وتشارك المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

المقدمة

هـ- هل هناك دور لعملية تطبيق المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

3. الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأحداث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم استطلاع عدة دراسات التي تناولت الموضوع من خلال ربط بين المتغيرات إدارة المعرفة و اتخاذ القرار الإستراتيجي، حيث أن هناك العديد من دراسات تناولت إدارة المعرفة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى وكذلك دراسات أخرى تناولت القرار الإستراتيجي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى، والتي نذكر منها:

➤ ريمة علي الحلاق. (2013-2014). دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق (مذكرة ماجستير). كلية التربية: قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسات إثبات دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين و المدرسين.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

✓ أن واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق جاء مرتفعا من وجهة نظر المديرين والمدرسين.
✓ أن واقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق جاء مرتفعا من وجهة نظر المديرين والمدرسين.

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين.

➤ تهاني فيصل أبو معمر. (2017). دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة (أطروحة الماجستير). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى: القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.

حاول الباحث من خلال الدراسة معالجة إشكالية الدراسة التي تدور حول مدى مساهمة ممارسات إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى وكالة الغوث في قطاع غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الطبقة العليا ويقدر عددهم (46) مديرا ومديرة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية (الرشد والشمول، السلوك السياسي، درجة الاتصال، درجة الانفاق، درجة اللامركزية).

المقدمة

✓ يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القرارات الإستراتيجية) بنسبة 3.65 % وأن النسبة المتبقية 7.34% في التأثير على القرارات الإستراتيجية تعود لمتغيرات أخرى .

✓ درجة ممارسة المدراء لإدارة المعرفة في وكالة الغوث بلغت 43.78 % بينما بلغت نسبة اتخاذ القرارات الإستراتيجية 28.75%.

➤ إسماعيل سالم منصور ماضي. (2010). دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة" (مذكرة ماجستير). كلية التجارة: الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، غزة.

إستهدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية لجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمد الباحث على مجموعة من المناهج تمثلت المنهج التحليلي الوصفي، كما تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية حيث تم توزيعها على عينة الدراسة " عينة الحصر الشامل " وعددها 359 مفردة (أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين بالجامعة الإسلامية بغزة).

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

✓ وجود علاقة بين حوسبة المكتبات وضمن تحقيق جودة التعليم العالي.
✓ وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزى للدرجة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.
✓ عدم وجود علاقة بين إيصال الانترنت مع مكاتب الهيئة التدريسية وقاعات الدراسة من جهة وضمن تحقيق جودة التعليم العالي من جهة أخرى.

✓ وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمن تحقيق جودة التعليم العالي.
➤ نويري مجدي. (2018-2019). مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة بسكرة.

استهدفت الدراسة الى الوقوف على مدى مساهمة البنية التنظيمية وابعادها الأساسية المتمثلة في (الثقافة التنظيمية، القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال) في دعم عمليات إدارة المعرفة الأساسية (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، استخدام المعرفة)، وفي سبيل تحقيق هذه الدراسة تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والمعدلات البنائية، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS و AMOS على التوالي، وقد تم تحليل المعطيات المستوفات من استمارات الاستبيان الموزعة على إطارات القيادة لعينة مستهدفة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ هناك تبني ضعيف للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإدارة المعرفة كنهج تسييري حديث، هذا التبني راجع بشكل كبير الى ضعف توفر المؤسسات الجزائرية على متطلبات الكفيلة بالاستغلال الجيد للمعرفة.

المقدمة

✓ تتسم الهياكل التنظيمية للمؤسسات الجزائرية بالهرمية الشديدة الامر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة إدارة المعرفة.

✓ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة.

4. فرضيات الدراسة:

نعمد في دراستنا على مجموعة من الفرضيات للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية ونصيغها كإجابات أولية عن الأسئلة الفرعية:

أ- الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

ب- الفرضيات الفرعية:

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية التالية:

➤ الفرضية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية إكتساب المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي

بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

➤ الفرضية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي بجامعة

محمد خيضر -بسكرة-

➤ الفرضية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي بجامعة

محمد خيضر -بسكرة-

➤ الفرضية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية نقل وتشارك المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي

بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

➤ الفرضية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي

بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

5. نموذج الدراسة:

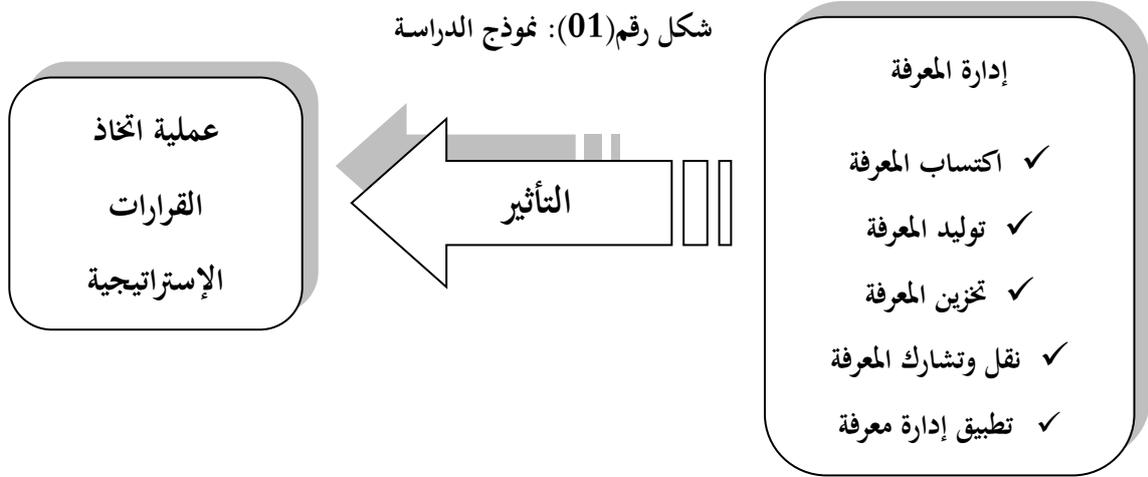
لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل لدراستنا المتمثل في إدارة المعرفة بمختلف أبعادها المتمثلة في (اكتساب المعرفة، توليد

المعرفة، تخزين المعرفة، نقل وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، والمتغير التابع المتمثل في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، والتي

نستعرضها في الشكل التالي:

- المتغير المستقل: يتمثل في إدارة المعرفة

- المتغير التابع: يتمثل في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

6. منهج الدراسة:

نظرا لاختلاف المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف باختلاف هذه المواضيع وذلك باعتبار المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك لاعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في واقعها، أما بالنسبة للفصل التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال وضع الاستبيان لأفراد العينة وتحليل النتائج لأننا انطلقنا من التصور إلى الملاحظة، أي أننا نحاول أن نضع مجموعة من الفرضيات ثم نقوم باختبارها في الواقع، وهذا ما اعتمدناه في دراستنا هذه.

7. أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- كون هذه الدراسة تتطرق لإدارة المعرفة، مفاهيمها، أهميتها، عملياتها، ومتطلباتها، وبيان أثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية.
- تسعى هذه الدراسة لتحليل الواقع الفعلي لإدراك أعضاء الهيئة الإدارية لكليات جامعة محمد خيضر بسكرة حول مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، وكذلك أهم عملياتها وأثر كل ذلك على قرارات إستراتيجية المتخذة بكليات الجامعة محل دراسة.
- إمكانية أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق إضافة للمعرفة، ومن ثم تزويد المكتبة الجامعية بهذه المواضيع التي قد تكون مرجعا مفيدا لبعض الباحثين مهتمين بهذا المجال.

8. دوافع اختيار الدراسة:

تتمثل مبررات اختيار الموضوع فيما يلي:

- ✓ الرغبة الشخصية للطلبة في التعمق في هذا الموضوع والتوسع في مجال المعرفة، من خلال الإطلاع المسبق على بعض البحوث والمحاضرات والمقالات في الموضوع والموضوعات المشابهة مما يمكننا من تكوين صورة عامة حوله.
- ✓ بالإضافة لحداثة الموضوع كونه يتكلم عن المعرفة ودورها في اتخاذ القرارات.
- ✓ الشعور بأهمية استخدام إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

9. حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني (2020/2021).
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مستوى الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوعي إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والربط بينهما لمعرفة دور إدارة المعرفة في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على عينة من الأساتذة الإداريين على مستوى كليات جامعة بسكرة.

10. هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة تم تقسيم العمل إلى ثلاثة فصول كالآتي:

❖ **الفصل الأول:** تطرقنا فيه لإدارة المعرفة ومختلف المفاهيم التي لها علاقة، ويندرج هذا الفصل تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المعرفة، حيث خصص المبحث الأول لمدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة والمبحث الثاني خصص أيضا لأساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

❖ **الفصل الثاني:** جاء هذا الفصل بعنوان الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث قسم إلى مبحثين تناول كل مبحث مجموعة من المفاهيم والمتغيرات التي لها علاقة بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث خصص المبحث الأول لماهية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومبحث الثاني تناولنا فيه منهجية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

❖ **الفصل الثالث:** أما فيما يخص هذا الفصل فقد خصص لدراسة ميدانية على مستوى كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، فتمت معالجته في ثلاث مباحث الأول: والذي تناولنا فيه عرضا تفصيليا لمختلف البيانات الميدانية لجامعة بسكرة، أما المبحث الثاني فقد تضمن تحديد أدوات وإجراءات الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات، ثم عرض بناء أداة الدراسة وفحص صدقها وثباتها، بالإضافة إلى ذلك توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وضمن المبحث الثالث تم عرض نتائج الدراسة، حيث تناول المطلب الأول الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والثاني

المقدمة

تحليل لبيانات الدراسة، أما المطلوب الأخير كان لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولاً لبعض الاستنتاجات والاقتراحات مع إبراز الآفاق المستقبلية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة

المعرفة

تمهيد:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها حركة كبيرة من التغيرات والتحولات، و نتيجة لها أصبحت تمثل المعرفة أهم مصدر للقيمة وتحقيق الثروة، وتزايدت أهميتها مع كل لحظة، وصارت العامل الذي يحدد مصير نجاح المنظمات من زوالها. لهذا المنظمة الحديثة تنظر للمعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار وتسعى بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه، كما أنها أصبحت تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري الذي يعد سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل اقتصاد المعرفة، ولتحقيق ذلك على المؤسسة إدارة هذه المعرفة وفق ما يسمى بإدارة المعرفة التي تمثل أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية، ومن أهم سمات الإدارة الحديثة، هذه الأخيرة تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة والمستفيدين من خارجها.

لذا فمن أهم مميزات هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية الإنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم المعرفة لجعل المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.

ومن خلال هذا الفصل الذي يتناول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، سوف نتطرق إلى المباحث الأساسية التالية:

❖ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة

❖ المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى شركات تمتلك رأس مال فكري، وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان، و إتجهت صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل والأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من الشركات.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

يتم التطرق في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية التالية.

الفرع الأول: تعريف المعرفة وخصائصها

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها، لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة.

أولا: تعريف المعرفة

تعتبر المعرفة تصور مجرد واسع، فهي حالة ذهنية مجردة غير ملموسة لاتتعلق بمجال معين أو محدد، وإنما تمتاز بالاتساع والتنوع لهذا قدمت عدة تعاريف لهذا المصطلح من بينها:

- يشير Karl sveiby إلى أن المعرفة هي: " التبصر والفهم التي تنعكس على المقدرة العملية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة وعند نقل المعرفة إلى الآخرين و تطبيقها بشكل متكرر يؤدي ذلك إلى تراكم الخبرات وعند إستخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة. " (عليان، 2012، صفحة 57)

- كما يعرفها Nanoka بأنها " تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد مع المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية. " (عشور، 2016، صفحة 30)

- من جهة أخرى تعرف على أنها " توليفة من المعلومات التكنولوجية، ويزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها. " (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 55)

- وتعرف أيضا على أنها: " الناتج المباشر لفهم محتوى المعلومات مما يضيف لها قيمة يمكن أن تسهم في زيادة فعالية صنع القرار. " (زواغي و غازيباوان، 2017، صفحة 278)

من خلال ما سبق يتضح لنا أن مفهوم المعرفة هي الثروة الفكرية، ومجموعة من معلومات والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة والمتراكمة لدى الأفراد، والتي تقوم المنظمة باكتشافها واستثمارها من أجل خلق قيمة مضافة بعد تطبيقها.

وقد اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرمًا يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه.

وفيما يلي شرح للمصطلحات السابقة (البيانات، المعلومات، المعرفة).

● **البيانات Data** : البيانات هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث وبالتالي، فإنها تصف جزءًا مما حدث، ولا تقدم أحكامًا أو تفسيرات أو قواعد للعمل، وهي عبارة عن ملاحظات لا يمكن هضمها أو إستيعابها وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقامًا أو حروفًا أو كلمات أو إشارات أو صورًا، ودون أي سياق أو تنظيم لها. (الحجازي، 2014، صفحة 87)

إذ يمكن القول أن البيانات في حد ذاتها لا يمكن أن تقدم معنى ولا يمكن أن يستفاد منها.

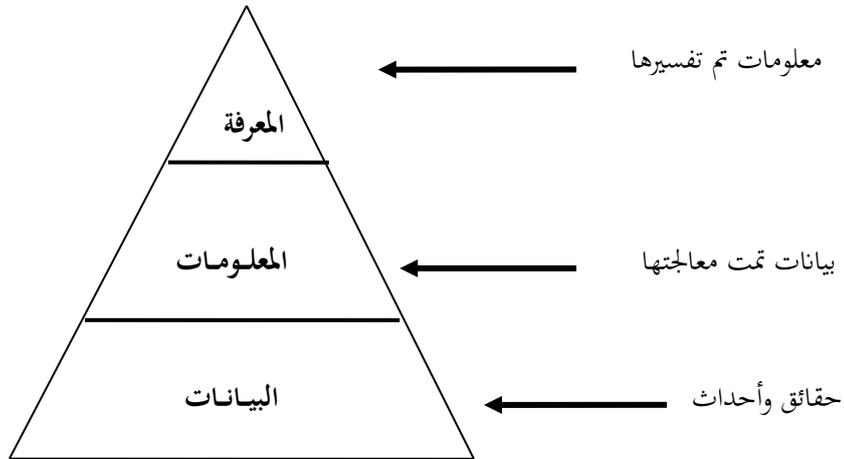
● **المعلومات Informations** : هي نتاج عملية معالجة البيانات يدويًا أو حاسوبيًا، أو حالتين معًا، وأن أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات سابقة الذكر هو خلق قيمة لمعطيات جديدة (المعلومات) التي يجب أن يكون لها سياق محدد وإنتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثوقية. (ياسين، 2007، صفحة 25)

ومنه يمكن القول أن المعلومات ناتجة من البيانات التي تمت معالجتها ووضعت في سياق معين ولهدف محدد .

● **المعرفة Knowledge** : المعرفة عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تُخدم موضوعًا معينًا، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات و خصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين. (السامرائي و الزغبى، 2004، صفحة 24)

معنى ذلك أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات و تخصصها في موضوع معين. ومن خلال الشكل المولي يمكننا التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

الشكل رقم(01/01): هرمية المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على التحليل السابق

يتضح من هذا الشكل ان المعرفة هي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة وهي كذلك مجموعة الحقائق والدراسات، الخبرات، نظم الإدارة، المناهج والمهارات التي يتمتع بها الأفراد والمنظمات.

ثانيا: خصائص المعرفة

تعد المعرفة مزيج لا ملموس من الخبرات والمفاهيم والأفكار، من الصعب تحديد أبعادها وقياسه، وقد حدد الباحثون مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة منها :

❖ **المعارف يمكن أن تولد:** نجد هذه الخاصية في المؤسسات التي تتمتع بخصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا بفضل الأفراد والمبتكرون الذين يساهمون في عملية توليد المعرفة واستدامة الابتكار؛

❖ **المعرفة يمكن أن تمتلك:** أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، ويمكن إكتسابها من خلال التعلم. (الملكاوي، 2007، صفحة 37)

❖ **المعرفة يمكن أن تزول:** وكما تولد المعرفة فإنها تزول، بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة لتتقاعد عن إستعمال (تمجدين، 2014، صفحة 9).

❖ **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل معرفة في منظمة هي صريحة ومنظورة، بل هناك معرفة فطرية متجذرة يحتفظ بها بشكل خلاق في عقول الأفراد مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة. (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 57)

❖ **إمكانية تخزين المعرفة:** المعرفة يمكن أن تخزن بشتى الوسائل، فقد كانت خلال العشرين السنة الماضية تخزن عن طريق الورق، الأفلام و الأشرطة وبفعل التطور أصبح يتم بالوسائل الالكترونية؛

❖ **المعرفة يمكن أن تصنف:** هناك عدة تصنيفات للمعرفة وذلك حسب مجالات متعددة مثلا: المعرفة الضمنية والصريحة... الخ. (نجم، 2004، صفحة 27)

❖ **إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية:** ذلك أن المعرفة قابلة للنشر وتشارك والانتقال عبر العالم إذا ما توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

كما أن للمعرفة خصائص استثنائية منها:

- تتطلب المعرفة تفاعلا مع الواقع؛
- المعرفة ترتبط بزمان ومكان وقدرات وخصائص الإنسان العارف، الذي هو مرجع هذه المعارف. (الظاهر، 2009، صفحة 44)

- يوجد بعد شخصي للمعرفة بحكم طبيعتها الذاتية؛
- المعرفة هي جزء من النظام (أو نسق) المعتقدات، القيم والعقلانية؛
- المعرفة كينونة معقدة ومشتقة من التجربة والممارسة وهي جزء من المؤسسة مفتوحة لانهاية لها.

نجد أن للمعرفة سمات تميزها عن غيرها من الأنشطة الأخرى، حيث أن ما يميزها هو اللاملموسية القياسية والتي هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة ومصادرها

تبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحويل مؤسسة إلى اقتصاد المعرفة، وهذا بالإعتماد على مختلف المصادر التي تحوي وتجمع المعرفة.

أولاً: أهمية المعرفة

تظهر أهمية المعرفة في نقاط التالية: (الزيادات، 2008، صفحة 20)

- ✓ تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- ✓ المصدر الأول والذي لا غنى عنه لضمان الجودة وتحفيز حركة أنشطة وإبداع والابتكار.
- ✓ توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهامهم بكفاءة
- ✓ المعرفة أساس لخلق الميزة التنافسية.
- ✓ يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ✓ تعد المعرفة قاعدة ارتكاز أساسية لتنمية الإنسانية والحضارية ، والأساس لبناء مجتمع المعرفة.

ثانياً: مصادر المعرفة

يعبر مصدر المعرفة عن المصدر الذي يحوي ويجمع معرفة، وعموماً يمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى قسمين هما:

أ- **مصادر داخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة ، وتشتمل المعرفة الضمنية على :خبرات الأفراد، معتقداتهم، افتراضاتهم ، ذكراهم ومذكراهم ، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المنظمة.

كما تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية والتعلم الصفي، الحوار والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل و البحوث وبراءات الاختراع الداخلية. (ماضي، 2010، صفحة 35)

ب- **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، فهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة. والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في ميدان، أو الانتساب

إلى تجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها، الموردون والزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. (الزيادات، 2008، صفحة 45).

الفرع الثالث: أنواع المعرفة

وردت عدة تصنيفات للمعرفة من قبل الباحثين والمختصين في إدارة المعرفة من بينهم Michel Ponoly حيث صنف المعرفة إلى نوعين معرفة ضمنية وأخرى الظاهرة ، ويعد هذا التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة إلا انه لا يحظى بالاهتمام إلى أن جاء Nonaka الذي أعاد الأهمية لهذا التمييز وأصبح هذا الأخير الأكثر استخداما:

➤ **المعرفة الصريحة:** هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها واقتسامها وتخزينها في وثائق والمكتبات، وقواعد البيانات، وهي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة في شكل رموز، والمعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعليم والتعلم، كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات المنظمة، وخدماتها وإجراءات عملها. (coutere & viesste, 2013, p. 6)

وهي أيضا المعرفة الموضوعية في البرامج والمستندات والاجراءات والبيانات، فهي معرفة يمكن للأفراد تقسيمها فيما بينهم، حيث ينشر الكاتبان تاكوشي ونوناكا إلى أن المعرفة الصريحة هي تلك التي يمكننا التعبير عنها بكلمات وأرقام والاصوات، وتتم مشاركتها في شكل بيانات، مرثيات، أشريطة سمعية، موصفات المنتج، الكتابيات، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف و التحديد، يمكن تحويلها ونقلها بسهولة بين الأفراد رسميا وبشكل منهجي.

➤ **المعرفة الضمنية:** تعرف المعرفة الضمنية بأنها المعرفة المكسبية عن طريق العمليات الفردية الداخلية مثل الخبرة، التفكير، استعاب المواهب الشخصية، وبالتالي لا يتم إدارتها بنفس طريقة المعرفة الصريحة، فلا يمكن نقل المعرفة الضمنية عن طريق الكتب والمنشورات، فهي تقضي إستعابها في العقل البشري من خلال : التعلم، شبكات التفاعل بالاتصال المباشر ومشاركتها في نطاق العمل. (haldin-herrgard, 2000, pp. 358-359)

وبالتالي هي المعرفة التي يمكننا رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على أنها معرفة شخصية جدا، يصعب تشكيلها. وبناءا على ذلك، يصبح نقلها إلى الآخرين أو اشتراكهم فيها أمرا صعبا. (عليان، 2012، صفحة 79) والجدول التالي يلخص لنا بعض أهم خصائص المعرفة الصريحة والضمنية:

الجدول رقم(01/01): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

مقاربة المعرفة الضمنية	مقاربة المعرفة الصريحة
-المعرفة ذات طبيعة شخصية ومن الصعب جدا استخراجها من الأفراد؛	-يمكن أن تكون المعرفة مفصلة ومدونة ومشفرة لخلق أصول المعرفة الصريحة؛
-يجب أن يتم نقل المعرفة من خلال نقل الأفراد داخل أو بين المؤسسات؛	-يمكن نشر المعرفة (باستخدام تكنولوجيا المعلومات) في شكل وثائق، ورسومات وأفضل الممارسات، ...الخ؛
-ويجب تشجيع التعلم عن طريق جلب الأفراد المناسبين ووضعهم معا في ظل الظروف الصحيحة.	-ويمكن تصميم التعلم لمعالجة أوجه قصور المعرفة من خلال، الهيكل،التسيير، والعمليات العلمية.

المصدر: (صو، 2013، صفحة 130)

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

يتطور مفهوم إدارة المعرفة باستمرار، ويتبادل المفكرون من زوايا مختلفة نظرا لاتساعه وتعدد حقوله ومدخله، وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة المعرفة وأهميتها.

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

يُحظى مفهوم إدارة المعرفة باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين، حيث يمكن تعريف إدارة المعرفة كمايلي:

- إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي تتحكم وتخلق وتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها. (الملكاوي، 2007، صفحة 72)
- وتعرف كذلك على أنها: " إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها، وللاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن." (بدروني، 2011، صفحة 04)
- كما يعرفها Nonaka و Takeuch بأنها: " العملية المنهجية والمنظمة والهادفة للاستخدام الخلاق والأمثل للمعرفة وتكوينها." (أبو فارة، 2004، صفحة 08)
- وعرف ويغ Wiig إدارة المعرفة بأنها: " التخطيط والتنظيم ورقابة و تنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس مال الفكري والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية." (الزيادات، 2008، صفحة 55)
- أما Skyrem هو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة حيث عرفها على أساس أنها: " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة المرتبطة بها والخاصة باستحدثاتها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها واستخدامها، واستغلالها وحمايتها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة متداولة يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة." (اسماعيل، 2012، الصفحات 19-20)

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

تكتسي إدارة المعرفة أهمية كبيرة للمنظمات كافة، كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمن بقائها، ويمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية: (علي و بوسهوه، 2008، الصفحات 5-6)

- ✓ عملية نظامية تكملية لتنسيق الأنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها
- ✓ تعد فرصة كبيرة للمنظمات لخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، عن طريق تخفيض زمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ✓ تتيح إدارة المعرفة المنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفعالة لاستثمار رأس مالها من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة وممكنة بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير معروفة والفجوات في توقعاتهم.
- ✓ إدارة المعرفة أداة المنظمات الفعالة استثمار رأس مالها الفكري. (قاسمي و مصطفى، 2019، صفحة 786)

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من العناصر المرتبطة ببعضها البعض، والمتكاملة فيما بينها تساهم هذه العناصر في تفعيل المعرفة. ويختلف الباحثون في تحديد عناصر إدارة المعرفة، حيث يحددها الزيادات في النقاط التالية: (الزيادات، 2008، الصفحات 67-68)

- ✓ **التعاون** : إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام، وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم.
- ✓ **الثقة**: وهي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات كل فرد من فريق العمل على مستوى النوايا والسلوك، والثقة تسهل من التبادل المفتوح والحقيقي للمعرفة.
- ✓ **التعلم**: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالمنظمات التي تركز على التعلم يساعدها على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية إنشاء المعرفة.
- ✓ **المركزية**: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، فتوليد وإنشاء المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

- ✓ **المرونة:** إدارة المعرفة وتوليدها يحتاج لوجود مستوى عالٍ من المرونة في تطبيق السياسات و الإجراءات، مع تقليل التركيز على قواعد العمل. (تمجدين، 2014، صفحة 25)
- ✓ **الخبرة الواسعة والعميقة:** وذلك يعني أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة.
- ✓ **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، لهذا يعتبر البعض بأن تكنولوجيا المعلومات عنصر الحاسم في عملية إنشاء المعرفة.
- ✓ **الإبداع التنظيمي:** وهو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الأفكار، أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد وحاذق.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة حيث يمكن تخزين وتوزيع ثم تطبيق المعرفة ولا ننسى توليد المعرفة هذه العمليات الجوهرية مرتكز الذي تقوم عليه إدارة المعرفة، وكذلك أهم النماذج التي ترشد إلى كيفية استثمار المعرفة داخل المنظمات.

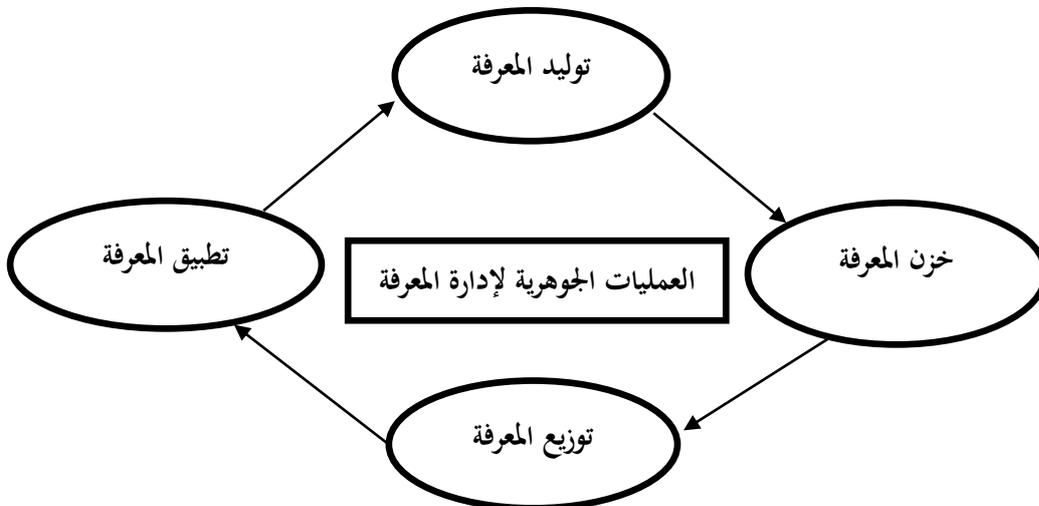
المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها

يتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على العمليات المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمة، ومختلف النماذج المساهمة في تطوير إدارة المعرفة و الاستفادة منها.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

تمثل عمليات ادارة المعرفة مختلف الأنشطة المتعلقة بتسيير شؤون المعرفة داخل المنظمة، حيث تمر هذه الأخيرة أثناء إدارتها في المؤسسة بمراحل مختلفة تعتبر عمليات جوهرية وتمثل السياق العام الذي تقوم عليه إدارة المعرفة كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم(02/01): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: (الشمري، 2005، صفحة 12)

حسب الشكل الموضح أعلاه تشمل عمليات إدارة المعرفة على ما يلي:

أولاً: توليد المعرفة

يعرفها نويري على أنها "عمليات متداخلة عملية خلق أو اكتساب معارف جديدة، حيث تعد هذه العملية تجميعاً لعدة عمليات متداخلة ومتكاملة فيما بينها" (نويري، 2019، صفحة 31)، وتعد من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن ابتكار و اكتساب وشراء المعرفة والقدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، حيث أن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة بصورة إبتكارية مستمرة. (بوزناق، 2013، صفحة 12)

وهنا تعمل المؤسسة على إيجاد المعرفة بمختلف مصادرها الداخلية والخارجية منها كما أن الحصول على المعرفة يتطلب قدرة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الداخلية والخارجية عبر طرق ألا وهي (التعلم الفردي و الاستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من المنظمات الأخرى)، كما تزودها بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية.

ثانياً: خزن المعرفة

يرى حسن أن عملية تخزين المعرفة تمثل جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها وبالتالي تعود إلى أهمية الذاكرة التنظيمية (حسن، 2008، صفحة 28)، التي تحفظ المعارف والمعلومات والخبرات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وموقعها التنافسي، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك. (عليان، 2012، صفحة 213)

ثالثاً: توزيع المعرفة

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها وتشاركتها، فنقل المعرفة يعني كل نشاط يهدف إلى نقل الفكرة أو معرفة يمتلكها أحد الأفراد إلى الآخر، كما تزداد المعرفة بالإستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص لتنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة.

وقد يتم المشاركة في المعرفة من خلال طرق عديدة منها المقابلات والاجتماعات والزيارات والندوات والعصف الذهني وأدوات تكنولوجيا المعلومات كالألترنت وغير (المدلل، 2012، صفحة 37)، غالباً ما تكون المعرفة منقولة و التي من السهل مشاركتها هي المعرفة الصريحة، من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الاكسترنات و الانترانت) فإن المؤسسات

مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد والتي يصعب التعبير عنها. (داودي و بن خليفة، 2013، صفحة 33)

رابعاً: تطبيق المعرفة

تساهم المعرفة بصورة مباشرة في أداء المنظمة وذلك عن طريق الإستخدام الأمثل لهذه المعرفة في حل مشاكل المنظمة وعند إتخاذ القرارات وكذلك عند تنفيذ المهام، وتعتمد عملية تطبيق المعرفة على درجة ونوعية المعرفة المتاحة وكذا على العمليات المستخدمة في إكتشاف معارف أخرى جديدة وحفظ وتخزين هذه المعارف، فتطبيق المعرفة يعني جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها.

يبين عليان بأن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين وبهذا تتطلب فهي التعلم والشرح، والتعلم يأتي من التجريب والتطبيق هذا ما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، لذلك يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وباعتبار أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء فما على المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإن عليها تقديم الإحترام والإعجاب لمن يطبق المعرفة وليس الخوف والعقاب (عليان، 2012، صفحة 214)، كما أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها.

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة

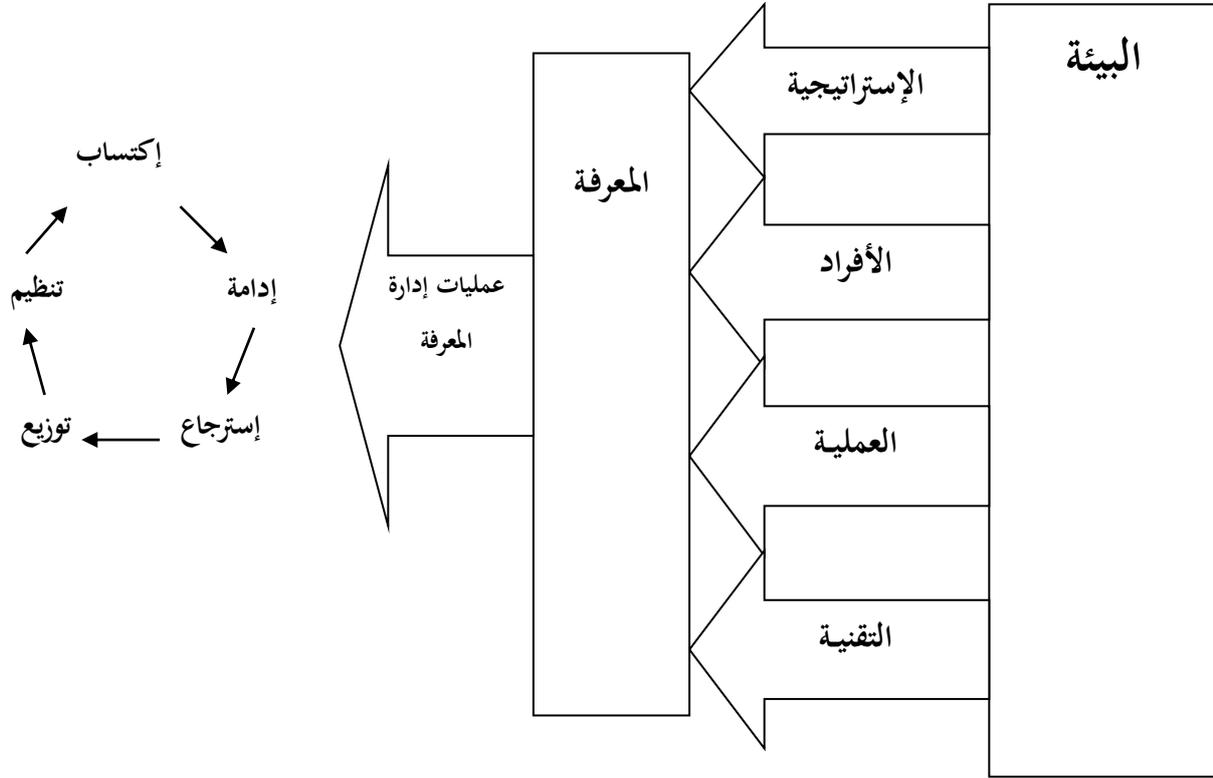
قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة لمحاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء إستراتيجياتها المعرفية، تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، ونعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات:

✓ نموذج Duffy :

اقترح Duffy نموذجاً لإدارة المعرفة منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية هذا من خلال اشتراك الإستراتيجيات والأفراد والعمليات والتقنيات، التي تتحول إلى معلومات وطاقات إلى معارف ثم تنتج العمليات والهياكل والسلع والخدمات، وتسهم في زيادة الثروة للمؤسسة عبر عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة والتحامها للخروج عبر إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على قوة العنصر البشري ومدى براعته بصفته عنصر فعال في هذا العمل والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة.

ونوضح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل (03/01): نموذج Duffy



المصدر: (حلاق، 2014، صفحة 47)

وبموجب هذا النموذج فإن الأعمال تكون كالأتي: (الكيسي صلاح الدين، 2005، صفحة 173)

- إكتساب المعرفة وتشمل (الشراء والتوليد)
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)
- عملية الاسترجاع حيث تشمل (البحث والوصول)
- أما عملية التوزيع فتشمل (المشاركة و النقل)
- عملية الإستدامة تشمل على (التنقيح والنمو والتغذية العكسية)

✓ نموذج دايفيد سكايرم David skyrm

قدم David skyrm هذا النموذج الذي يقوم على أساس قاعدتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، حيث تتمثل المحركة الأولى في الاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة والطرق التي تحقق ذلك عبر تقاسم الممارسات التي توصل إلى الأفضل وتطوير قواعد البيانات حل المشكلات والدروس المتعلمة. أما القوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة لتعزيز وإثراء الابتكار. (سبتي، 2016،

صفحة 50)

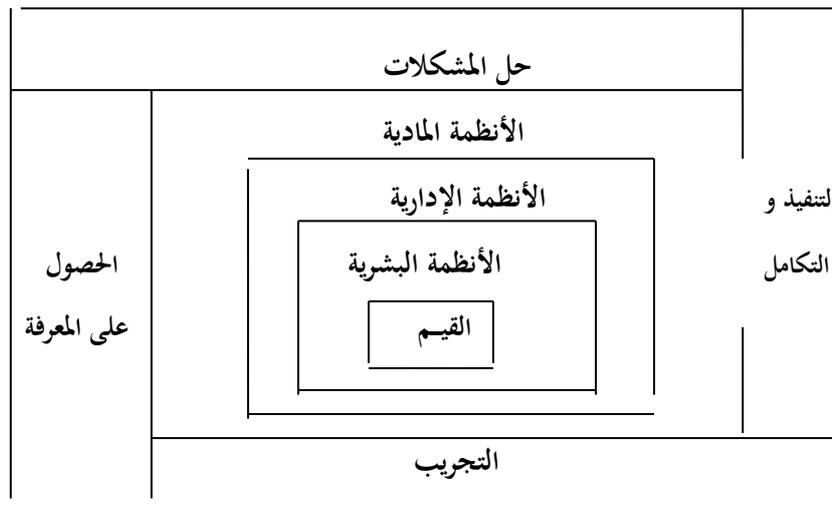
- أما سبل النجاح السبع في هذا النموذج والتي تساهم بها إدارة المعرفة فهي: (الكبيسي ص.،، صفحة 18)
- 1) **معرفة الزبون:** تطوير المعرفة العلمية من خلال عاقلات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة تعمل على إبحاره من خلال لمسات جديدة تجعله العميل الوفي لهذه المؤسسة
 - 2) **المعرفة في المنتجات والخدمات:** أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كيفية إدراك قيمة السلعة التي تعمل بها إدارة المعرفة والتي تسعى دائما لتطويرها.
 - 3) **المعرفة في الأفراد:** تطور القدرات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية
 - 4) **المعرفة في العمليات:** تجسد المعرفة في عمليات الإدارة وإمكانية الوصول إلى الخبرة ومعرفة النقاط الحرجة.
 - 5) **الذاكرة التنظيمية:** وهي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.
 - 6) **المعرفة في العاقلات:** تحسين تدفقات المعرفة داخل وخارج المؤسسة (موردين- الزبائن -العاملين).
 - 7) **الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله لكي يصبح المحرك الدافع للتنافسية.
- (نجم، 2008، صفحة 124)

حسب هذا النموذج فإن المعرفة التي يجب أن تديرها هي تلك المعرفة الموجودة أصلا في المؤسسة وأيضاً المعرفة التي تولد فيها؛ فالمعرفة الموجودة يجب أن توفر الطرق لتحديدها، 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.

✓ نموذج ليونارد بارتون : Leonardo Barton

نوضح هذا النموذج في شكل التالي :

الشكل رقم(04/01): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 118)

حسب الشكل يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تتمثل في القدرة الجوهرية الكامنة، وأن هذه المعرفة تتجسد في أربعة أشكال هي : (نجم، 2008، صفحة 117)

- ✓ المعرفة تكون في شكلها المادي والتي تتجسد في الشركات العالمية كشركات التصميم التي تعنى ببراءة الاختراع وتعتبر إدارة المعرفة هنا تعمل وفق الملموسات بحيث المعارف هنا ترى ماديا.
- ✓ المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية وفي طرق التعلم وهذا ما يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.
- ✓ قد تكمن المعرفة في معارف الصريحة و الكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب للمؤسسة المنافع عبر المسار الذي يزداد تطور بالخبرة والممارسة والتجربة وهو ما تحاول إدارة المعرفة من استنباطه وتغذيته للصالح العام.
- ✓ توجد المعرفة في القيم الضمنية داخل المنظمة وفق معايير السلوك في مواقع العمل الحية لكنها تحتاج لاكتشاف والصقل وهو ما يطلق عليه إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

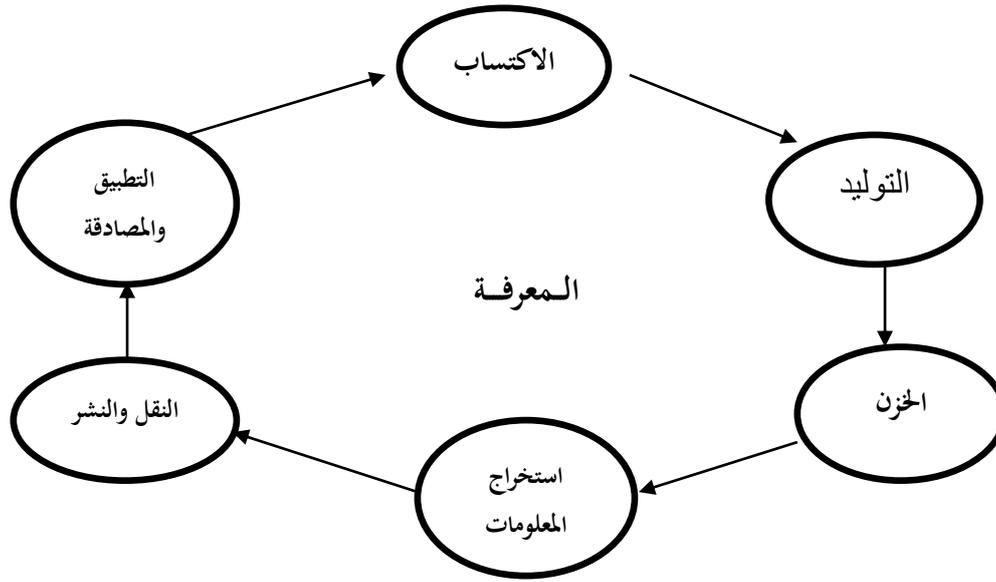
✓ نموذج ماركواردت Marquardt:

اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج من المقترح من ستة مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: (حلاق، 2014، صفحة 45)

- الاكتساب
- التوليد
- التخزين
- استخراج المعلومات وتحليلها
- النقل والنشر
- التطبيق والمصادقة

والشكل التالي يوضح نموذج Marquardt لإدارة المعرفة:

الشكل رقم (05/01): نموذج Marquardt لإدارة المعرفة



المصدر: (حامى، 2016، صفحة 83)

يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الستة وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة لها أطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة، حيث تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، هذه الأخيرة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نجملها فيما يلي:

أولاً: متطلب التكنولوجيا

توافر البنية التحتية اللازمة المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) التي قوامها الحاسوب والبرمجيات، إذ يتم إستخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها. (أبو عزام، 2021، صفحة 32)

ثانياً: توفير الموارد البشرية اللازمة

تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة. (الهمشري، 2013، صفحة 112)

ثالثا: الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة بظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات وقنواتها فقد استلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيمي يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة ويسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين المنظمة والأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها أو بيئة انتشارها الخارجي من جهة أخرى. (أبو عزام، 2021، صفحة 31)

رابعا: العامل الثقافي

حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فعالة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة. (نوة، 2015، صفحة 22)

خامسا: المتطلب الاجتماعي (المعرفة المشتركة العامة)

ان هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس إبتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة. (دروزة، 2008، صفحة 143)

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

أصبحت المنظمات معنية أكثر بتطوير إستراتيجياتها بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرها الأساسي في التميز على منافسيها، وفي إنشاء القيمة من أجل زبائنها بطريقة تتفوق بها على الآخرين. فإستراتيجية المنظمة لا يمكن تحديدها في إطار واحد ولكن يمكن النظر إليها على مستويين: (نوة، 2015، صفحة 35)

✓ تتشكل الإستراتيجية وتصاغ في إطار منظور معرفي معين، متأثرا بشكل كبير بالمعارف والخبرات وخاصة الجديدة منها والإبتكارية، فإذا ما علمنا أن المعرفة الضمنية والحكمة توجد في رؤوس المدراء فإن هذا الأمر سينعكس على طبيعة المعرفة المتولدة من الخبرة والحدس على خيارات الإستراتيجية المهمة.

✓ يمكن النظر إلى المعرفة في إطار كونها نشاط إداري مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات، أو البحث والتطوير أو حتى إدارة المعرفة باعتبارها تسهم في وضع الإستراتيجية التي تعد وسيلة ضرورية للنجاح.

وتبنى المنظمات نوعين من الإستراتيجيات لتحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وهما إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة. إذا لا تفضل المنظمة إستراتيجية عن أخرى، إنما هاتين الإستراتيجيتين مطلوبتان لخلق التوازن وتحقيق الاستفادة المثلى من كافة المعارف التي تمتلكها وتحتاجها المنظمة.

أ- إستراتيجية الترميز: والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها. (الكبيسي صلاح الدين، 2005، صفحة 97)

حيث تعتمد إستراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، وتهدف إلى جمع المعرفة وتخزينها في قواعد بيانات، وعرض المعرفة في نماذج واضحة ومنظمة، فهذه الإستراتيجية تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة، فهي تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام للتوثيق كمستودع المنظمة وجعله متاحًا للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين هما نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع وفيما بعد نقل من المستودع إلى الفرد. (نجم، 2008، صفحة 163)

ب- إستراتيجية الشخصية: تركز إستراتيجية الشخصية على المعرفة الضمنية، وهي معرفة غير قابلة للترميز القياسي، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهًا لوجه، حيث يتم مشاركة المعرفة وجهًا لوجه بين شبكات الأفراد من دون قيد، وهذه الإستراتيجية التي تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة، لا ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد، وبدلاً من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم الذين ينقلون الخبرة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وعملهم المشترك. (صولح، 2013، صفحة 145)

الميل إلى أيٍّ من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة وإنما يعتمد على الطريقة التي تُخدم بها المنظمة وعملائها، والأفراد الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. حيث أن أغلب المنظمات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معًا لكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.

خلاصة الفصل:

ما نستخلصه من هذا الفصل هو أن المعرفة أصبحت في عصرنا هذا موردا استراتيجيا والعنصر أكثر أهمية من عناصر الإنتاج والمصدر الذي لا غنى عنه لإنتاج القيمة المضافة وضمان الجودة والميزة التنافسية للمنظمات على اختلافها، وذلك بعد إدراك أهميتها بوصفها موجود جوهري المهم في تحقيق أهداف المنظمات، وأصل غير ملموس في بناء التميز والاستمرارية لها الامر الذي حتم وحفز المنظمات الحديثة على اكتساب هذا العنصر، فكان لزاما عليها إدارتها للاستفادة منها كونها الثروة الحقيقية في ظل الاقتصاد الجديد.

فإدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها، حيث يتم من خلالها بناء واكتساب المعرفة ونقلها وتشاركها بين أعضائها، واستخدامها فيما بعد في مختلف عملياتها سواء الانتاجية او الخدمائية.

إن تبني إستراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة يعد أمرا مهما وجوهريا، تسعى من خلالها المنظمات الى الإتجاه نحو سبل تحقيق أهدافها في بيئة معرفية، وإذا تم تطبيقه بفعالية فإنه سيؤدي حتما إلى تحسين قدرتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للقرارات

الإستراتيجية

تمهيد:

يحتل مفهوم القرار بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة منظمات الأعمال، ويشكل القرار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة.

ونظرا لأهمية القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات ومحورية دورها فإنها تستلزم البحث فيها ودراسة كافة المستجدات التي تعمل على تطويرها لتحسين فعاليتها وفق متطلبات صانعي القرارات، والمنظمات على اختلاف أنواعها في أمس الحاجة إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

وسيتم في هذا الفصل التعرف على الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال التطرق للمباحث التالية:

✓ المبحث الأول: أساسيات حول القرارات الإستراتيجية

✓ المبحث الثاني: منهجية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

المبحث الأول: أساسيات حول القرارات الإستراتيجية

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، فهي تدخل في جميع وظائف المؤسسة ونشاطاتها ومستوياتها، لأن نجاح المؤسسة يتوقف بشكل كبير على قدرتها وكفاءتها في اتخاذ القرارات مناسبة في الوقت المناسب.

المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها تأثيراً في نشاطات المؤسسة، وذلك راجع لكونها عاملاً ضرورياً لنجاح واستمرارية المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

يعد اتخاذ القرار واحد من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد والمنظمات، وعليه تتعدد تعريف الباحثين لعملية اتخاذ القرار فكل منه يعرفها حسب مجاله ووجهة نظره، ومن بينها نجد:

- تعريف جيرون: "اتخاذ القرار عملية فكرية مركزية تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة للفرد في موقف ما، من أجل الوصول إلى الهدف المرجو." (خلاصي، 2007، صفحة 26)
- وأكدها معيوف على أنها "عملية المفاضلة بين الحلول لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل لها أو بمعنى آخر عبارة عن حكم صادر من الإدارة واختيار بديل من بين عدة بدائل والخروج بقرار سليم يصل إلى تحقيق الأهداف المخطط لها." (البكري و الدليمي، 2015، صفحة 51)
- أما هربرت سايمون Herbert Simon فقد عرف عملية اتخاذ القرارات بأنها: "القلب النابض للإدارة، وهو من مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني." (خلفي، 2009، صفحة 8)
- يحدد برناد Bernard مفهوم عملية اتخاذ القرار: "بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اتوماتيكية أو رد فعل مباشر." (كنعان، 2009، صفحة 83)
- كما تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، وهي اختبار لمدى كفاية الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور. (الفضل، 2011، صفحة 33)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي عملية عقلانية رشيدة تستوجب التفكير المنظم والواعي، يتم من خلالها الاختيار بين عدة بدائل متاحة في موقف معين ومن ثم اختيار الحل الأمثل بينها والذي يتناسب مع قدرات المؤسسة لتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار

تتجلى أهمية القرارات في الإدارة من خلال كون عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها، فلا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة أو أداء وظيفة إدارية ما لم يصدر بصدد قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

ولعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة تكمن فيما يلي: (ماهر، 2007، الصفحات 34-35)

- يعتبر اتخاذ القرارات عملية مستمرة في مجال عمل المنظمات وما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات.
- أداة المدير في عمله، أي كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرار كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
- تحديد مستقبل المؤسسة من خلال القرارات الإستراتيجية، فهذه القرارات لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.
- اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وأساس كل الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة و توجيه، لأن هذه الوظائف تنطوي على سلسلة من القرارات الإدارية الحاسمة.

الفرع الثالث: أنواع القرارات

إن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير ثابتة إذ ليس هنالك معيار ثابت ومحدد، فقد اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات، وكل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية بالنسبة له. ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:

أولاً: تصنيف القرارات حسب المستوى الإداري

وفق لهذا المعيار تصنف القرارات إلى الأنواع التالية:

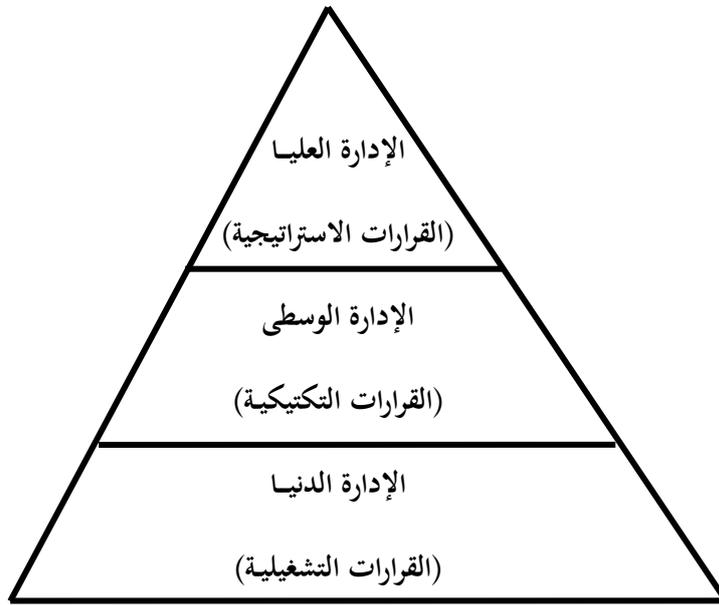
أ- **القرارات الإستراتيجية:** تتمثل في التنبؤ بمستقبل المنظمة ومحيطها، وتحقيق التوافق بين المنظمة والبيئة (محمود، 2011، صفحة 173)، فهي قرارات غير تقليدية، تتصل بحل المشاكل إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، أو تحقيق أهداف ذات تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها من أجل اختيار أفضل الطرق فعالية لتحقيق هدف المؤسسة، وهذا النوع من القرارات يتخذ من قبل الإدارة العليا في قيمة الهرم التنظيمي.

ب- **القرارات التكتيكية:** هي قرارات التي تتعلق بوضع الهيكل التنظيمي بطريقة تؤدي إلى تعظيم كفاءة الأداء للمؤسسة ويتضمن ذلك تحديد الإدارات والأقسام المختلفة وتوضيح السلطة والمسؤولية لكل مستوى إداري، وتأخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى وفي مدة زمنية متوسطة.

ج- **القرارات التشغيلية (التنفيذية):** وهي القرارات التي تتعلق بالإستخدام الكفاء للموارد، ترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني، وهذه القرارات تصنع في المستويات الدنيا في المؤسسة. (شريط، 2013، صفحة 53)

والشكل الموالي يوضح تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية:

الشكل رقم (01/02): أنواع القرارات



المصدر: (مناصرية، 2004، صفحة 09)

ثانيا: تصنيف القرارات على أساس درجة البرمجة

ولقد ميز Simon Herbert بين نوعين أساسيين هما:

أ- **القرارات المبرمجة:** وهي قرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها إلى تفكير أو جهد ذهني مثل العمليات الكتابية وغير الفنية (كنعان، 2009، صفحة 254)، وتتخذ هذه القرارات وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مسبقا ومحددة من قبل الإدارة العليا مثل: القرارات الصادرة بالترقية بالأقدمية، أو منح إجازة اعتيادية، التصريح بالخروج قبل مواعيد العمل الرسمية،...إلخ.

ب- **القرارات الغير مبرمجة:** تعرف على أنها القرارات المتصلة بالقضايا ومسائل المعقدة التي يحتاج البت فيها إلى دراسات مكثفة ودقيقة (عساف، 2013، صفحة 125)، فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة

لذلك تستدعي جهدا معينا من التفكير، إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المنظمة لتكاليف إضافية. (بوعابة، 2014، صفحة 127)

ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لبيئة (ظروف) اتخاذ القرار

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في البيئة المحيطة، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع التالية: (فرج الله، 2011، صفحة 21)

أ- القرارات في ظل ظروف التأكد: تتخذ هذه القرارات في حالة التأكد التام من طبيعة الظروف والمتغيرات التي تؤثر في عملية صنع القرار الواجب اتخاذه، وتتميز هذه القرارات بوجود كافة المعلومات الأكيدة التي تسمح بتسهيل عملية اتخاذ القرار.

ب- القرارات في ظل المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال، يمكن الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات.

ج- القرارات في حالة عدم التأكد: وهي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا لتحديد أهدافها وسياساتها العامة في ظل الظروف التي يصعب على الإدارة تحديد وجودها أو حدوثها، وهذا لسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

رابعا: تصنيف القرارات على أساس طريقة اتخاذها

ويمكن تصنيفها إلى نوعين من القرارات وهي: (حمود و الشيخ، 2010، صفحة 180)

أ- القرارات الفردية: تتمثل في القرارات التي غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشاوره الآخرين في الرأي المتخذ، وغالبا ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية في اتخاذ القرارات دون المشاركة فيه.

ب- القرارات الجماعية: وتتمثل في القرارات التي تسند إلى المشاركة والتفاعلية في اتخاذها، ويمثل هذا النمط من القرارات المساهمة في تفجير طاقات الأفراد وإعطاءهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها إزاء الظواهر المختلفة.

المطلب الثاني: مفهوم القرارات الإستراتيجية

تعد القرارات الإستراتيجية أحد أهم حلقات عملية صياغة الإستراتيجية ، والتي تتعلق بمستقبل المنظمة والبيئة المحيطة بها، لذلك فهي من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة.

الفرع الأول: تعريف القرارات الإستراتيجية

حظي مفهوم القرار الإستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين الباحثين في الفكر الإداري وتباينت المفاهيم الخاصة به، حيث قدمت مجموعة من التعاريف لتوضيح مفهوم القرار الاستراتيجي نذكر منها:

➤ تعرف القرارات الإستراتيجية بأنها: " قرارات معقدة وغير روتينية، وتتصف بدرجة كبيرة من عدم التأكيد نظرا لارتباطها بالمستقبل البعيد الغامض". (فالتة، 2013، صفحة 122)

➤ و يرى Mintzberg أن القرارات الإستراتيجية هي: " القرارات التي تأخذ في عين الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية، والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك لها تأثير شامل وطويل الأمد." (الغالي و ادريس، 2007، صفحة 141)

➤ في حين يرى الباحث Simon بأن القرار الاستراتيجي هو: " اختيار بديل من البدائل متاحة لحل المشكلة ناتجة عن عالم متغير، ويمثل ذلك جوهر النشاط الإداري في منظمات الأعمال معينة". (المحمدي، 2019، صفحة 109)

➤ و يصفها العزاوي " بأنها قرارات بعيدة المدى، في محتواها وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية، وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار، كل احتمالات الموقف وعواقبه". (إبراهيم، 2015، صفحة 248)

➤ و من وجهة نظر أخرى فإن القرارات الإستراتيجية هي: " القرارات التي تعنى بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنظمة ومستقبلها، ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدف المنظمة".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف القرارات الإستراتيجية بأنها:

قرارات تهتم بدراسة مشكلات ذات طبيعة معقدة، غير روتينية، وتتميز بتحديد اتجاه المنظمة في الأجل الطويل وتعكس رؤيتها المستقبلية، كما تنصب على إيجاد حالة توافق ديناميكي بين جوانب البيئة (الداخلية والخارجية) للمنظمة. وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: مميزات القرارات الإستراتيجية

تتميز القرارات الإستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة نذكرها كالاتي: (إبراهيم، 2015، صفحة 251)

أولاً: المستوى التنظيمي

يتم التعامل مع القرارات الإستراتيجية من طرف القيادة العليا وذلك من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. كما يتميز رأس الهرم التنظيمي بالقدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح وكذا إمكانية فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار وإتخاذ.

ثانياً: التأثير الزمني

إن نتائج القرارات الإستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، مما يتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة وبالتالي يمكن من خلاله أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو المنافسة بسوق معينة.

ثالثا: التوجه المستقبلي

لصناعة القرار الإستراتيجي تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمر مستقبلية لبيئتها، حيث يهدف هذا التقييم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، وبالتالي تصبح المنظمة في وضع يسمح لها بإتخاذ قرار مؤثر على مستقبلها، حيث تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد مسارها المستقبلي أو إمكانيات الأداء التي تمكنها من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى مرحلة المستقبلية.

رابعا: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة

إن عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تتطلب تخصيصا للموارد البشرية والمادية المتوفرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة من أجل إنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، مما يتطلب ذلك جدولة المنظمة لأنشطتها وتنسيقها لتأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات.

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تعتبر مراحل عملية صناعة القرار الإستراتيجي عن الطرق أو الخطوات العامة التي تتضمنها بشكل صريح أو ضمني نماذج صناعة القرار، وقد اختلفت آراء العديد من الباحثين حول عدد هذه المراحل، وهذا راجع لتباين الاتجاهات المختلفة لهؤلاء الباحثين وكذا اختلاف في المسميات وتأكيد على بعض المراحل لأهميتها قياسا إلى المراحل الأخرى.

وتتمثل خطوات صنع القرارات الإستراتيجية في المراحل التالية:

أ- مرحلة تشخيص المشكلة: تعتبر مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف مرحلة مهمة في عملية صناعة القرار الإستراتيجي، حيث يقصد بتشخيص المشكلة، التعرف عليها وتحديد أبعادها، وتحديد السبب الرئيسي لظهورها، ومعرفة أسبابها الأخرى، والآثار المترتبة عليها. (بوعابة، 2014، صفحة 148)

ولتشخيص المشكلة تشخيصا دقيقا، لابد من تحديد السبب الإستراتيجي (العامل الإستراتيجي)، والذي أشار إليه الكثير من كتاب الإدارة، فهو عند " بيتر دريكر" العامل الحيوي الذي لابد من تغييره، قبل أي شيء آخر، أو هو الصعوبة التي إذا أزيلت حلت المشكلة، أو هو العامل، الذي إذا تغير لم تعد هناك مشكلة.

ب- مرحلة تحديد البدائل: تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعا، فعلى المنظمة أن تبحث عن عدد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تساعد على سد الفجوات الإستراتيجية، والبديل هنا عبارة عن مقترح يؤخذ في عين الاعتبار إلى جانب مقترحات أخرى بهدف المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها ليصبح هو القرار الأخير. وتجدر الإشارة هنا أن عملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار الخبرة وتوفر المعلومات. (شريط، 2013، صفحة 69)

ولابد من مراعاة ألا يزيد عدد البدائل عن الحد المعقول، لأن وجود عدد ضخم من البدائل قد يسبب الحيرة والإرباك للمدير متخذ القرار الإستراتيجي. وهكذا نجد أن البحث عن البدائل، عملية لا يستهان بها تحتاج من العمل، والتفكير، والوقت، والدقة، الشيء الكثير، فإذا كانت عملية تشخيص المشكلة تتطلب تحليلاً علمياً دقيقاً، والخضوع للتفكير المنطقي، فإن إيجاد البدائل للمشكلة يتطلب تفكيراً إبتكارياً. (بوعايدة، 2014، صفحة 152)

ج- مرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأنسب : تعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، بعد أن يتم تحديد البدائل وجب على صانع القرار إجراء تقييم شامل، ويقصد بها مقارنة البدائل المحددة في المرحلة السابقة (مرحلة تحديد البدائل) بالأهداف المحددة سالفاً، وكلما كان البديل أقرب إلى تحديد الهدف النهائي كلما كان مرغوب به أكثر من غيره. (العزاوي، 2006)

ويستخدم متخذ القرار الإستراتيجي مجموعة من الأساليب، لدراسة البدائل المحتملة بغرض تقييمها، وصنفت تلك الأساليب إلى أساليب نوعية، مثل قوة الابتكار والإبداعية لمتخذ القرار، وأساليب كمية مثل نظم المحاسبية، وكذلك وسائل التنبؤ المختلفة. (بوعايدة، 2014، صفحة 152)

وعند الانتهاء من مرحلة التقييم يصبح أمام متخذ القرار مجموعة حلول ممكنة يتم بعدها تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل متاح، وبناء على ذلك يمكن لمتخذ القرار اختيار أفضل بديل (علوط و السيد، 2018، صفحة 205)، وفي الأخير لابد من الإشارة إلى ضرورة أن ينطوي البديل الإستراتيجي المختار، على التكامل بين رسالة المؤسسة، وأهدافها الإستراتيجية.

د- مرحلة التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي ومتابعته وتقييمه:

تعد هذه الخطوة هي مرحلة الإعلان عن القرار رسمياً ومن ثم تنفيذه، حيث يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، والذي سيصبح القرار الإستراتيجي من الخطوات الهامة، بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية (مدور، 2013، صفحة 38)، فالبديل المختار لابد أن يحول بواسطة التنفيذ إلى حقيقة واقعية، فلا معنى ولا قيمة للقرار ما لم يتم تنفيذه، كما لا تنتهي عملية اتخاذ القرار بتنفيذه، لأن الغاية من التنفيذ هي تحقيق هدف أو إحداث تحولات وتغيرات في حياة المؤسسة.

وتظهر الحاجة لمتابعة ومراقبة تنفيذ القرار للتأكد من أنها تجري بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية، فضلاً عن إمكانية نجاحه في تحقيق الأهداف المتوخاة. (إبراهيم، 2015، صفحة 224)

المبحث الثاني: منهجية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تواجه المنظمة العديد من المشكلات وتصادفها سواء كانت في بيئتها الداخلية أو الخارجية، لذلك فهي تسعى إلى حلها من خلال اتخاذها لمجموعة من القرارات التي تتفاوت في أهميتها ودرجة تعقيدها وتأثيرها على المنظمة ورؤيتها المستقبلية، لذا قبل أن تتخذ المنظمة أي قرار فإنها تحدد الأسلوب والنموذج اللازم لصناعة القرار، وهذا لجعل القرارات الإستراتيجية المتخذة أكثر فاعلية ورشد.

المطلب الأول: نماذج صنع القرارات الإستراتيجية وأساليبها

هناك العديد من النماذج والأساليب لعملية صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى وهذا حسب طبيعة متخذ القرار وقناعاته.

الفرع الأول: نماذج صنع القرارات الإستراتيجية

تتعدد النماذج التي يمكن استخدامها في مجال صنع واتخاذ القرارات إستراتيجية للمؤسسة، فالقرارات تبنى على نماذج قياسية أو شبه قياسية، التي يتم من خلالها تحديد المراحل الخاصة بالمشكلة وبإشراف هيئة متكاملة من صنع القرار، واستغلال امثل للموارد المتاحة " البشرية، المادية والمعلوماتية " وسنكتفي هنا بعرض أبرز النماذج المختلفة تم امتهاؤها من قبل المفكرين بمجمل إدارة الأعمال، ونذكر منها:

أولاً: نموذج Mintzberg

أوضح هذا النموذج مدى تأثير أهداف وإستراتيجيات المنظمة من وجهة نظر الإدارة العليا بالعالم الخارجي، وتحدد وجهة النظر هذه أربعة اتجاهات تستخدم في صناعة الإستراتيجية وتتمثل في: (نوة، 2015، صفحة 73)

أ- **الاتجاه الريادي:** تصاغ الإستراتيجية من قبل شخص واحد منفذ ويكون التركيز في هذا الأسلوب على الفرص ثم المشكلات أو التهديدات، والهدف الرئيسي للمدير هو نمو المنظمة، وذلك من خلال اغتنام الفرص قبل المنافسين.

ب- **الاتجاه التكيف:** المنظمة التي تتبع هذا الاتجاه في صناعة القرارات الإستراتيجية تبحث فقط عن التكيف مع التهديدات التي تواجهها، لأنها تعمل في بيئة صعبة تملؤها المشكلات والأزمات، وليس لها الوقت للبحث عن حلول للتهديدات قبل حدوثها أو حتى اغتنام الفرص، وذلك لعدم وجود أهداف واضحة ومحددة للمنظمة. وبسب تعدد وتنوع احتياجات المنظمة إلا أن صنع الإستراتيجية ضمن هذا الأسلوب تتم بطريقة مرحلية جزئية، وفي مقابل ذلك يتمتع صانع الإستراتيجية بالمرونة والحرية في التكيف مع الاحتياجات الآتية للمنظمة.

ج- **الاتجاه تخطيطي:** يمثل هذا الاتجاه الدفع لصياغة الإستراتيجية ضمن كلاً من:

- رد الفعل نحو المتغيرات البيئية
- البحث المسبق عن هذه المتغيرات بما تمثله من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يمكن تجنبها.

حيث يقوم المحلل الذي يعمل بمعية صانع الإستراتيجية بالتعامل مع متغيرات البيئة، وتحليلها وتقييمها من خلال تقديمه لنصوات وتحليلات، وبالتالي يتحمل مسؤولية كبيرة في صناعة إستراتيجية، من جانب آخر تسعى المنظمة التي تتبع هذا النموذج للبقاء والنمو فالنظرة هنا محدودة ولكن نطاق القرار كبير.

د- النموذج المختلط: يستخدم في حالة البيئة المستمرة التغير وغير مستقرة، وعندما يكون من الأهمية بناء وعي إجتماعي، وتطوير الموارد التي تحتاجها المؤسسة قبل إتخاذ القرار بإعتماد إستراتيجية معينة، حيث يجمع هذا النموذج بين النماذج السابقة الذكر. (قرية، 2017، صفحة 201)

ثانيا: النموذج الثاني

هنالك مجموعة أخرى من النماذج التي يعتمد عليها صناع القرار، نورد بعضها: (إبراهيم، 2015، صفحة 235)

أ- نموذج الرشد: يقوم هذا النموذج على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد، الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول ثم اختيار بطريقة علمية أكثر عقلانية.

ب- نموذج الاكتشاف الذاتي: هذا النموذج يقوم على فكرة المنظمة العلمية والعملية كنظام رشيد للعمل، ويجب أن يتعايش مع رأي المنظمة كنظام اجتماعي وتراعى فيه الرغبات والعواطف الإنسانية.

ج- النموذج التراكمي المتدرج: هذا النموذج يعتمد بالأخص على البرامج والسياسات والاعتمادات السارية، ومن ثم تجرى بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات.

د- نموذج المسح المختلط: يقسم هذا النموذج إلى قرارات جوهرية، وقرارات جزئية تدريجية.

ثالثا: النموذج الثالث

هناك مجموعة من القرارات الأخرى التي برزت في علم الإدارة الحديث، وتتضمن مايلي:

أ- النموذج العقلاني: يعتبر هذا النموذج معياري لكونه يخضع لتتابع منطقي للمراحل بدقة في أي وضعية قرار. حيث يتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعات وإدارات المنظمات لضمان منطقية وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة ومتينة. وهذا النوع من القرارات يفسح المجال أمام صانعه على بلوغ النهايات والأهداف المنشودة. (خلفي، 2009، صفحة 39)

ب- نموذج العقلانية المقيدة (نموذج Simoun): نادى بهذا النموذج أحد رواد الإدارة الحديثة، المفكر Simoun بعد قيامه بسلسلة من الأبحاث في مجال صناعة واتخاذ القرار في المشاريع والمنظمات الاقتصادية، ما يميز نموذج العقلانية المقيدة هي في كونه يبرز محددات عقلانية في الفرد، ويعكس صورا من عمليات صناعة القرارات المتعددة خلال ممارسة الأعمال اليومية في المنظمة، كما يعكس هذا النموذج ميل الأفراد إلى إختيار البديل الذي يوفر مستوى معين من الرضى. (إبراهيم، 2015، صفحة 235)

ج- النموذج السياسي: هذا النموذج يتضمن طريقة صناعة واتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمد عليها المنفذون من أصحاب المصالح، الذين لديهم القدرة على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط قرارات الأفراد الآخرين، أو على بعض الأقسام الإدارية في المؤسسة، ويمارس صاحب النفوذ التأثير والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة، والأفعال والأنشطة.

الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، وقد تطرق الكثير من الباحثين إلى أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات ولم يجري إعادة صياغتها وفق مرجعيتها، حيث قسمت هذه الأساليب إلى قسمين هما:

أولاً: الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار الاستراتيجي

يقصد بالأساليب التقليدية (الغير كمية) تلك التي تفتقر للتدقيق والتحميص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات. (قاسم، 2011، صفحة 56)

وتنصب الأساليب التقليدية على " الخبرة، المشاهدة والتجربة" وبالتالي يتوقع تعدد المصادر التي تشكل طريقة متبعة من قبل المديرين في اتخاذ قراراتهم، هي شأن أي فرع من فروع المعرفة، لكن نرجح أن يكون للخبرة والمشاهدة دورا هام على رغم مما ينقصها من التدقيق والتحميص العلمي. ومن بين هذه الأساليب نذكر:

أ- الخبرة: يمر المدير بعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، تكون له بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعده في اتخاذ القرارات. (كنعان، 2009، صفحة 171)

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 الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلا أفضل بكثير من الاعتماد على السياقات القديمة. فالخبرة تتطلب تنمية مهارات المدير وتطويرها للوصول إلى منطقة أعمق في وعي الإنسان ومن أجل اتخاذ القرارات السليمة. (نوة، 2015، صفحة 71)

ب- المشاهدة: تعد المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرين لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم، وذلك من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون أو ما تقوم به المنظمات، حيث تحمل المشاهدة نفس عيوب أسلوب التجربة، ولا تتلاءم مع مشاكل منظمة وأخرى. وهذا الأسلوب يبقي المدير تقليديا لا يرغب في التطور مع الأساليب الجديدة، كما أن الثقافات عند المديرين تتباين باختلاف الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم.

تكون القرارات التي يصنعها الإنسان مزيج من التفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية كالعقلانية والإدراكية، والتقييد بأسلوب المشاهدة لن ينتج قرارا متكاملًا، كما لا يفي بالغرض المطلوب ومع تعقيدات البيئة التي يتفاعل معها القرار. (إبراهيم، 2015، صفحة 232)

ج- التجربة: يعتبر هذا الأسلوب من بين الأساليب المهمة المستخدمة في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال وما زال متبعًا. بحيث يقوم المديرون بوضع مجموعة من الحلول لمشكلة معينة بعد إخضاعها لتجارب واختبارات وهذا بإتباع خلاط ما بين التجربة والأسلوب العلمي والغير العلمي، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من العيوب مثله مثل الأساليب السابقة، فمن بين العيوب التي يشملها هي: استهلاك الموارد، فقدان الوقت، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار، لأنها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وقد تزيد من تعقيدها وعدم حلها، إلا أنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية. (مدور، 2013، صفحة 48)

د- الحدس: يتميز حدس الإنسان بالاختلافه عن باقي غرائزه الأساسية، والتي تمثل طبيعة معقدة، بحيث يساعد هذا الأسلوب الشخص على تفسير الأمور بسرعة والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها. صاحب تطور الثورات العلمية تطور القدرات الحدسية للإنسان مع تأثيرها عليها، وقد أشار Damasio أن الشروع لحل المشاكل يجري الاختيار والتفكير مسبقًا للاحتتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل (إبراهيم، 2015، صفحة 233)، 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 الثورات العلمية وتأثيرها عليها.

ثانياً: الأساليب العلمية لاتخاذ القرار (الأساليب الكمية)

تعتبر من أفضل الأساليب في اتخاذ القرار ذلك لأنها تأخذ منحى علمي معتمد على المعلومات والبيانات المتوفرة، وهي تساعد على اتخاذ القرار الرشيد بأسلوب علمي منطقي دون التدخل التأثير التكويني والنفسي لمتخذ القرار، حيث يعتمد هذا الأسلوب على استخدام الطرق الرياضية والإحصائية والبحوث العملياتية وتقنيات الحاسوب وتحليل البيانات للوصول إلى القرار المناسب، فيما يلي نستعرض أهم الأساليب العلمية التي تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات: (غدار، 2021، صفحة 5)

أ- أسلوب مراجعة القوائم: حتى يتم اختيار بديل ما بعد فحص هذه القوائم، وأهم الإستخدامات في التحليل والتسيير المالي والمحاسبة وغيرها من الأدوات المالية والاقتصادية.

ب- أسلوب المعياري: يستخدم هذا الأسلوب في حالات المخاطرة وعدم التأكد، كما يمكن من دراسة العلاقات التي تربط بين متغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر في اتخاذ القرار، ومن بين الطرق المعيارية نجد: شجرة القرارات، مصفوفة العائد.

ج- أسلوب تحليل المنافع والتكلفة: لتقوم ومفاضلة المشاريع الاقتصادية من حيث المردودية وأسلوب المدخلات والمخرجات على مستوى المشروع والذي يستخدم في تخطيط الإنتاج للمشروعات الكبيرة التي تحتوي على عدة فروع إنتاجية.

د- أسلوب التحليل الحدي: يقوم هذا الأسلوب على المفاضلة بين البدائل المطروحة ومن أهم المعايير التي يستخدمها هما معياران: التكلفة الحدية والعائد الحدي لتحديد العائد الأقصى من خلال تحديد ما اذا كان اتخاذ القرار معين سوف يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة.

ه- أساليب بحوث العمليات: عبارة عن نماذج رياضية ونماذج البحث والإستقصاء ونماذج المحاكاة التي تحاكي سلوك النظام خلال فترة من الزمن لتحليل البيانات والمعلومات. إن استخدام هذا الأسلوب لا يزود متخذ القرار بالقرار النهائي، ولكن يساعده في اتخاذ القرارات في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية، هذا لأن رشد الحل يعتمد على مدى قدرة النموذج الرياضي لتمثيل مشكلة محل القرار. (كنعان، 2009، صفحة 192)

المطلب الثاني: فاعلية القرارات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

تتعرف في هذا المطلب على العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية وكذا فاعليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية

يعتبر القرار الاستراتيجي عمل مدروس قامت المنظمة باتخاذها تجاه مجموعة من الأفعال التي لها خصوصيتها، حيث تشير الكثير من البحوث النظرية والتطبيقية إلى أن هناك العديد من عوامل ذات تأثير في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل داخلية و خارجية.

أولاً: العوامل الداخلية

تتمثل في العوامل السلوكية المرافقة في عملية صنع القرار داخل المنظمة، ويمكن إجمالها فيما يأتي:

➤ **العوامل النفسية والشخصية:** تتعلق بدرجة أولى بالشخص متخذ القرار وبوحدة صنع القرار، فلكل فرد شخصيته وأفكاره، ومعتقداته، وميولاته وطموحاته وبطبيعة الحال لا يمكن للفرد أن يتخذ قرار يتعارض مع معتقداته، كما أن اتخاذ القرار يتأثر بالعوامل النفسية لمتخذه كحالات التوتر، الاضطراب، الحيرة أو التردد أيضاً تؤثر فيه العوامل الذاتية كالمؤهل العلمي، الخبرة ودرجة الذكاء، فضلاً عن طبيعة متخذ القرار. (فرحات، 2009، صفحة 6)

➤ **توقيت اتخاذ القرار:** يعتبر عامل الزمن أهمية خاصة في عملية اتخاذ القرارات، ويتمثل في توقيت اكتشاف المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها من جهة، وفي حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع واتخاذ القرارات من جهة أخرى، كما يعتبر مراعاة التوقيت المناسب لإعلان القرار أمراً ضرورياً لتفادي المعارضة والمشاكل الداخلية. (إبراهيم، 2015، صفحة 242)

➤ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتمثل أهميتها في شعور أعضاء المنظمة بأهميتهم داخلها وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، بالإضافة إلى اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في اتخاذ القرار بشكل ضمان لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه. (القهيوي و آخرون، 2013، صفحة 281)

➤ **مدى توافر المعلومات ودقتها:** يعتبر توفر المعلومات عاملاً حاسماً في فعالية اتخاذ القرار، ليس المعلومة فحسب بل كميتها ونوعيتها وتوقيتها (خلفي، 2009، صفحة 44)، استطاع الباحث "برنارد" أن يحدد أهم العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات، منها دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإستراتيجي، لكونها تعطي صورة واضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية، وتكشف حقائق الموضوع، كما تتوقف فعالية اتخاذ القرار على دقة هذه المعلومة، حيث أن توافر مثل هذه المعلومات يمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات الإستراتيجية فعالة.

ثانياً: العوامل الخارجية

قبل الشروع في عملية اتخاذ القرار وصنعه يتطلب من صانع القرار الإستراتيجي دراسة العوامل الخارجية المؤثرة فيه، حيث تتألف مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الإستراتيجي مما يأتي: (القهيوي و آخرون، 2013، الصفحات 277-279)

➤ **النظام الدولي:** تتطلب الظروف من صانع القرار دراسة النظام الدولي الذي يعيش فيه ومعرفة شكله، إذ كان أحادي القطب أم ثنائي القطب، أو عام. لذلك يستوجب ضرورة الأخذ بالحسبان تأثير القرار على الدول المنتفذة في العالم، أي ينبغي على صانع القرار أو متخذه في عصرنا الحالي عدم اتخاذ القرار تبعاً لما جاء في النظريات، وإنما يتخذه طبقاً للمصلحة.

➤ **الرأي العام الدولي:** يتضمن رأي العام الدولي شعوب الدول المؤثرة في سياسة دولها الخارجية والعالمية، ونظراً لما تتمتع به تلك الشعوب من حرية وتقدم تستطيع أن تؤثر في سياسة بلدانها، وقد تدفع باتجاه القرار سلباً أو إيجاباً.

➤ **الإعلام والدعاية النفسية العالمية:** يمثل الإعلان والدعاية روح عصر ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشكال الاتصال بكل وسائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية، كونها تقوم بنقل الأنباء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الإقليمية والدولية، وقبل اتخاذ أي قرار يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كل ما قيل ونشر وما يمكن أن ينشر من طرف وسائل الإعلام خاصة في حالة المؤسسات الكبيرة ومتعددة الجنسيات.

الفرع الثاني: فاعلية القرارات الإستراتيجية

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

فمفهوم فاعلية القرار كما أشار إليه **النظاري** بأنه " ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى إحاطة بظروف المشكلة جميعاً، والأخذ بعين الاعتبار جميع البدائل الممكنة، مع الاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صنع القرار". (بوعباية، 2014، صفحة 147)

وبهذا يمكن تحديد فاعلية القرار الإستراتيجي من خلال ثلاثة عوامل وهي: (قرون، 2016، صفحة 43)

- ✓ **قبول القرار:** يكون القبول من قبل العاملين في المنظمة للقرار أو ذوي المصالح أيضا قبول من قبل المجتمع للقرار وخاصة المتأثرين بالقرار سلبا أو إيجابا. فالمنظمة تتأثر ببيئتها وبالتالي ففعالية قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها.
- ✓ **جودة القرار:** يحكم على جودة القرار من خلال قدرتها على توفير بدائل وخيارات متعددة بالإضافة إلى مدى توافر المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة، مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها، كما يجب ألا يتأثر القرار بالنزعة الشخصية، بل يجب أن ينظر للمشكلة وحلها من وجهات نظر مختلفة كما يجب إدراج المشاركة كأهم ضرورة لجودة القرارات.
- ✓ **ملائمة القرار:** يكون القرار الإستراتيجي فعالا عندما يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أنه يأخذ كل من نقاط القوة والضعف كما الفرص والتهديدات كجزء من عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة و عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية

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 للموارد البشرية لأن المنظمة تحتاج دوما إلى متخذ قرار معرفي بإستطاعته إتخاذ القرار الصائب وفي الوقت المناسب.

ومن خلال هذا المبحث سوف نبرز دور إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الفرع الأول: المعرفة وصنع القرار الإستراتيجي

يمثل إتخاذ القرارات جوهر عمل الإدارة المعرفية ونقطة إنطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل المنظمة، وبالتالي فعملية إتخاذ القرارات تحتاج إلى معرفة ذات صلة وثيقة بالقرار الإستراتيجي المطلوب إتخاذه فالمعرفة بنوعها الباطنة والظاهرة تعتبر مادة الأولية التي تصنع منها القرارات وتظهر حاجة المدير لتلك المعارف عند إتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بالمشكلات التي يستعصى الإمام بكل بجوابها أو يتطلب تحليلها وقتا طويلا أو مجهودا كبيرا وتكلفة مرتفعة.

لقد كانت الإدارة في سابق تعتمد على المعرفة الشخصية المكتسبة (المعرفة الضمنية) من قبل المدراء نظراً لخبرتهم وقدرتهم على إتخاذ القرارات، أي بدون اتباع أسلوب علمي منهجي في حل المشاكل والعراقيل التي تصادفهم، ونظراً لتقلبات السرعة للمحيط العام للمنظمة أصبح من العسير على الإدارة الإعتماد على الخبرة الشخصية في إصدار الأحكام والقرارات الإستراتيجية نتيجة لعدم دقتها وملاءمتها، هذا ما دفع إلى الإتجاه نحو الطرق والأساليب العلمية (المعرفة الظاهرة) مثل وسائل الإعلام بمختلف أشكالها، الرسائل الإلكترونية، الكتب والمجالات، ... الخ، التي تهيئ البيانات عن الأوضاع المختلفة، ثم معالجتها بغرض الحصول على المعرفة الدقيقة التي تدعم عملية إتخاذ القرار في كل مرحلة من مراحل بنائه من أجل تحقيق الأهداف والعمل على حل المشاكل بإيجاد القرار السليم. (بوسهوة، 2017، صفحة 167)

الفرع الثاني: مراحل صناعة القرار الإستراتيجي ودور المعرفة فيها

إن الهدف الأساسي من المعرفة هو خدمة عملية صناعة القرار الإستراتيجي في المنظمة، لذلك فإن التعرف على مراحل صنع القرار والتي سبق الإشارة إليها سوف يظهر لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه المعرفة في كل مرحلة: (داودي و بن خليفة، 2013، الصفحات 35-36)

أولاً: مرحلة الإستخبار

تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعرفة الظاهرة التي يمكن أن تفيد صانع القرار، كما تساهم أيضاً من خلال ما تقدمه من خلال مقارنة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي، حيث يتمثل دور المعرفة في هذه المرحلة فيما يلي: قاعدة البيانات توفر المعرفة الظاهرة التي تساعد على تعرف على المشكلات واكتشاف فرص، مساهمتها في نظم دعم القرار من خلال قدرتها على بناء النماذج وتحليلها.

ثانياً: مرحلة تصميم النموذج

في هذه المرحلة يتلخص دور المعرفة في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينها، وبالتالي فإن نظم عم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول، كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة والمساهمة أيضاً في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل.

ثالثاً: مرحلة البحث والإختيار

توفر المعرفة في هذه المرحلة النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها وفقاً لمعايير محددة مسبقاً، وبالتالي تساهم نظم دعم القرار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل، فمن خلال هذه النظم يمكن اختبار السيناريوهات الممكنة لحل المشكلة.

رابعاً: مرحلة التطبيق

إن تنفيذ القرار يتطلب عملية إقناع الأطراف المشاركة وخاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه، وتحتاج عملية الإقناع بالقرار إلى المعرفة بالنتائج لتسهيل الإقناع بها.

الفرع الثالث: دور ممارسات إدارة المعرفة في فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تساهم ممارسات إدارة المعرفة من تشخيص المعرفة وإكتسابها وتخزينها وتوزيعها وتطويرها في فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق الآتي: (أبو معمر، 2017، الصفحات 45-46)

- ✓ تدعم إدارة المعرفة صنع القرارات الرشيدة التي تعتمد على التفكير العلمي.
- ✓ تدعم إدارة المعرفة قدرة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات السريعة.
- ✓ تدعم إدارة المعرفة قيادات المنظمة في اتخاذ قرارات قابلة لتنفيذ.
- ✓ تدعم إدارة المعرفة القيادات الإدارية كصناع قرار من عمل تقديرات للإحتمالات المستقبلية المبنية على الافتراضات المحتملة.
- ✓ تدعم إدارة المعرفة اتخاذ قرارات قائمة على الجودة والمنفعة التي تتوافق مع أهداف سياسات المنظمة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الاطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية باعتبارها أساسية ومحورية في مجال الإدارة، حيث نستنتج أن القرارات الإستراتيجية، هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كثيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

كما تم من خلال هذا الفصل تطرق لكيفية صناعة القرارات الإستراتيجية المراد اتخاذها هذه الأخيرة تفرض على المؤسسة أن تكون أكثر سيطرة وقدرة على تخصيص جهد وأفراد متخصصين في العملية، وعليه تفرض إلزامية توفر الإمكانيات التي من شأنها مساعدة متخذ القرار على أداء مهمته على أكمل وجه.

وفي نهاية الفصل وضحنا دور إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال تأثير كل من عمليات إدارة المعرفة (إكتساب، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة) على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فإتخاذ القرار يمثل الأنشطة الاستراتيجية في العمل الإداري الشامل، ويهدف الى 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 إلى أفضل الحلول، بالإعتماد على هذه الإدارة التي توفر له كل ما يحتاجه بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في
تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية
بجامعة بسكرة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

تمهيد:

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة حول إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية والدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى جامعة بسكرة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك عيانا بجامعة بسكرة، وهذا عن خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف الأساتذة الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

- ✓ المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة جامعة محمد خيضر بسكرة
- ✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
- ✓ المبحث الثالث: إختبار صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة: جامعة محمد خيضر بسكرة

تعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتقع على بعد حوالي 02 كيلومتر عن وسط المدينة على الطريق الوطني المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمال طريق شتمة وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي وغربا سيدي عقبة.

تتولى جامعة محمد خيضر مهام تكوين الطلبة والإطارات والمساهمة في نشر، إنتاج، تحصيل العلم والمعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل، كما تضطلع الجامعة بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال تميم نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسر العلمية والثقافية المحلية والدولية.

المطلب الأول: نبذة عن نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

مرت جامعة محمد خيضر - بسكرة - بثلاث مراحل تتمثل في: (جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2011)

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها .

1. المعهد الوطني للري(المرسوم رقم 254- 84 المؤرخ في /18/ 08 1984).

2. المعهد الوطني للهندسة المعمارية(المرسوم رقم 253 84 -المؤرخ في /05/ 08 1984).

3. المعهد الوطني للكهرباء التقنية(المرسوم رقم 169 86 -المؤرخ في /18/ 08 1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي(1992- 1998)

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295 92 -في /07/ 07 1992، منذ عام 1992 ثم فتح

معاهد أخرى ممثلة في:

- معهد العلوم الدقيقة؛

-معهد العلوم الإقتصادية؛

-معهد الأدب العربي؛

-معهد الهندسة المدنية؛

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

-معهد الإلكترونيك؛

-معهد علم الاجتماع؛

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998-إلى يومنا هذا)

بصدور المرسوم رقم 219- 98 المؤرخ في /07/ 07/ 1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات، تم في /24/ 08/ 2004 صدور المرسوم التنفيذي رقم 255- 98 المؤرخ في /07/ 07/ 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات هي:

1. كلية العلوم والتكنولوجيا؛

2. كلية العلوم الإنسانية؛

3. كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

4. كلية العلوم الإقتصادية والتسيير؛

5. كلية الأدب؛

6. كلية العلوم الدقيقة؛

الوضعية الحالية:

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق لـ 17 فيفري ، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

2. كلية العلوم والتكنولوجيا

3. كلية الحقوق والعلوم السياسية

4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

5. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

6. كلية الآداب واللغات

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات

الإستراتيجية بجامعة بسكرة

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة عن المائة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية :

- ❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛
- ❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في مابعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛
- ❖ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصال؛
- ❖ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة -

أولا: مهام جامعة بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر بسكرة تتولى المهام التالية: (جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2011)

أ- في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ب- في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني لمبحث العممي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تتمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

ثانيا: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

تسعى الجامعة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

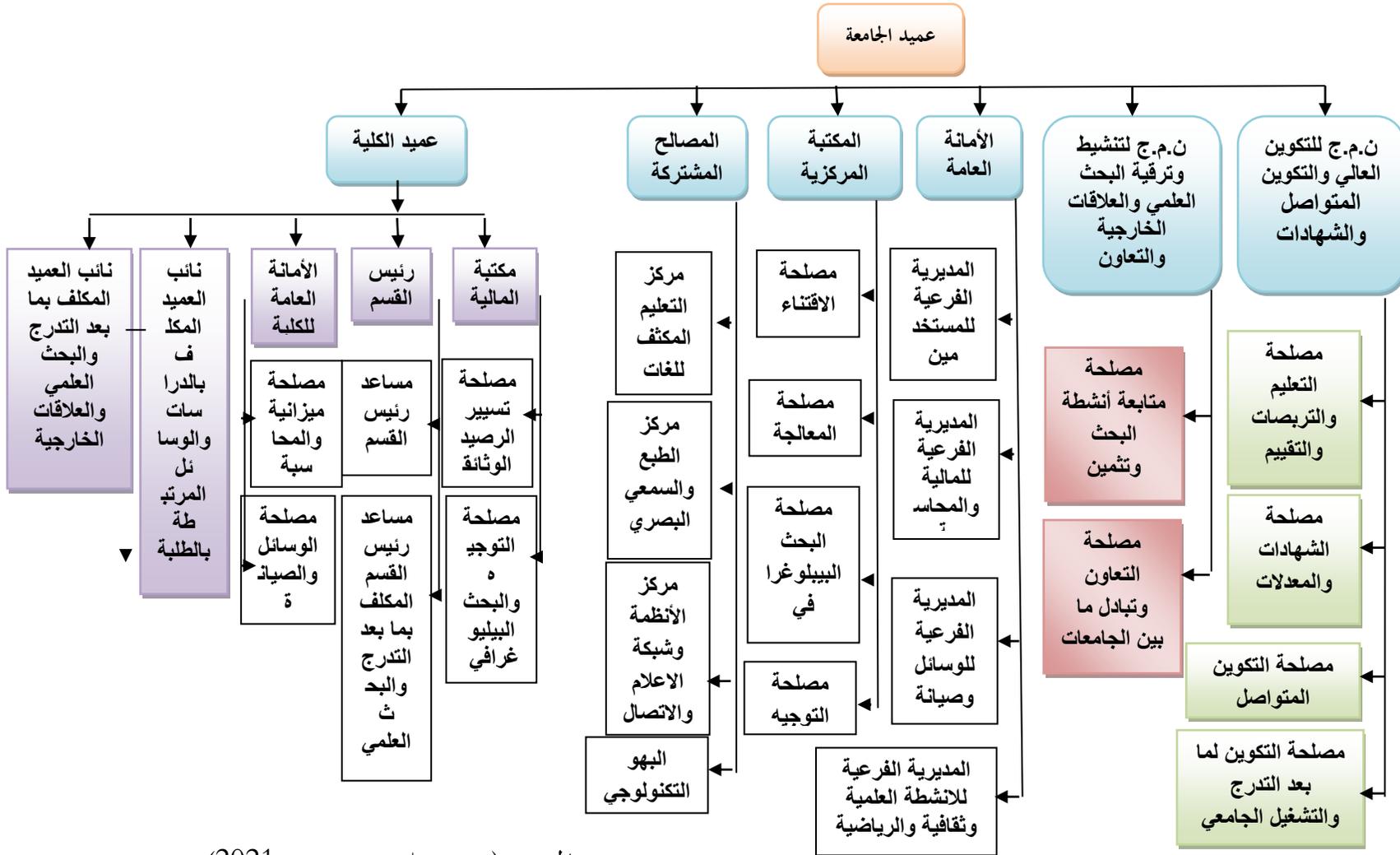
- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها، ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الإندماج الإجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد و حركية نوعية لمبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الإقتصادية والإجتماعية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

تتكون الجامعة من عدة مصالح والموضحة في الشكل التالي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الشكل رقم (01/03): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة



المصدر: (رئيس مصلحة مستخدمين، 2021)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

من خلال الشكل نلاحظ أن هيكل التنظيمي للجامعة يتكون من:

1. مديرية الجامعة

وتخضع لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

أ- نيابات مديرية الجامعة

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعميم العالي والبحث العممي ولكل نائب ميامو الخاصة ، تتمثل هذه النيابات في:

- نيابات مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي
- نيابات الجامعة لتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات، تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم و التربصات والتقييم ، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.
- نيابة مديرية الجامعة لمتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون: وتشمل هذه النيابة على مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه، مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراف والتوجيه: تشمل هذه النيابة على مصلحة الإحصاء والإستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة،
- ب-الأمانة العامة: إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصاحل الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الداخلي على الهياكل الآتية:
- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: وتشمل هذه المديرية على: مصلحة الموظفين الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين، التقنيين وأصحاب المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة وتكون من: مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة، مصلحة الأرشيف.
- المديرية الفرعية لأنشطة العلمية والثقافية و الرياضية: تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.
- ج _ المصالح المشتركة للجامعة: تتكون المصالح المشتركة للجامعة من عدة مراكز هي:

● مركز التعليم المكتف للغات

● مركز الطبع والسمعي البصري

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات

الإستراتيجية بجامعة بسكرة

- مركز الأنظمة والشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- البهو التكنولوجي.

د- المكتبة المركزية للجامعة: إن المكتبة المركزية للجامعة تتكون من مصلحة الإقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البيبلوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

هـ- الكليات و الأقسام: تشكل الكلية الحلقة الأكاديمية الأوسع في مجال العلم و المعرفة ومن تخصصاتها، حيث تتشكل كل كلية من مجموعة من أقسام حيث تمثل القسم شعبة أو تخصص في المادة، ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج ، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

يكون عميد الكلية مسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمادية بمساعدة نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، أمين العام للكلية، رؤساء الأقسام، مسؤول على مكتبة الكلية.

المبحث الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة وخطوات بناء الاستبيان والتحقق من الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة فيها.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

في هذا المطلب نسلط الضوء على إجراءات الدراسة وذلك من خلال إعطاء لمحة موجزة عن مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم سنتعرف على مصادر جمع المعلومات لهذه الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول في هذا الفرع تحديد مجتمع الدراسة وبيان حجم العينة المدروسة بجامعة بسكرة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يُعتبر تحديد مجتمع الدراسة أهم خطوة في الدراسة التطبيقية لارتباطه المباشر بهدفها ونتائجها، وللحصول على دراسة تتسم بالدقة وذات مصداقية لا بد وأن يكون أفراد المجتمع المختار من ذوي الخبرة في الميدان العملي، وبذلك يتمثل مجتمع البحث في جميع الأساتذة الإداريين (الرؤساء والمرؤوسين) بكل من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات وكلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة بسكرة، والبالغ عددهم 75.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

ثانيا: عينة الدراسة

فيما يتعلق بعينة الدراسة البالغ عددها حوالي 75، حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 45، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية لكليات الجامعة، واسترجعنا منها 38 استبانة، وبعد جمع وفحص الاستبانات المسترجعة وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية، أصبحت 36 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت %72، وهي نسبة جيدة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وكان سبب عدم تمكن الطلبة من إسترجاع النسبة المتبقية هو عدم تمكن بقية الأساتذة من الإجابة على الاستبيان بسبب الضغوطات وانشغالهم الإدارية. والجدول أدناه يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الجدول رقم(01/03): الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

الاستبانات	عدد الاستبانات	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	45	100%
الاستبانات المسترجعة	38	84%
الاستبانات غير قابلة للتحليل	02	4%
الاستبانات الصالحة للتحليل	36	72%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها

الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم استخدام مصدرين رئيسين هما:

أولا: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية، قامت الطالبة بإعداد الإستبيان الملحق بهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة حيث صمم خصيصا لهذا الغرض ووزع على 45 أستاذ إداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ثانيا: المصادر الثانوية

اعتمدت الطالبة لمعالجة الإطار النظري للدراسة على مجموعة من مصادر البيانات الثانوية التي تخدم موضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و تتمثل هذه المصادر في الكتب، المذكرات، المقالات، المجلات، المواقع الإلكترونية و المراجع الأجنبية ذات صلة بالموضوع.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية مستخدمة وأداة الدراسة

نتطرق في هذا المطلب للأداة التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات لكونها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم سنوضح مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستبيان.

الفرع الأول: أداة الدراسة

تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، وبغرض جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة دراسة أساسية لجمع المعلومات و البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

أولاً: بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتحديد أبعاد الموضوع، تم تصميم الاستبيان وفقاً لما أملته علينا المعطيات سابقة الذكر، بحيث اشتمل على مجموعة من العبارات التقديرية المندرجة تحت محاور وأبعاد الدراسة التالية:

أ- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمس عبارات المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة المهنية).

ب- الجزء الثاني: والذي يتعلق بموضوع الدراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث ينقسم هذا الأخير إلى محورين هما:

1- المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل إدارة المعرفة، حيث يضم عشرون عبارة تتعلق بعمليات إدارة المعرفة وينقسم بدوره إلى خمسة أبعاد كما يلي:

- عملية اكتساب المعرفة
- عملية توليد المعرفة
- عملية تخزين المعرفة
- عملية نقل وتشارك المعرفة
- عملية تطبيق المعرفة

2- المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير التابع القرارات الإستراتيجية، حيث يضم عشر عبارات خاصة بعملية إتخاذ القرار

الإستراتيجي

استخدمت الطالبة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان فقرات الاستبيان والذي يتضمن 05 علامات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح بالجدول أدناه.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الجدول رقم(02/03): درجات مقياس ليكرت

درجات الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
رقم الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

تم تحديد الحدود العليا و الدنيا لمقياس ليكرت الخماسي وهذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محور الدراسة عن طريق حساب المدى (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه إلى عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(03/03): جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكرت

الفئات	درجة الموافقة
(1 - 1.79)	غير موافق بشدة
(1.80 - 2.59)	غير موافق
(2.60 - 3.39)	محايد
(3.40 - 4.19)	موافق
(4.20 - 5)	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

في إطار إجراء معالجة وتحليل للبيانات المتحصل عليها، سيتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 26 الذي تم من خلاله دراسة وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع القرارات الإستراتيجية، بحيث تتمثل أهم الاختبارات المعتمدة في الدراسة كالتالي:

✓ معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Test): للتأكد من مدى ثبات فقرات الاستبيان.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: لغرض التعرف على تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، ومتوسط محتوى المحاور والأبعاد والعبارات.
- ✓ الانحرافات المعيارية: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات والمحاور الأساسية لمتغيراتها.
- ✓ معامل الإلتواء ومعامل التفلطح: لمعرفة مدى إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson): يستعمل لقياس صدق أداة الدراسة، وأيضاً دراسة مختلف علاقات الارتباط بين محاور متغيرات الدراسة.
- ✓ اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression Test): لدراسة أثر كل محور من محاور المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: اختبار الاستبيان

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ثبات العبارات التقريرية للاستبيان أي اختبار مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بالتأكد من صدقه وثباته واتبعاه للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

للتحكم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين وهما: الصدق الظاهري (المحكمين) الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي)

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بصدق اختبار الأداة مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، لذا وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث ومدى تغطيتها لأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة، تم مراجعتها وتصحيحها من قبل الأستاذ المشرف، وفي ضوء ملاحظاته وتوجيهاته تم إجراء التعديلات المطلوبة من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها لتتحصل على الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 01).

ثانياً: الصدق الذاتي لأداة الدراسة

يهدف إلى تحديد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي، وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتية:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

أ- الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد من المحور الأول كما يلي:

1. الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: إكتساب المعرفة

الجدول الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

الجدول رقم (04/03): يمثل قيم الإرتباط بين عبارات البعد الأول ودرجة الكلية له

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
01	تقوم الكلية بتجميع المعارف من مصادر مختلفة	**0.633	0.000
02	تقوم الكلية باكتساب المعرفة من خلال اعتماد على المهارات و الخبرات	**0.837	0.000
03	تسعى الكلية لجعل الأساتذة والإداريين يكتسبون معارف جديدة من خارجها	**0.798	0.000
04	تساهم المعارف الجديدة المكتسبة في تحسين أداء الأساتذة والإداريين	**0.720	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04/03) أن معاملات بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الخاص بعملية اكتساب المعرفة ضمن المحور الأول، موجبة وتراوحت بين (0.633**) في حدها الأدنى أمام العبارة الأولى، وبين (0.837**) في حدها الأعلى أمام العبارة الثانية، وأن جميع العبارات كانت دالة الإحصائية عند مستوى معنوية يساوي ($\text{sig} < 0.05$).

وبالتالي فإن جميع عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول. (أنظر الملحق رقم 02)

2. الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: توليد المعرفة

الجدول الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الجدول رقم (05/03): يمثل قيم الإرتباط بين عبارات البعد الثاني ودرجة الكلية له

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
05	تعتمد الكلية على مصادر خارجية من أجل الحصول على المعرفة	0.704**	0.000
06	تدعم الكلية ثقافة المبادرة الجماعية لتوليد المعرفة	0.786**	0.000
07	تشجع الكلية تبادل الخبرات والمعارف بين الأساتذة	0.850**	0.000
08	تدرك الكلية نوعية احتياجاتها المعرفية	0.765**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05/03) أن معاملات بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الخاص بعملية توليد المعرفة ضمن المحور الأول، موجبة وتراوحت بين (0.704**) في حدها الأدنى أمام العبارة الخامسة، وبين (0.850**) في حدها الأعلى أمام العبارة السابعة، وأن جميع العبارات كانت دالة الإحصائية عند مستوى معنوية يساوي (sig<0.05).

وعليه فإن جميع عبارات البعد الثاني متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني. (أنظر الملحق رقم 03)

3. الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: تخزين المعرفة

الجدول الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

الجدول رقم (06/03): يمثل قيم الإرتباط بين عبارات البعد الثالث ودرجة الكلية له

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
09	تمتلك الكلية أنظمة خبيرة تسهل خزن المعرفة و استرجاعها عند الضرورة	0.830**	0.000
10	تسعى الكلية إلى المحافظة على الأساتذة الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة	0.760**	0.000
11	تتوفر الكلية على معدات والوسائل الكفيلة بحفظ المعرفة	0.645**	0.000
12	يتم تدوين الآراء والبحوث والتجارب المختلفة التي يقوم بها الأساتذة	0.848**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06/03) أن معاملات بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الخاص بعملية تخزين المعرفة ضمن المحور الأول، موجبة وتراوحت بين (0.645**) في حدها الأدنى أمام العبارة الحادية عشر، وبين (0.848**) في حدها الأعلى أمام العبارة الثانية عشر، وأن جميع العبارات كانت دالة الإحصائية عند مستوى معنوية يساوي (sig<0.05).
وعليه فإن جميع عبارات البعد الثالث متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث. (أنظر الملحق رقم 04)

4. الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع: نقل وتشارك المعرفة

الجدول الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

الجدول رقم (07/03): يمثل قيم الإرتباط بين عبارات البعد الرابع ودرجة الكلية له

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
13	تقوم الكلية بنشر المعرفة ونقلها للاستفادة منها	**0.892	0.000
14	تعتمد الكلية في نشر المعرفة على الاجتماعات والندوات وبرامج التكوين	**0.792	0.000
15	يتم تشارك المعرفة وتوزيعها بإصدار مطبوعات ومنشورات والدوريات	**0.686	0.000
16	تحتوي الكلية على نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات يسهل التشارك المعرفي	**0.660	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07/03) أن معاملات بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الخاص بعملية نقل وتشارك المعرفة ضمن المحور الأول، موجبة وتراوحت بين (0.660**) في حدها الأدنى أمام العبارة السادسة عشر، وبين (0.892**) في حدها الأعلى أمام العبارة الثالثة عشر، وأن جميع العبارات كانت دالة الإحصائية عند مستوى معنوية يساوي (sig<0.05).

ومنه نجد أن جميع عبارات البعد الرابع متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع. (أنظر الملحق رقم 05)

5. الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس: تطبيق المعرفة

الجدول الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الجدول رقم (08/03): يمثل قيم الإرتباط بين عبارات البعد الخامس ودرجة الكلية له

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
17	تعمل الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	**0.724	0.000
18	تهتم الكلية بمدى استفادة أفرادها من المعارف الجديدة من أجل تطبيقها	**0.697	0.000
19	التطبيق الكفء والفعال للمعرفة يساعد الإداريين والأساتذة على اتخاذ القرارات المناسبة	**0.462	0.005
20	تعتمد الكلية أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة	**0.779	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08/03) أن معاملات بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الخاص بعملية تطبيق المعرفة ضمن المحور الأول، موجبة وتراوحت بين (****0.462**) في حدها الأدنى أمام العبارة التاسعة عشر، وبين (****0.779**) في حدها الأعلى أمام العبارة عشرون، وأن جميع العبارات كانت دالة الإحصائية عند مستوى معنوية يساوي ($\text{sig} < 0.05$). وبذلك فإن جميع عبارات البعد الخامس متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس. (أنظر الملحق رقم 06)

ب- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني كما يلي:

الجدول رقم (09/03): يمثل قيم الإرتباط بين عبارات المحور الثاني ودرجة الكلية له

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
01	تعتمد الكلية على البحث العلمي والتشارك المعرفي كأساس لاتخاذ القرار الاستراتيجي	**0.484	0.003
02	يملك رؤساء الأقسام المعرفة اللازمة والقدرة على تنفيذ القرارات الموكلة لهم	**0.498	0.002
03	القرارات المتخذة في كلية تتم بشكل مركزي	0.056	0.744
04	من أجل اتخاذ القرار لابد من تحليل وفرز المعلومات	*0.409	0.013
05	توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الكلية بهدف الرسو على اختيار	**0.611	0.000

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

		البديل الأفضل	
0.013	*0.409	القرارات الإستراتيجية تتطلب توفير كفاءات تسييرية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه القرارات	06
0.111	0.270	لفهم عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي يتطلب تحديد العوامل المؤثرة في العملية	07
0.107	0.273	تمثل القرارات الإستراتيجية إطار تسترشد به إدارة الكلية في وضع قراراتها	08
0.000	**0.627	غياب التطبيق الفعلي للمعرفة في الكلية يؤثر على عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي	09
0.000	**0.598	تحقق معظم القرارات التي تم إتخاذها نتائج المرجوة	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية موجبة وتراوحت بين (0.056) في حدها الأدنى أمام العبارة الثالثة، وبين (0.627**) في حدها الأعلى أمام العبارة التاسعة، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (sig<0.05) .

وعليه فإن جميع عبارات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني. (أنظر الملحق رقم 07)

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي "SPSS" من خلال استعمال معامل " ألفا كرونباخ " (أنظر الملحق رقم 08)، للتحقق من صحة وثبات عبارات الاستبيان، وكانت نتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (10/03):

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات
الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الجدول رقم(10/03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

المحاور الدراسية	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	اكتساب المعرفة	4	0.726
	توليد المعرفة	4	0.774
	تخزين المعرفة	4	0.778
	نقل و تشارك المعرفة	4	0.745
	تطبيق المعرفة	4	0.585
	عمليات إدارة المعرفة	20	0.522
المحور الثاني	عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	10	0.913
عبارات الاستبيان ككل			0.646

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لأبعاد المحور الأول فقد تراوحت ما بين (0.585-0.778)، حيث بلغت قيمة معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لجميع "عمليات إدارة المعرفة" ككل (0.522) وهي قيمة جيدة.
- بينما معامل الثبات للمحور الثاني ككل "عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية" بلغت قيمته (0.913) وهي قيمة ممتازة.
- أما فيما يخص معامل الثبات الإجمالي لعبارات الاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0.646) وهي قيمة ممتازة.

وبما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ في إجمالي محاور الاستبيان، كانت النتائج المتحصل عليها أكبر من الحد الأدنى أي من

0.60 فما فوق، بالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة صادقة وثابتة في جميع عباراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا الفرع سنتطرق لإختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لتأكد من خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث يتم إحتساب قيمة معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات والتي يجب أن تكون محصورة ما بين $[-3, 3]$ هذا فيما يخص معامل الإلتواء، أما فيما يخص معامل التفلطح فإنه لا بد أن يتراوح ما بين $[-7, 7]$. (أنظر الملحق 09)

وفيما يلي يوضح الجدول أدناه حساب قيمة الالتهاء والتفلطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (11/03): جدول يوضح نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح (Kurtosis)		معامل الالتهاء (Skewness)		متغيرات الدراسة
الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	
0.768	1.713	0.393	-1.193	عمليات إدارة المعرفة
0.768	4.352	0.393	-1.829	اكتساب المعرفة
0.768	1.862	0.393	-0.865	توليد المعرفة
0.768	0.423	0.393	-0.806	تخزين المعرفة
0.768	0.969	0.393	-1.111	نقل و تشارك المعرفة
0.768	1.185	0.393	-1.043	تطبيق المعرفة
0.768	2.450	0.393	-0.696	عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26

من خلال هذا الجدول أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة معاملات الالتهاء بالنسبة للمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين $(-1.829, -0.696)$ أي محصورة ما بين $[-3, 3]$

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات

الإستراتيجية بجامعة بسكرة

وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وتؤكد من ذلك أيضا من خلال قيمة معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين (0.423، 4.352) أي هذه قيمة محصورة ما بين [-7، 7]. مما يشير إلى أن البيانات في هذه الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا بالتالي تحقق شروط إجراء التحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه والقدرة على مواصلة تحليل نموذج الدراسة اعتمادا على الأساليب الإحصائية المعلمية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

يعرض هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من استبيان الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

نقوم في هذا المطلب بتحليل القسم الأول من الاستمارة، والذي يسمح لنا بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة. (أنظر الملحق 10)

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي وحسب العمر

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

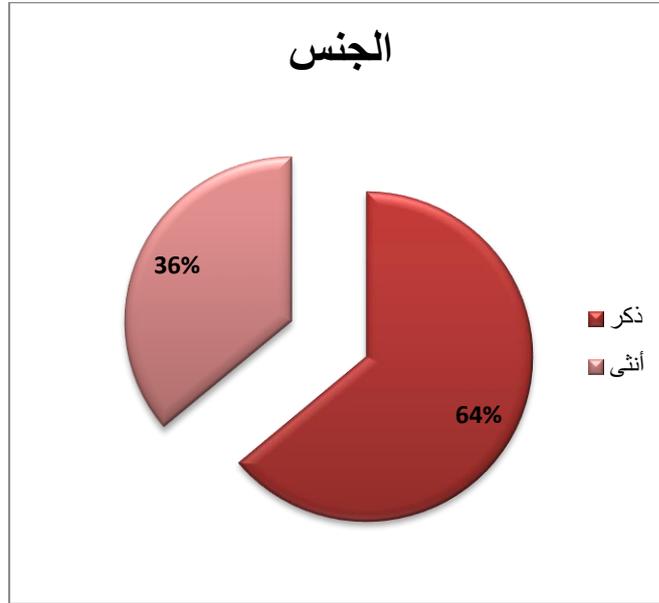
الجدول رقم (12/03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	النوع الاجتماعي
63.89 %	23	ذكر
36.11 %	13	أنثى
100 %	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الشكل رقم(02/03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم(12/03)

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (12/03) أن 63.89% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 36.11% من عينة الدراسة هم من الإناث، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في جامعة محمد خيضر بسكرة، مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع سبب ارتفاع نسبة الذكور على نسبة الإناث إلى طبيعة الأشغال الإدارية التي تجرى بكليات الجامعة فهي تتطلب جهداً وتواجد بأوقات أكثر، وهذا ما يتعارض مع التزامات المرأة.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

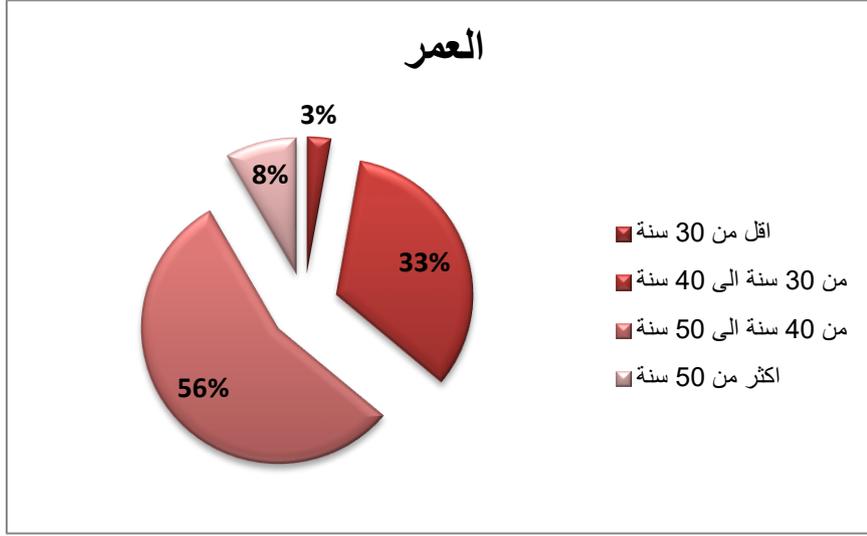
جدول رقم(13/03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
2.8%	1	أقل من 30
33.3%	12	من 30 سنة الى 40 سنة
55.6%	20	من 40 سنة الى 50 سنة
8.3%	3	من 50 سنة فأكثر
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات افراد العينة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الشكل رقم(03/03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (13/03)

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم(13/03) أن أغلبية افراد العينة عمرهم يتراوح (من 40 الى 50 سنة) بنسبة مئوية بلغت (56%)، وتليها الفئة العمرية (من 30 الى 40 سنة) بنسبة مئوية تبلغ (33%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بلغت (8%)، وفي الأخير (3%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (أقل من 30 سنة).

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والرتبة العلمية

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

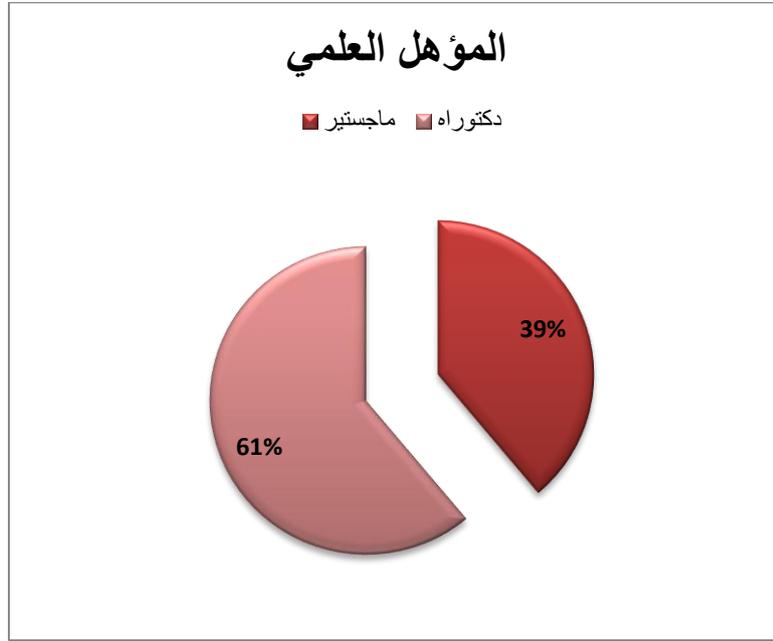
الجدول رقم(14/03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
38.9%	14	ماجستير
61.1%	22	دكتوراه
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد العينة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الشكل رقم(04/03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم(14/03)

من خلال ما مضى نلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة "دكتوراه" هي المسيطرة على العينة المستجوبة بحيث بلغت نسبتها (61%)، تاليها فئة المتحصلين على شهادة "ماجستير" بنسبة (39%)، وعليه نستنتج على أن أكثر من نصف عينة البحث يحملون شهادة الدكتوراه. مما يدل على أن جامعة بسكرة تعتمد على أساتذة إداريين ذوي كفاءات وقدرات عالية والمعارف اللازمة لشغل هذه الوظائف.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

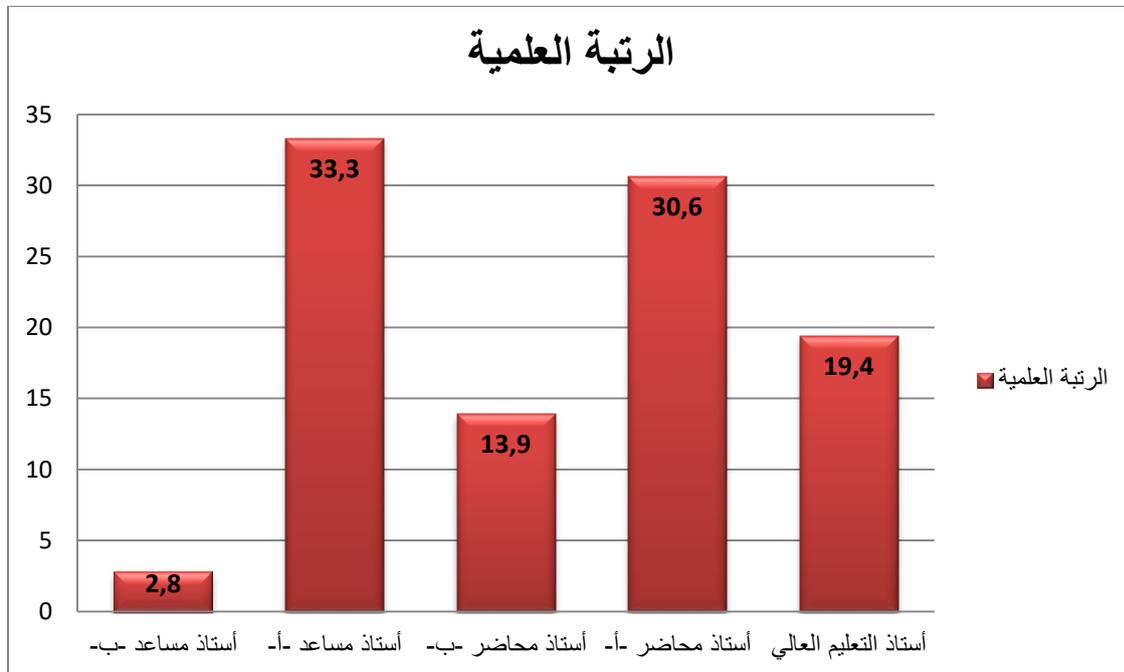
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية.

جدول رقم(03/15): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

النسبة المئوية	التكرارات	الرتبة العلمية
2.8%	1	استاذ مساعد- ب-
33.3%	12	استاذ مساعد- أ-
13.9%	5	استاذ محاضر - ب-
30.6%	11	استاذ محاضر - أ-
19.4%	7	استاذ التعليم العالي
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات افراد العينة

الشكل رقم(03/05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم(03/15)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

من خلال معطيات الجدول رقم (15/03) يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بنسب مختلفة بين الرتب الوظيفية المعتمدة في الجامعة، حيث نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة هم من رتبة (أستاذ مساعد - أ-) حيث بلغت (33.3 %)، تليها رتبة (أستاذ محاضر - أ-) بنسبة مئوية تقدر ب(30.6%)، في حين نجد أن الأساتذة من رتبة (أستاذ التعليم العالي) تقدر بنسبة مئوية (19.4%)، وما نسبته (13.9%) تمثل الأساتذة من رتبة (أستاذ محاضر -ب-)، وفي الأخير المبحوثين من رتبة (أستاذ مساعد -ب-) بلغت نسبتهم (2.8%). ويمكن تفسير ذلك بقوة المعارف والشهادات التي تؤهلهم لإحتلال هذه المراتب.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

يتوزع أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

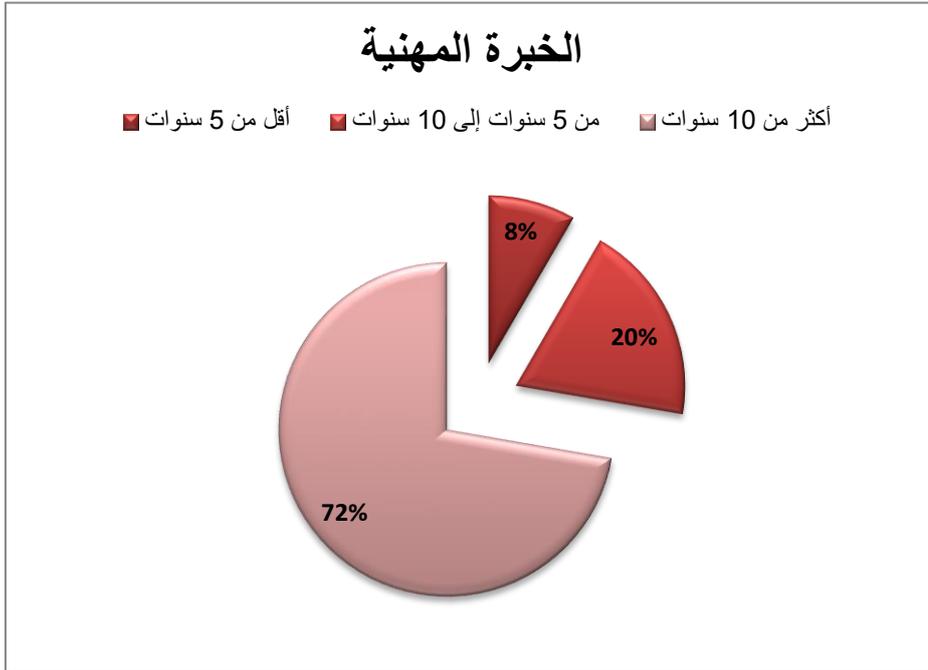
جدول رقم(16/03): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
8.3%	3	اقل من 5سنوات
19.4%	7	من 5 سنوات الى 10 سنوات
72.2%	26	اكثر من 10 سنوات
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد العينة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الشكل رقم(06/03): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم(16/03)

يبين الجدول رقم (16/03) أن فئة الخبرة أكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (72.2%)، تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم ما بين (5 إلى 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (20%)، ثم تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية (8%) وهذه النتيجة تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 10 سنوات فأكثر. أي مما يدل أن هذه الفئة لديها تراكم ورصيد معرفي لبأس به يساعد في عملية تحديد وإنشاء المعارف والاستفادة منها في إتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل محاور الاستبيان بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث سيتم استخدام كل من قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت [1-5] لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور إدارة المعرفة وعملياتها، كذلك العبارات الخاصة بمحور عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الفرع الأول: تحليل بيانات محور عمليات إدارة المعرفة

من خلال هذا الفرع سنحلل نتائج عبارات أبعاد محور "عمليات إدارة المعرفة" وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والترتيب حسب درجة الأهمية واتجاه آراء أفراد العينة لكل بعد من أبعاد المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

أولاً: البعد الأول (اكتساب المعرفة)

تضمن هذا البعد أربع عبارات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد

الجدول رقم(17/03): تحليل العبارات الخاصة بعملية اكتساب المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه إجابات أفراد العينة
01	تقوم الكلية بتجميع المعارف من مصادر مختلفة	3.61	0.766	3	موافق
02	تقوم الكلية باكتساب المعرفة من خلال اعتماد على المهارات و الخبرات	3.67	0.828	2	موافق
03	تسعى الكلية لجعل الأساتذة والإداريين يكتسبون معارف جديدة من خارجها	3.42	1.204	4	موافق
04	تساهم المعارف الجديدة المكتسبة في تحسين أداء الأساتذة والإداريين.	3.86	1.018	1	موافق
	الكلي	3.638	0.718		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (17/03) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد إكتساب المعرفة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.638) وانحراف معياري قدره (0.718)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (تساهم المعارف الجديدة المكتسبة في تحسين أداء الأساتذة والإداريين) بمتوسط حسابي قدره(3.86) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الثالثة (تسعى الكلية لجعل الأساتذة والإداريين يكتسبون معارف جديدة من خارجها) بمتوسط حسابي قدره (3.42).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد إكتساب المعرفة كان مرتفعا، وهو ما يشير إلى مدى إعتقاد جامعة بسكرة على إكتساب المعرفة. (أنظر الملحق رقم12).

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

ثانيا: البعد الثاني (توليد إدارة المعرفة)

يتضمن هذا البعد 4 عبارات، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كآآتي:

الجدول رقم(18/03): تحليل العبارات الخاصة بعملية توليد المعرفة

رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة
05	تعتمد الكلية على مصادر خارجية من أجل الحصول على المعرفة	3.39	1.128	3	محايد
06	تدعم الكلية ثقافة المبادرة الجماعية لتوليد المعرفة	3.19	1.283	4	محايد
07	تشجع الكلية تبادل الخبرات والمعارف بين الأساتذة	3.50	1.028	2	موافق
08	تدرك الكلية نوعية احتياجاتها المعرفية	3.50	1.056	1	موافق
	الكلي	3.395	0.870		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (18/03) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على بعد توليد المعرفة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.395) وانحراف معياري قدره (0.870)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبرة الثامنة (تدرك الكلية نوعية احتياجاتها المعرفية) بمتوسط حسابي قدره (3.50) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبرة السادسة (تدعم الكلية ثقافة المبادرة الجماعية لتوليد المعرفة) بمتوسط حسابي قدره (3.19).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد توليد المعرفة كان مرتفعا، وهو ما يؤشر إلى مدى إعتتماد توليد المعرفة في الجامعة محل الدراسة. (أنظر الملحق رقم13)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

ثالثا: البعد الثالث (تخزين إدارة المعرفة)

يتضمن هذا البعد كذلك 4 عبارات، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(19/03): تحليل العبارات الخاصة بعملية تخزين المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة
09	تمتلك الكلية أنظمة معلومات تسهل حزن المعرفة و استرجاعها عند الضرورة	3.42	1.228	1	موافق
10	تسعى الكلية إلى المحافظة على الأساتذة الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة	3.39	1.128	3	محايد
11	تتوفر الكلية على معدات والوسائل الكفيلة بحفظ المعرفة	3.42	0.906	2	موافق
12	يتم تدوين الآراء والبحوث والتجارب المختلفة التي يقوم بها الأساتذة	3.03	1.207	4	محايد
الكلية		3.312	0.870		محايد

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (19/03) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحاييد على بعد تخزين المعرفة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.312) وانحراف معياري قدره (0.870)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة التاسعة (تمتلك الكلية أنظمة معلومات تسهل حزن المعرفة و استرجاعها عند الضرورة) بمتوسط حسابي قدره(3.42) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الثانية عشر (يتم تدوين الآراء والبحوث والتجارب المختلفة التي يقوم بها الأساتذة) بمتوسط حسابي قدره (3.03).

كحوصلة لنتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد تخزين المعرفة كان متوسطا، وهو ما يدل إلى مدى اعتماد على تخزين المعرفة بشكل متوسط على مستوى الجامعة محل الدراسة. (أنظر الملحق رقم14)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

رابعاً: البعد الرابع (نقل وتشارك المعرفة)

يتضمن هذا البعد 4 عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات افراد العينة حول العبارات هذا البعد:

الجدول رقم(20/03): تحليل العبارات الخاصة بعملية نقل وتشارك المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة
13	تقوم الكلية بنشر المعرفة ونقلها للاستفادة منها	3.36	1.073	2	محايد
14	تعتمد الكلية في نشر المعرفة على الاجتماعات والندوات وبرامج التكوين	3.64	1.018	1	موافق
15	يتم تشارك المعرفة وتوزيعها بإصدار مطبوعات ومنشورات والدوريات	3.25	1.251	3	محايد
16	تحتوي الكلية على نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات يسهل التشارك المعرفي	2.89	1.008	4	محايد
	الكلية	3.284	0.821		محايد

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (20/03) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحايد على بعد نقل وتشارك المعرفة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.284) وانحراف معياري قدره (0.821)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة عشر (تعتمد الكلية في نشر المعرفة على الاجتماعات والندوات وبرامج التكوين) بمتوسط حسابي قدره (3.64) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة السادسة عشر (تحتوي الكلية على نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات يسهل التشارك المعرفي) بمتوسط حسابي قدره (2.89).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد نقل وتشارك المعرفة كان متوسط، وهو ما يؤشر إلى مدى إعتقاد على نقل المعرفة وتشاركها على مستوى الجامعة محل الدراسة. (أنظر الملحق رقم15).

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

خامسا: البعد الخامس (تطبيق المعرفة)

تضمن هذا البعد كذلك 4 عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات افراد العينة حول العبارات هذا البعد:

الجدول رقم(21/03): تحليل العبارات الخاصة بعملية تطبيق المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد عينة
17	تعمل الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	3.28	1.137	4	محايد
18	تهتم الكلية بمدى استفادة أفرادها من المعارف الجديدة من أجل تطبيقها	3.50	0.910	2	موافق
19	التطبيق الكفاء والفعال للمعرفة يساعد الإداريين والأساتذة على اتخاذ القرارات المناسبة	3.78	0.989	1	موافق
20	تعتمد الكلية أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة	3.36	1.099	3	محايد
	الكلية	3.479	0.692		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (21/03) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد تطبيق المعرفة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.479) وانحراف معياري قدره (0.692)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة التاسعة عشر (التطبيق الكفاء والفعال للمعرفة يساعد الإداريين والأساتذة على اتخاذ القرارات المناسبة) بمتوسط حسابي قدره(3.78) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة السابعة عشر (تعمل الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة) بمتوسط حسابي قدره (3.28).

وبالتالي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعث تطبيق المعرفة كان مرتفعا، وهو ما يدل على مدى إعتماد جامعة بسكرة على

تطبيق المعرفة. (أنظر الملحق رقم16)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الفرع الثاني: تحليل بيانات محور عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

سنحلل نتائج عبارات محور المتغير الثاني " القرارات الإستراتيجية "، حيث تضمن هذا المحور (22) عبارة، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة، كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(22/03): تحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد العينة
01	تعتمد الكلية على البحث العلمي والتشارك المعرفي كأساس لاتخاذ القرار الاستراتيجي	2.97	1.134	10	محايد
02	يملك رؤساء الأقسام المعرفة اللازمة والقدرة على تنفيذ القرارات الموكلة لهم	3.83	0.697	5	موافق
03	القرارات المتخذة في كلية تتم بشكل مركزي	3.61	0.989	7	موافق
04	من أجل اتخاذ القرار لابد من تحليل وفرز المعلومات	3.97	1.099	3	محايد
05	توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الكلية بهدف الوصول إلى اختيار البديل الأفضل	3.22	0.692	9	موافق
06	القرارات الإستراتيجية تتطلب توفير كفاءات تسييرية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه القرارات	4.03	0.654	1	موافق
07	لفهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يجب تحديد العوامل المؤثرة في العملية	4.00	0.632	2	موافق
08	تمثل القرارات الإستراتيجية إطاراً تسترشد به إدارة الكلية في وضع قراراتها	3.64	0.683	6	موافق
09	غياب التطبيق الفعلي للمعرفة في الكلية يؤثر على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	3.92	0.841	4	موافق
10	تحقق معظم القرارات التي تم اتخاذها نتائج المرجوة	3.42	1.025	8	موافق
	المجموع الكلي	3.661	0.367		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss26

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (22/03) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية محور عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.661) وبانحراف معياري قدره (0.367)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السادسة (القرارات الإستراتيجية تتطلب توفير كفاءات تسييرية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه القرارات) بمتوسط حسابي قدره (4.03) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الأولى (تعتمد الكلية على البحث العلمي والتشارك المعرفي كأساس لاتخاذ القرار الاستراتيجي) بمتوسط حسابي قدره (2.97).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية كان مرتفعا، وهو ما يؤثر إلى مدى تطبيق عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة. (أنظر الملحق رقم 17)

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد تحليل أبعاد كل من متغيرات الدراسة عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، سيتم في هذا المطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التي وضعت في مقدمة الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية، من خلال إجراء تقييم لصحة فرضياتها الفرعية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS V26 .

الفرع الأول: اختبار ارتباط بين متغيرات الدراسة

نسعى من خلال هذا الفرع إلى دراسة العلاقات بين أبعاد نموذج الدراسة، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات: (أنظر الملحق 18)

الجدول رقم(23/03): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	عمليات إدارة المعرفة	
0.265	معامل الارتباط	إكتساب المعرفة
0.119	مستوى الدلالة	
36	العدد	
**0.532	معامل الارتباط	توليد المعرفة
0.001	مستوى الدلالة	
36	العدد	
**0.579	معامل الارتباط	تخزين المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات
الإستراتيجية بجامعة بسكرة

36	العدد	
**0.506	معامل الارتباط	نقل وتشارك المعرفة
0.002	مستوى الدلالة	
36	العدد	
**0.578	معامل الارتباط	تطبيق المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	
36	العدد	
**0.574	معامل الارتباط	الكلية
0.000	مستوى الدلالة	
36	العدد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

بالاعتماد على ما ورد من المعلومات في جدول رقم (23/03) نستنتج وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) بين كل من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها من (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة) بقيمة ارتباط (0.574) عند درجة معنوية اختبار (0.05) الأمر الذي يدل على أنه في حال زيادة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بقيمة واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في ممارسات إدارة المعرفة على مستوى جامعة بسكرة بقيمة قدرها (0.574).

الفرع الثاني: اختبار الانحدار البسيط

في هذا الفرع نتطرق إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة، والهدف منه هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

أولاً: تحليل الانحدار البسيط بين بعد عملية اكتساب المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين بعد عملية اكتساب المعرفة وعملية اتخاذ القرارات

الاستراتيجية بجامعة بسكرة، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي: (أنظر الملحق رقم 19)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الجدول رقم(24/03): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إكتساب المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي

إكتساب المعرفة						
معامل الإختار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R²	معامل الإرتباط R	عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي
0.135	2.560	1.600	0.119	0.070	0.265	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم(24/03) يتضح أن:

- **معامل الإرتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.265)، وقيمة مستوى المعنوية الأكبر من 0.05 يدل على عدم وجود علاقة بين عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي وعملية اكتساب المعرفة.
- **معامل التحديد R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.070)، يتضح أن تطبيق عملية اكتساب المعرفة لا يحدث تحسينات في عملية صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها بنسبة 07 % مما يدل على أن جامعة بسكرة لا تعتمد بشكل كبير على اكتساب المعارف الجديدة من مصادر مختلفة.
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة**: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(1.600)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) إلى عدم وجود تأثير لعملية إكتساب المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا لا يساعد متخذ القرار في إتخاذ قراراته لندرة المعلومات اللازمة لذلك.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة**: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(2.560)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى عدم وجود نموذج العلاقة بين بعد اكتساب المعرفة وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي.
- **معامل الانحدار B (معامل التأثير)**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.135)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح عملية اكتساب المعرفة بوحدة واحدة يعقبها نقص تحسين في عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة 13.5%.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

ثانيا: تحليل الانحدار البسيط بين بعد عملية توليد المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين بعد عملية توليد المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة بسكرة، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي: (أنظر الملحق رقم 20)

الجدول رقم (25/03): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين توليد المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي

توليد المعرفة						
معامل الإتحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي
0.224	13.394	3.660	0.001	0.283	0.532	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (25/03) يتضح أن:

- **معامل الإرتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.532)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 يدل على وجود علاقة بين عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي وبعد عملية توليد المعرفة.
- **معامل التحديد R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.283)، يتضح أن تطبيق توليد المعرفة يحدث تحسينات في عملية صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها بنسبة 28.3 % بمعنى آخر أن عملية توليد المعرفة تساهم على توفير أكبر قدر ممكن من البدائل التي تساعد متخذ القرار على إيجاد عدة حلول المناسبة.
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة**: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(3.660)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير لعملية توليد المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا بتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة**: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(13.394)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) إلى جودة نموذج العلاقة بين بعد عملية توليد المعرفة وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي.
- **معامل الإتحدار B (معامل التأثير)**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.224)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لانجاح عملية توليد المعرفة بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين في عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة 22.4%.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

ثالثا: تحليل الانحدار البسيط بين بعد عملية تخزين المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين بعد عملية اكتساب المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة بسكرة، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي: (أنظر الملحق رقم 21)

الجدول رقم (26/03): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تخزين المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي

تخزين المعرفة						
معامل الإتحاد B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي
0.244	17.166	4.143	0.000	0.335	0.579	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (26/03) يتضح أن:

➤ **معامل الإرتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.579)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي وبعد عملية تخزين المعرفة.

➤ **معامل التحديد R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.335)، يتضح أن تطبيق تخزين المعرفة يحدث تحسينات في عملية صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ نسبة 33.5% بمعنى أدق تساهم عملية تخزين المعرفة بدرجة كبيرة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، وذلك لأن هذه الأخيرة تساعد على تقليل جهد البحث عن المعلومات اللازمة لحل أي مشكلة قد تواجه متخذ القرار وفي الوقت المناسب.

➤ **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة**: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(4.143)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير لعملية تخزين المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

➤ **جودة النموذج قيمة F المحسوبة**: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(17.166)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى جودة نموذج العلاقة بين بعد عملية تخزين المعرفة وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي.

➤ **معامل الإتحاد B (معامل التأثير)**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.224)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لانجاح عملية تخزين المعرفة بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسین في عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة 22.4%.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

رابعا: تحليل الانحدار البسيط بين بعد عملية نقل وتشارك المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين بعد عملية نقل وتشارك المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة بسكرة، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي: (أنظر الملحق رقم 22)

الجدول رقم (27/03): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين نقل وتشارك المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي

نقل وتشارك المعرفة						
معامل الإندار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي
0.226	11.701	3.421	0.002	0.256	0.506	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (27/03) يتضح أن:

➤ **معامل الإرتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.506)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 يبين وجود علاقة بين عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي وبعد عملية نقل وتشارك المعرفة.

➤ **معامل التحديد R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.256)، يتضح أن تطبيق نقل وتشارك المعرفة يحدث تحسينات في عملية صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ بنسبة 25.6 % بالتالي تساهم عملية نقل المعرفة وتشاركها في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، وذلك لأن هذه الأخيرة تساعد على زيادة كفاءات ومهارات الأساتذة الإداريين في الجامعة محل دراسة مما يساعد على إتخاذ قرارات سليمة وفعالة.

➤ **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة**: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(3.421)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير لعملية نقل وتشارك المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

➤ **جودة النموذج قيمة F المحسوبة**: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(11.701)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود نموذج العلاقة بين بعد عملية نقل وتشارك المعرفة وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي.

➤ **معامل الانحدار B (معامل التأثير)**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.226)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لانجاح عملية تشارك المعرفة ونقلها بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين في عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة 22.6%.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

خامسا: تحليل الانحدار البسيط بين بعد عملية تطبيق المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين بعد عملية تطبيق المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة بسكرة، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي: (أنظر الملحق رقم 23)

الجدول رقم (28/03): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تطبيق المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي

تطبيق المعرفة						
معامل الإندار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي
0.306	17.021	4.126	0.000	0.334	0.578	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (28/03) يتضح أن:

- **معامل الإرتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.578)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي وعملية تطبيق المعرفة.
- **معامل التحديد R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.334)، يتضح أن عملية تطبيق المعرفة تحدث تحسينات في عملية صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها بنسبة 33.4 % وذلك لأن هذه الأخيرة تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة، لأنه من خلالها يتمكن متخذ القرار من اختيار البديل المناسب لحل المشكلة ووضع قيود التنفيذ والحصول على أفضل النتائج
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة**: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(4.126)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير لعملية تطبيق المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة**: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(17.021)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود نموذج العلاقة بين بعد تطبيق المعرفة وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي.
- **معامل الانحدار B (معامل التأثير)**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.306)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لانجاح عملية تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين في عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة 30.6%.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

سادساً: تحليل الانحدار البسيط بين عمليات إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين مختلف أبعاد إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) وعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة بسكرة، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي: (أنظر الملحق رقم 24)

الجدول رقم (29/03): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين عمليات إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي

عمليات إدارة المعرفة						
معامل الإنحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي
0.307	16.703	4.087	0.000	0.329	0.574	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (29/03) يتضح أن:

- **معامل الإرتباط R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.574)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة.
- **معامل التحديد R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.329)، يتضح أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة تحدث تحسينات في عملية صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها بنسبة 32.9 %، بمعنى أدق تساهم عمليات إدارة المعرفة بدرجة ضعيفة في تحسين عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة**: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(4.087)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة على عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة**: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(16.703)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود نموذج العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ككل وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي.
- **معامل الانحدار B (معامل التأثير)**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.307)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين في عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة 30.7%.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

الفرع الثالث: اختبار فرضيات دراسة

بعد تحليل العلاقة بين كل من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة كانت العلاقة طردية عند مستوى معنوية (5%) والتي كانت مدخل لمناقشة الفرضيات واختبارها.

تم استخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي في اختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج، وقد تم التوصل إلى القرارات التالية:

➤ قبول الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإكتساب المعرفة في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة بسكرة.

➤ رفض الفرضية الصفرية H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإكتساب المعرفة في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة بسكرة.

➤ قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).

➤ قبول الفرضية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من (0.05).

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها، علينا أولاً أن نختبر الفرضيات الفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية إكتساب المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (23/03) و(24/03) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لإكتساب المعرفة في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة بسكرة، وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)."

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات

الإستراتيجية بجامعة بسكرة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (23/03) و(25/03) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة بسكرة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (23/03) و(26/03) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة بسكرة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية نقل وتشارك المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (23/03) و(27/03) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لنقل وتشارك المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة بسكرة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)."

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات

الإستراتيجية بجامعة بسكرة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (23/03) و(28/03) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة بسكرة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة محمد خيضر - بسكرة - وذلك عند مستوى دلالة (0.05) "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (23/03) و(29/03) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة بسكرة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مجموعة من النقاط والمتمثلة في كل من التعريف بمؤسسة جامعة محمد خيضر (بسكرة) ونشأتها ومهامها، ولقد إعتدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على مجموعة من الأساتذة الإداريين بالجامعة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما " إدارة المعرفة " و "عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية"، وكان هدفنا من ذلك هو الإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا " ما الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة لتعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى كليات جامعة بسكرة "، وبعد إسترجاعها وتفريغها تطرقنا إلى المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات باستخدام أساليب إحصائية عديدة.

وكما استعرضنا نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض خصائص عينة الدراسة، بالإضافة الى تحليل بيانات محاور الاستبيان، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون ومعامل الإنحدار البسيط.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\text{sig} < 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة محمد خيضر بسكرة.



الخاتمة

الختاتمة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى إبراز الدور الفعال الذي تؤديه إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا من خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاث فصول، فتناولنا في الفصلين الأول والثاني الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة والقرارات الاستراتيجية، أما بالنسبة للفصل الثالث والمخصص للدراسة التطبيقية فقد احتوى على إسقاط الجانب النظري لجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث استعملت فيه الإستمارة كأداة للدراسة وجمع البيانات، و تم توجيه أسئلتها لعينة من الأساتذة بجامعة بسكرة، وبعد اخراج النتائج من برنامج SPSS الإحصائية تم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى إجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية محل الدراسة، وقد تم التوصل في الأخير لعدة نتائج وإقتراح بعض التوصيات.

أولا: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال الفصول النظرية والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

1. النتائج النظرية:

تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصلين النظريين للدراسة وتشتمل ما يلي:

- ✓ تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري متكامل هدفه الأساسي هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من جهة، وتحقيق قدرات تنافسية متميزة من جهة أخرى، من خلال العمل على تثمين المعارف والخبرات المتوفرة لدى مواردها البشرية.
- ✓ أصبحت تمثل المعرفة في عصرنا الحالي وفي ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة الأصل الأكثر قيمة، وعامل الإنتاج الأكثر أهمية.
- ✓ إدارة المعرفة في التعليم العالي تعني جميع الأنشطة والممارسات الهادفة إلى ربط بين الأفراد من مختلف المستويات والإدارات ولأقسام بالمنظمة التعليمية بغية تنمية الإبداع والابتكار.
- ✓ القرار الاستراتيجي هو جوهر العملية الإدارية، لأنه يمثل الأداة التي من خلالها يتم الحكم على مدى نجاح أو فشل عمليات المنظمة وبعبارة أخرى فهو يعكس مستوى أدائها، وهو الأمر الذي تعمل إدارة المعرفة على القيام به وتحسينه من خلال توفير مجمل المتطلبات المادية والمعنوية المساعدة لذلك.
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية في المنظمة ليس فقط في حل المشكلة والتعلم التنظيمي بل أيضا في تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق إتخاذ قرارات فعالة، من خلال ما توفره من البيانات والمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.
- ✓ تعبر عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي عن واقع المنظمة وحقيقة ماترغب الوصول إليه من أهداف مع وجود المعارف اللازمة التي تسهل عملية تحقيق هذه الأهداف.

كما توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى نتائج أهمها:

- ✓ هناك توجه متوسط لدى الأساتذة الإداريين نحو عملية إكتساب المعرفة وتوليدها.
- ✓ تبين من خلال نتائج الدراسة أن جامعة بسكرة تلتزم بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة التي تمت دراستها بمستوى متوسطا، ماعدا بعد إكتساب المعرفة الذي جاء ضعيفا وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ تشير قيمة معامل الارتباط $R=0.574$ إلى وجود ارتباط موجب بين إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي.
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05، أي وجود ارتباط ضعيف بين عملية إكتساب المعرفة وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، بلغت قيمته 0.265 .
- ✓ هناك دور ذو دلالة إحصائية توليد المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05، أي وجود ارتباط قوي بين عملية توليد المعرفة وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، بلغت قيمته 0.532 .
- ✓ هناك دور ذو دلالة إحصائية للتخزين المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05، أي وجود ارتباط قوي بين عملية تخزين المعرفة وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، بلغت قيمته 0.579 .
- ✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية لنقل وتشارك المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05، أي وجود ارتباط قوي بين عملية نقل المعرفة وتشاركتها وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، بلغت قيمته 0.506 .
- ✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05، أي وجود ارتباط قوي بين عملية تطبيق المعرفة وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، بلغت قيمته 0.578 .
- ✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05، أي وجود ارتباط قوي بين عمليات إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، بلغت قيمته 0.574 .

ثانيا: التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه أثناء الدراسة نقترح مجموعة النقاط الآتية:

- ✓ يجب أن تركز الجامعة أكثر فيما يخص إستقطاب الأساتذة المتميزين وهذا من خلال إعداد مسابقات وطنية لتوظيف الأساتذة من أجل ضمان توظيف أعضاء أكفاء ذوي مستويات عالية.
- ✓ يجب أن تولي الجامعة الأساتذة المميزين و الذين يمتلكون خبرات و معارف كبيرة أهمية أوسع وأن تعمل على الإحتفاظ بهم و منحهم التحفيزات المادية و المعنوية التي يستحقونها.

الختاتمة

- ✓ يجب أن تعطي الجامعة الحق للأساتذة في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات و تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يمكن التعرض لها أو مواجهتها و هذا بالنظر لكفاءتهم في ذلك و الكم الواسع من المعارف و الخبرات التي يمتلكونها.
- ✓ يجب أن تحاول الجامعة الإستفادة أكثر من ذوي الشهادات العليا لتولي مناصب قيادية إدارية تكون أكثر كفاءة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ✓ يجب أن تعمل الجامعة على تطوير مهارات القيادة الإستراتيجية للأساتذة الإداريين من خلال إمدادهم بأتماط قيادية أكثر حداثة والتي تتماشى مع طبيعة العمل الاستراتيجي.
- ✓ ضرورة إعتداد الجامعة لمختلف الطرق والأساليب الخاصة بإدارة المعرفة، باعتبار ذلك سوف يزيد من فعالية عمليات إدارة المعرفة.
- ✓ الاهتمام أكثر بإدارة المعرفة وتوفير متطلباتها خاصةً التكنولوجية منها.
- ✓ تحسين آلية خزن المعرفة وتوزيعها في جامعة بسكرة من خلال تشجيع الأساتذة في القيادات الإدارية على إنتاج المعرفة و تخزينها ومشاركتها، والإستفادة من عقد الاجتماعات و حلقات النقاش والوسائل التقنية الحديثة في نقل المعرفة وتوزيعها.

ثالثا: آفاق الدراسة

- من خلال دراستنا " لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة بسكرة "، بادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:
- ✓ مساهمة المعارف الجماعية في تفعيل عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي.
 - ✓ دور تسيير المعارف في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي.
 - ✓ واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية وفعاليتها.
 - ✓ دور تسيير رأسمال البشري في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

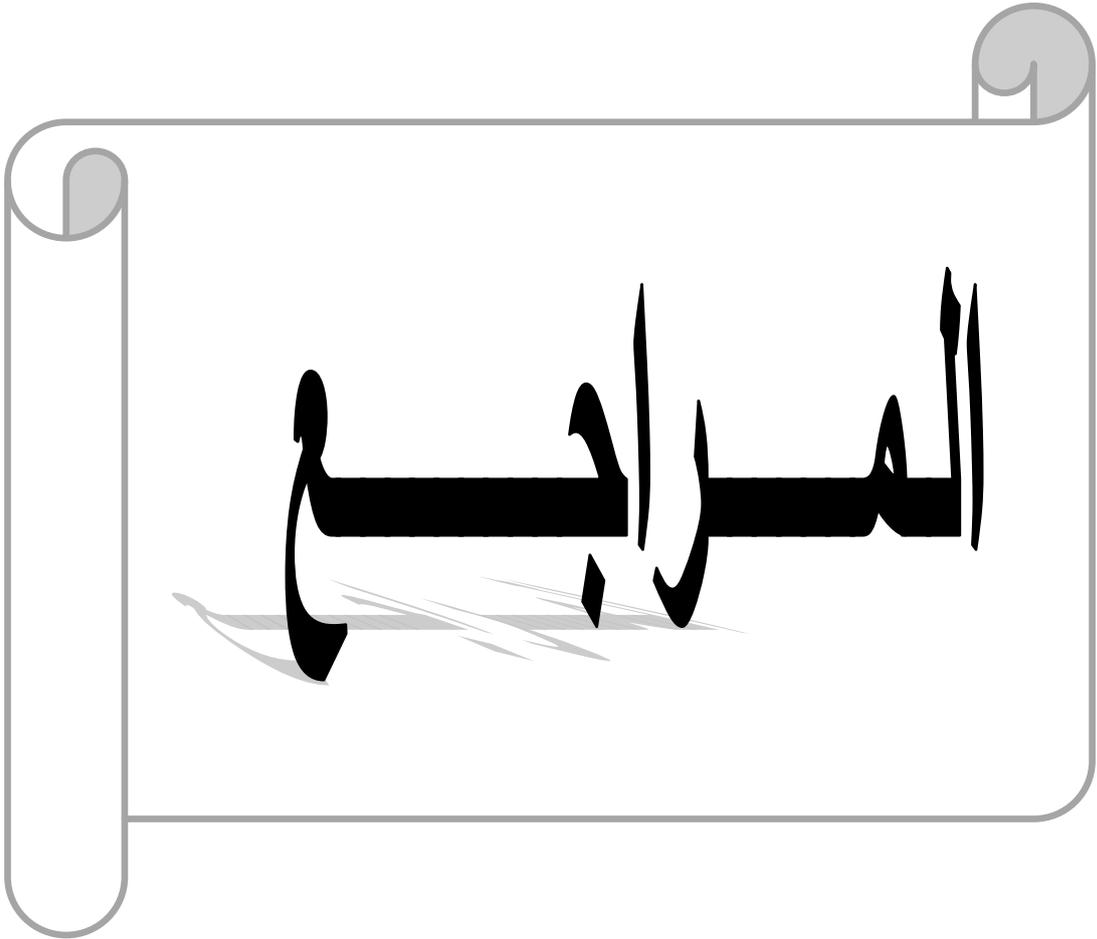
الصفحة	العنوان
	شكر والعرفان
	إهداء
II-I	الملخص
IV-III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ- و	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة	
2	تمهيد
10-3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
8	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
9	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة
18-10	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة
10	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها
16	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة
19	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية	
21	تمهيد

فهرس المحتويات

29-22	المبحث الأول: أساسيات حول القرارات الإستراتيجية
22	المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار
26	المطلب الثاني: مفهوم القرارات الإستراتيجية
28	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية
37-29	المبحث الثاني: منهجية اتخاذ القرارات الإستراتيجية
29	المطلب الأول: نماذج صنع القرارات الإستراتيجية وأساليبها
33	المطلب الثاني: فاعلية القرارات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها
35	المطلب الثالث: إدارة المعرفة و عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية
38	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة بسكرة.	
40	تمهيد
47-41	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة: جامعة محمد خيضر بسكرة
41	المطلب الأول: نبذة عن نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة
43	المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة -
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة
59-47	المبحث الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة
47	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
49	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية مستخدمة وأداة الدراسة
51	المطلب الثالث: اختبار الاستبيان
82-59	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
59	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
65	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

فهرس المحتويات

72	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
83	خلاصة
87-85	خاتمة
89-87	فهرس المحتويات
94-89	قائمة المراجع
125-96	الملاحق



الكتب:

- 1) أحمد ماهر. (2007). *إتخاذ القرار بين العلم والابتكار*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 2) إبراهيم الخلوف الملكاوي. (2007). *إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)* (المجلد 1). عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- 3) إيمان فاضل السامرائي، و هيثم علي الزغبى. (2004). *نظم المعلومات الإدارية*. عمان: دار الصفاء.
- 4) السعيد مبروك إبراهيم. (2015). *المعلومات ودورها في دعم و إتخاذ القرار الاستراتيجي* (المجلد 4). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 5) الكبيسي صلاح الدين. (2005). *إدارة المعرفة*. بغداد، العراق: المنظمة العربية لتنمية الإدارية.
- 6) ثامر البكري، و حاتم الدليمي. (2015). *نظام المعلومات التسويقية وأثره في إتخاذ القرار الاستراتيجي*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 7) حسين عجلان حسن. (2008). *استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- 8) خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ. (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. الأردن: دار الصفاء للنشر.
- 9) خليل محمد العزاوي. (2006). *إدارة إتخاذ القرار الإداري*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 10) ربحي مصطفى عليان. (2012). *إدارة المعرفة*. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 11) سعد علي ربحان المحمدي. (2019). *الإدارة الإستراتيجية و الإدارات المعاصرة*. بغداد: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 12) سعد غالب ياسين. (2007). *إدارة المعرفة (المفاهيم النظم التقنيات)* (المجلد 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 13) طالب، و الجنابي. (2009). *إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)* (المجلد 1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 14) طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2007). *الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)*. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- 15) عبد المعطي عساف. (2013). *مبادئ الإدارة العامة* (المجلد 1). عمان: دار زهران للنشر.
- 16) علاء الدين عبد الغني محمود. (2011). *إدارة المنظمات*. مصر: دار الصفاء لطباعة و النشر .

قائمة المراجع

- 17) عمر احمد الهمشري. (2013). إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز و الريادة) (المجلد 1). عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 18) ليث عبد الله القهوي، و آخرون. (2013). جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 19) محمد خالد أبو عزام. (2021). إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي (المجلد 1). عمان، الأردن: دار الزهدي للنشر والتوزيع.
- 20) محمد عواد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . عمان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 21) مؤيد عبد الحسين الفضل. (2011). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى. عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
- 22) نجم عبود نجم. (2004). إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) (المجلد 1). عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- 23) نجم عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) (المجلد 2). الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- 24) نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). إدارة المعرفة. عمان: عالم الكتب الحديث.
- 25) نواف سالم كنعان. (2009). اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 26) هيثم علي الحجازي. (2014). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. دار الرضوان.

المذكرات:

- 1) إسماعيل مناصرية. (22, 01, 2004). دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الادارية (شهادة الماجستير). كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، المسيلة: جامعة محمد بة ضياف.
- 2) إسماعيل منصور ماضي. (2010). دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة : الجامعة الإسلامية.
- 3) إسمهان خلفي. (2009). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (شهادة الماجستير). باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الحاج لخضر .
- 4) اليمين فالتة. (2013). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (شهادة دكتوراه) . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر .

قائمة المراجع

- (5) انتضار أحمد جاسم الشمري. (2005). إدارة المعرفة ودورها في تقرير عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي (شهادة دكتوراه). كلية بغداد العلوم الاقتصادية .
- (6) تماني فيصل أبو معمر. (2017, 05 24). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (شهادة الماجستير) . أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة: جامعة الأقصى.
- (7) حسان بوعايدة. (2014, 12 06). فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية(شهادة دكتوراه). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد بوضياف.
- (8) حسان حامي. (2016). إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (شهادة دكتوراه) . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف: جامعة محمد لمين دباغين.
- (9) حسن بوزناق. (2013). إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية (شهادة الماجستير). باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الحاج لخضر.
- (10) ريمة علي حلاق. (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين (شهادة الماجستير). دمشق، كلية التربية: جامعة دمشق.
- (11) سعاد حرب قاسم. (ديسمبر, 2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات (درجة الماجستير في ادارة الأعمال) . غزة، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية غزة.
- (12) سماح صولح. (2013). دور تسيير رأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (شهادة دكتوراه) . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- (13) سوزان صالح دروزة. (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي(شهادة ماجستير). عمان: جامعة الأردن.
- (14) سيف الدين سبتي. (2016). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية (شهادة الماجستير). بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية: جامعة محمد خيضر.
- (15) صباح بنوناس. (2015/2014). اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة(شهادة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- (16) عبد الله وليد المدلل. (2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية(شهادة الماجستير). غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة : جامعة الإسلامية.

قائمة المراجع

- 17) عبلة شريط. (2013). أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة (شهادة الماجستير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- 18) عديلة مدور. (2013). أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة (شهادة الماجستير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 19) علي محمد لعلايمية. (2015). أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرارات (شهادة الماجستير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- 20) غربية اسماعيل. (2012). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (شهادة الماجستير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر .
- 21) فيروز تمجغدين. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي (شهادة الماجستير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة محمد خيضر.
- 22) مجدي نويري. (2019). مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه) . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- 23) حمد موسى فرج الله. (2011). دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ظروف عدم التأكد (مذكرة ماجستير). غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- 24) مراد خلاصي. (2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطار في العمل (شهادة الماجستير). كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتور ي.
- 25) نشوى عشور. (2016). أثر إدارة المعرفة على ضمان جودة التعليم العالي (شهادة الماجستير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر .
- 26) نورهان قرون. (2016). تأثير متلازمة أرق المعلومات على فعالية القرارات الاستراتيجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 27) وسام نوة. (2015). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (شهادة الماجستير). أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة أم البواقي.

قائمة المراجع

المجلات:

- 1) الطيب داودي، و أحمد بن خليفة. (13 جوان, 2013). فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الإستراتيجي. أبحاث إقتصادية وإدارية .
- 2) زواغي، و غازيباون. (ديسمبر, 2017). إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري. معارف مجلة علمية دولية محكمة .
- 3) فتيحة علوط، و معين أمين السيد. (15, 06, 2018). اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية .
- 4) محمد منير قاسمي، و عبد اللطيف مصطفى. (05 ماي, 2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية. مجلة آفاق العلمية .
- 5) معمر قربة. (30, 06, 2017). التشخيص الإستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. مجلة الإقتصاد و التنمية البشرية .
- 6) نذير بوسهوة. (أفريل, 2017). أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الإستراتيجي. المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية .

الملتقيات والمدخلات:

- 1) عباس فرحات. (2009). المؤثرات الشخصية على صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية. المسيلة: جامعة المسيلة.
- 2) عبد الله علي، و نذير بوسهوة. (2008). العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والأداء. ملتقى دولي حول إدارة وقياس الرأسمال الفكري في المنظمات الحديثة. البليدة: جامعة سعد دحلب.
- 3) هدى بدروني. (2011). إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة.
- 4) يوسف أحمد أبو فارة. (2004). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة ةالأداء. ورقة مقدمة 71 للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) . عمان: جامعة الزيتونة.

المحاضرات :

- 1) رفيق غدار. (2021). مقياس نظرية إتخاذ القرار (محاضرات مدعمة بأمثلة وتطبيقات). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة فرحات عباس.
- 2) صلاح الدين عواد الكبيسي. نماذج عالمية في إدارة المعرفة (محاضرة). (صفحة 18). بغداد: جامعة بغداد.

قائمة المراجع

المواقع الالكترونية:

1) جامعة محمد خيضر بسكرة. (2011/2010). تم الاسترداد من موقع جامعة محمد خيضر بسكرة: <http://www.univ-biskra.dz>

قائمة المراجع بالأجنبية:

- 1) coutere, s., & viesste, m. (2013). le management des connaissances en mode multiprojet. *Séminaire International Maitrise en gestion de la formation*. Université de sherbrooke.
- 2) haldin-herrgard, t. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital* .

الملاحق

قسم العلوم الإقتصادية

جامعة محمد خيضر بسكرة

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



استبانة البحث

سيدي الكريم / سيدتي الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

الإستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة حالة بجامعة محمد خيضر بسكرة-"، وذلك إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ونظرا لإهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم بالتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل دقة وموضوعية خدمة للبحث العلمي، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة إهتمامكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، وتقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

إشراف الأستاذ:

الطالبة:

د.أ/ بن الزاوي عبد الرزاق

عمران مروى

الملحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة لكم:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 من 30 إلى 40

من 40 إلى 50 أكثر من 50

3- المؤهل العلمي:

ماجستير دكتوراه

4- الرتبة العلمية:

أستاذ مساعد - أ أستاذ مساعد - ب

أستاذ محاضر - أ أستاذ محاضر - ب

أستاذ التعليم العالي

5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الملحق

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة ممارسة الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة لعمليات إدارة المعرفة، المرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

عمليات إدارة المعرفة	الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إكتساب المعرفة	01	تقوم الكلية بتجميع المعارف من مصادر مختلفة					
	02	تقوم الكلية باكتساب المعرفة من خلال اعتماد على المهارات و الخبرات					
	03	تسعى الكلية لجعل الأساتذة والإداريين يكتسبون معارف جديدة من خارجها					
	04	تساهم المعارف الجديدة المكتسبة في تحسين أداء الأساتذة والإداريين					
توليد المعرفة	05	تعتمد الكلية على مصادر خارجية من أجل الحصول على المعرفة					
	06	تدعم الكلية ثقافة المبادرة الجماعية لتوليد المعرفة					
	07	تشجع الكلية تبادل الخبرات والمعارف بين الأساتذة					
	08	تدرك الكلية نوعية احتياجاتها المعرفية					

الملحق

					تمتلك الكلية أنظمة خبيرة تسهل خزن المعرفة و استرجاعها عند الضرورة	09	تخزين المعرفة
					تسعى الكلية إلى المحافظة على الأساتذة الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة	10	
					تتوفر الكلية على معدات والوسائل الكفيلة بحفظ المعرفة	11	
					يتم تدوين الآراء والبحوث والتجارب المختلفة التي يقوم بها الأساتذة	12	
					تقوم الكلية بنشر المعرفة ونقلها للاستفادة منها	13	نقل و تشارك المعرفة
					تعتمد الكلية في نشر المعرفة على الاجتماعات والندوات وبرامج التكوين	14	
					يتم تشارك المعرفة وتوزيعها بإصدار مطبوعات و منشورات والدوريات	15	
					تحتوي الكلية على نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات يسهل التشارك المعرفي	16	
					تعمل الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	17	تطبيق
					تتعمد الكلية بمدى استفادة أفرادها من المعارف الجديدة من أجل تطبيقها	18	
					التطبيق الكفء والفعال للمعرفة يساعد الإداريين والأساتذة على اتخاذ القرارات المناسبة	19	

الملحق

					تتعتمد الكلية أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة	20	المعرفة
--	--	--	--	--	--	----	---------

المحور الثاني: عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الرقم	عبارات القياس	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد الكلية على البحث العلمي والتشارك المعرفي كأساس لاتخاذ القرار الاستراتيجي					
02	يمتلك رؤساء الأقسام المعرفة اللازمة والقدرة على تنفيذ القرارات الموكلة لهم					
03	القرارات المتخذة في كلية تتم بشكل مركزي					
04	من أجل اتخاذ القرار لابد من تحليل وفرز المعلومات					
05	توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الكلية بهدف الرسو على اختيار البديل الأفضل					
06	القرارات الإستراتيجية تتطلب توفير كفاءات تسييرية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه القرارات					
07	لفهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يتطلب تحديد العوامل المؤثرة في العملية					
08	تمثل القرارات الإستراتيجية إطار تسترشد به إدارة الكلية في وضع قراراتها					
09	غياب التطبيق الفعلي للمعرفة في الكلية يؤثر على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي					

الملحق

					تحقق معظم القرارات التي تم اتخاذها نتائج المرجوة	10
--	--	--	--	--	---	----

الملحق رقم (02): مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: اكتساب المعرفة

Corrélations

		اكتساب المعرفة	تقوم الكلية بتجميع المعارف من مصادر مختلفة	تقوم الكلية باكتساب المعرفة من خلال اعتماد على المهارات و الخبرات	تسعى الكلية لجعل الأساتذة والإداريين يكتسبون معارف جديدة من خارجها	تساهم المعارف الجديدة المكتسبة في تحسين أداء الأساتذة والاداريين
اكتساب المعرفة	Corrélacion de Pearson	1	,633	,837	,798	,720
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
تقوم الكلية بتجميع المعارف من مصادر مختلفة	Corrélacion de Pearson	,633	1	,420	,490	,112
	Sig. (bilatérale)	,000		,011	,002	,516
	N	36	36	36	36	36
تقوم الكلية باكتساب المعرفة من خلال اعتماد على المهارات و الخبرات	Corrélacion de Pearson	,837	,420	1	,458	,689
	Sig. (bilatérale)	,000	,011		,005	,000
	N	36	36	36	36	36
تسعى الكلية لجعل الأساتذة والإداريين يكتسبون معارف جديدة من خارجها	Corrélacion de Pearson	,798	,490	,458	1	,328
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,005		,051
	N	36	36	36	36	36
تساهم المعارف الجديدة المكتسبة في تحسين أداء الأساتذة والاداريين	Corrélacion de Pearson	,720	,112	,689	,328	1

الملحق

Sig. (bilatérale)	,000	,516	,000	,051	
N	36	36	36	36	36

الملحق رقم(03): مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: توليد المعرفة

Corrélations

		تعتمد الكلية على مصادر خارجية من أجل الحصول على توليد المعرفة	تدعم الكلية ثقافة المبادرة الجماعية لتوليد المعرفة	تشجع الكلية تبادل الخبرات والمعارف بين الأساتذة	تدرك الكلية نوعية احتياجاتها المعرفية
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,704	,786	,850
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36
تعتمد الكلية على مصادر خارجية من أجل الحصول على المعرفة	Corrélation de Pearson	,704	1	,321	,468
	Sig. (bilatérale)	,000		,056	,004
	N	36	36	36	36
تدعم الكلية ثقافة المبادرة الجماعية لتوليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,786	,321	1	,617
	Sig. (bilatérale)	,000	,056		,000
	N	36	36	36	36
تشجع الكلية تبادل الخبرات والمعارف بين الأساتذة	Corrélation de Pearson	,850	,468	,617	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	
	N	36	36	36	36
تدرك الكلية نوعية احتياجاتها المعرفية	Corrélation de Pearson	,765	,408	,432	,579
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,008	,000

الملحق

N	36	36	36	36	36
---	----	----	----	----	----

الملحق رقم (04): مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: تخزين المعرفة

Corrélations

		تتملك الكلية أنظمة خبيرة تسهل خزن المعرفة و استرجاعها عند الضرورة	تسعى الكلية إلى المحافظة على الأساتذة الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة	تتوفر الكلية على معدات والوسائل الكفيلة بحفظ المعرفة	يتم تدوين الآراء والبحوث والتجارب المختلفة التي يقوم بها الأساتذة	
تخزين المعرفة	Corrélacion de Pearson	1	,830	,760	,645	,848
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
تمتلك الكلية أنظمة خبيرة تسهل خزن المعرفة واسترجاعها عند الضرورة	Corrélacion de Pearson	,830	1	,457	,430	,628
	Sig. (bilatérale)	,000		,005	,009	,000
	N	36	36	36	36	36
تسعى الكلية إلى المحافظة على الأساتذة الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة	Corrélacion de Pearson	,760	,457	1	,312	,558
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,064	,000
	N	36	36	36	36	36
تتوفر الكلية على معدات والوسائل الكفيلة بحفظ المعرفة	Corrélacion de Pearson	,645	,430	,312	1	,381
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,064		,022
	N	36	36	36	36	36
يتم تدوين الآراء والبحوث والتجارب المختلفة التي يقوم بها	Corrélacion de Pearson	,848	,628	,558	,381	1

الملحق

الأستاذة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,022	
	N	36	36	36	36	36

الملحق رقم(05): مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع: نقل وتشارك المعرفة

Corrélations

		نقل وتشارك المعرفة	تقوم الكلية بنشر المعرفة ونقلها للاستفادة منها	تعتمد الكلية في نشر المعرفة على الاجتماعات والندوات وبرامج التكوين	يتم تشارك المعرفة وتوزيعها بإصدار مطبوعات ومنشورات والدوريات	تحتوي الكلية على نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات يسهل التشارك المعرفي
نقل وتشارك المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,892	,792	,686	,660
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
تقوم الكلية بنشر المعرفة ونقلها للاستفادة منها	Corrélation de Pearson	,892	1	,672	,442	,619
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,007	,000
	N	36	36	36	36	36
تعتمد الكلية في نشر المعرفة على الاجتماعات والندوات وبرامج التكوين	Corrélation de Pearson	,792	,672	1	,409	,349
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,013	,037
	N	36	36	36	36	36
يتم تشارك المعرفة وتوزيعها بإصدار مطبوعات ومنشورات والدوريات	Corrélation de Pearson	,686	,442	,409	1	,113
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,013		,510
	N	36	36	36	36	36
تحتوي كلية على نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات يسهل	Corrélation de Pearson	,660	,619	,349	,113	1

الملحق

التشارك المعرفي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,037	,510	
	N	36	36	36	36	36

الملحق رقم(06): مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس: تطبيق المعرفة

Corrélations

		تطبيق المعرفة	تعمل الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	تهتم الكلية بمدى استفادة أفرادها من المعارف الجديدة من أجل تطبيقها	التطبيق الكفاء والفعال للمعرفة يساعد الإداريين والأساتذة على اتخاذ القرارات المناسبة	تعتمد الكلية أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة
تطبيق المعرفة	Corrélacion de Pearson	1	,724	,697	,462	,779
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,005	,000
	N	36	36	36	36	36
تعمل الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	Corrélacion de Pearson	,724	1	,525	-,071	,420
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,682	,011
	N	36	36	36	36	36
تهتم الكلية بمدى استفادة أفرادها من المعارف الجديدة من أجل تطبيقها	Corrélacion de Pearson	,697	,525	1	,063	,328
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,713	,051
	N	36	36	36	36	36
التطبيق الكفاء والفعال للمعرفة يساعد الإداريين والأساتذة على اتخاذ القرارات المناسبة	Corrélacion de Pearson	,462	-,071	,063	1	,286
	Sig. (bilatérale)	,005	,682	,713		,091
	N	36	36	36	36	36
تعتمد الكلية أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة	Corrélacion de Pearson	,779	,420	,328	,286	1

الملحق

الجديدة	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,051	,091	
	N	36	36	36	36	36

الملحق رقم (07): مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات اخور الثاني: القرارات الاستراتيجية

Corrélations

		عند الكلية على	بملك رؤساء	الاسماء المعروفة	القرارات المتخذة	القرارات الاله من	من أجل اتخاذ	الإدارات في الكلية	توجد مشتركات	القرارات	لقيم عملية اتخاذ	تمثل القرارات	غياب التطبيق	تحقق معظم
		البحث العلمي	والفترة	القرارات المتخذة	في كلية يتم بشكل	تحليل وفرز	القرارات الاله من	بهدف الرسوم على	الإدارات في الكلية	تغير كفاءات	القرارات الاستراتيجية	القرارات الاستراتيجية	العملى للمعرفة في	القرارات التي تم
		علاقة اتخاذ	كأساس لاتخاذ	على تنفيذ القرارات	مركزي	المعلومات	القرارات الاله من	القرارات الاله من	الأهداف المرجوة	تصيرية لتحقيق	يطلب تحديد	تستند به إدارة	الكلية في وضع	علاقة اتخاذ القرار
		القرارات	القرارات الاستراتيجية	المركزة لهم	مركزي	المعلومات	الأفضل	من هذه القرارات	المعلية	قراراتها	القرارات	القرارات	القرارات	القرارات
		القرارات	القرارات الاستراتيجية	المركزة لهم	مركزي	المعلومات	الأفضل	من هذه القرارات	المعلية	قراراتها	القرارات	القرارات	القرارات	القرارات
علاقة اتخاذ القرارات الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	,484	,498	,056	,409	,611	,409	,270	,273	,627	,598		
	Sig. (bilatérale)		,003	,002	,744	,013	,000	,013	,111	,107	,000	,000		
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36		
تعتمد الكلية على البحث العلمي	Corrélation de Pearson	,484	1	,392	-,177	,186	,367	-,037	-,040	-,309	,027	,207		
وتشارك المعرفى كأساس لاتخاذ	Sig. (bilatérale)	,003		,018	,301	,278	,028	,828	,817	,067	,874	,226		
القرارات الاستراتيجية	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36		
بملك رؤساء الأسماء المعروفة للارئة	Corrélation de Pearson	,498	,392	1	-,232	-,008	,248	-,240	-,194	-,190	,512	,580		
والفترة على تنفيذ القرارات المتخذة	Sig. (bilatérale)	,002	,018		,174	,961	,144	,158	,256	,267	,001	,000		
لهم	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36		
القرارات المتخذة في كلية يتم بشكل	Corrélation de Pearson	,056	-,177	-,232	1	-,202	-,103	,193	,059	,052	,081	-,188		
مركزي	Sig. (bilatérale)	,744	,301	,174		,237	,550	,259	,733	,765	,637	,272		
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36		
من أجل اتخاذ القرار الاله من تحليل	Corrélation de Pearson	,409	,186	-,008	-,202	1	,075	,271	,446	-,122	,248	-,020		
وفرز المعلومات	Sig. (bilatérale)	,013	,278	,961	,237		,664	,110	,006	,478	,145	,907		
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36		
توجد مشتركات واسعة لكل الإدارات	Corrélation de Pearson	,611	,367	,248	-,103	,075	1	,200	-,216	,276	,087	,365		

الملحق

في الكلية بهدف الرسم على اختيار	Sig. (bilatérale)	,000	,028	,144	,550	,664		,243	,205	,103	,615	,029
البيد الأختار	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير	Corrélation de Pearson	,409	-,037	-,240	,193	,271	,200	1	,207	,215	,316	-,060
كفادات تسيوية تحقق الأهداف	Sig. (bilatérale)	,013	,828	,158	,259	,110	,243		,225	,208	,060	,726
المرجوة من هذه القرارات	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
لهم صلية اتخاذ القرار الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,270	-,040	-,194	,059	,446	-,216	,207	1	,199	,269	-,132
يتطلب تحديد العوامل المؤثرة في	Sig. (bilatérale)	,111	,817	,256	,733	,006	,205	,225		,246	,113	,442
العملية	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
تمثل القرارات الاستراتيجية إطار	Corrélation de Pearson	,273	-,309	-,190	,052	-,122	,276	,215	,199	1	,046	,262
تتمركز به إدارة الكلية في وضع	Sig. (bilatérale)	,107	,067	,267	,765	,478	,103	,208	,246		,792	,122
قراراتها	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
غياب التطبيق العملي للمعرفة في	Corrélation de Pearson	,627	,027	,512	,061	,248	,087	,316	,269	,046	1	,307
الكلية يؤثر على عملية اتخاذ القرار	Sig. (bilatérale)	,000	,874	,001	,637	,145	,615	,060	,113	,792		,069
الاستراتيجي	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
تحقق معظم القرارات التي تم اتخاها	Corrélation de Pearson	,598	,207	,580	-,188	-,020	,365	-,060	-,132	,262	,307	1
لتسابع المرجوة	Sig. (bilatérale)	,000	,226	,000	,272	,907	,029	,726	,442	,122	,069	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

الملحق رقم (08): مخرجات spss26 لثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

Echelle : ثبات بعد اكتساب المعرفة :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue	0	,0

الملحق

Total	36	100,0
-------	----	-------

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	4

Echelle : ثبات بعد توليد المعرفة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	36	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	4

Echelle : ثبات بعد تخزين المعرفة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
--	--	---	---

الملحق

Observations	Valide	36	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	36	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	4

Echelle : ثبات بعد نقل وتشارك المعرفة :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	36	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	4

Echelle : ثبات بعد تطبيق المعرفة :

Récapitulatif de traitement des observations

الملحق

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	36	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,585	4

Echelle : ثبات عمليات إدارة المعرفة :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	36	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	20

Echelle : ثبات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
--	--	---	---

الملحق

Observations	Valide	36	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	36	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,522	10

Echelle : ثبات محاور الإستبانة :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	36	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	30

الملحق

الملحق رقم(09): مخرجات spss26 اختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
X1	36	-1.829	.393	4.352	.768
X2	36	-.865	.393	1.862	.768
X3	36	-.806	.393	.423	.768
X4	36	-1.111	.393	.969	.768
X5	36	-1.043	.393	1.185	.768
X	36	-1.193	.393	1.713	.768
Y	36	-.696	.393	2.450	.768
N valide (liste)	36				

الملحق رقم(10): مخرجات spss26 لخصائص عينة الدراسة

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	الرتبة العلمية	الخبرة المهنية
N	Valide	36	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	63,9	63,9	63,9

الملحق

أنثى	13	36,1	36,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	1	2,8	2,8	2,8
	من 30 إلى 40	12	33,3	33,3	36,1
	من 40 إلى 50	20	55,6	55,6	91,7
	أكثر من 50	3	8,3	8,3	100,0
Total		36	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماجستير	14	38,9	38,9	38,9
	دكتوراه	22	61,1	61,1	100,0
Total		36	100,0	100,0	

الرتبة العلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-أستاذ مساعد -أ	12	33,3	33,3	33,3
	-أستاذ مساعد -ب	1	2,8	2,8	36,1
	-أستاذ محاضر -أ	11	30,6	30,6	66,7
	-أستاذ محاضر -ب	5	13,9	13,9	80,6
	أستاذ التعليم العالي	7	19,4	19,4	100,0

الملحق

Total	36	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	3	8,3	8,3	8,3
من 5 إلى 10 سنوات	7	19,4	19,4	27,8
أكثر من 10 سنوات	26	72,2	72,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الملحق رقم (11): مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الأول: اكتساب المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اكتساب المعرفة	36	3,6389	,71824
تقوم الكلية بتجميع المعارف من مصادر مختلفة	36	3,61	,766
تقوم الكلية باكتساب المعرفة من خلال اعتماد على المهارات و الخبرات	36	3,67	,828
تسعى الكلية لجعل الأساتذة والإداريين يكتسبون معارف جديدة من خارجها	36	3,42	1,204
تساهم المعارف الجديدة المكتسبة في تحسين أداء الأساتذة والاداريين	36	3,86	1,018
N valide (liste)	36		

الملحق رقم (12): مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثاني: توليد المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توليد المعرفة	36	3,3958	,87091
تعتمد الكلية على مصادر خارجية من أجل الحصول على المعرفة	36	3,39	1,128

الملحق

تدعم الكلية ثقافة المبادرة الجامعية لتوليد المعرفة	36	3,19	1,283
تشجع الكلية تبادل الخبرات والمعارف بين الأساتذة	36	3,50	1,028
تدرك الكلية نوعية احتياجاتها المعرفية	36	3,50	1,056
N valide (liste)	36		

الملحق رقم(13): مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثالث: تخزين المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تخزين المعرفة	36	3,3125	,87091
تمتلك الكلية أنظمة خبيرة تسهل خزن المعرفة و استرجاعها عند الضرورة	36	3,42	1,228
تسعى الكلية إلى المحافظة على الأساتذة الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة	36	3,39	1,128
تتوفر الكلية على معدات والوسائل الكفيلة بحفظ المعرفة	36	3,42	,906
يتم تدوين الآراء والبحوث والتجارب المختلفة التي يقوم بها الأساتذة	36	3,03	1,207
N valide (liste)	36		

الملحق رقم(14): مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثالث: نقل وتشارك المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
نقل وتشارك المعرفة	36	3,2847	,82192
تقوم الكلية بنشر المعرفة ونقلها للاستفادة منها	36	3,36	1,073

الملحق

تعتمد الكلية في نشر المعرفة على الاجتماعات والندوات وبرامج التكوين	36	3,64	1,018
يتم تشراك المعرفة وتوزيعها بإصدار مطبوعات ومنشورات والدوريات	36	3,25	1,251
تحتوي الكلية على نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات يسهل التشراك المعرفي	36	2,89	1,008
N valide (liste)	36		

الملحق رقم(15): مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الخامس: تطبيق المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تطبيق المعرفة	36	3,4792	,69276
تعمل الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	36	3,28	1,137
تهتم الكلية بمدى استفادة أفرادها من المعارف الجديدة من أجل تطبيقها	36	3,50	,910
التطبيق الكفاء والفعال للمعرفة يساعد الإداريين والأساتذة على اتخاذ القرارات المناسبة	36	3,78	,989
تعتمد الكلية أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة	36	3,36	1,099
N valide (liste)	36		

الملحق

الملحق رقم (16): مخرجات spss26 لتحليل عبارات المحور الثاني: عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	36	3,6611	,36745
تعتمد الكلية على البحث العلمي والتشارك المعرفي كأساس لاتخاذ القرار الاستراتيجي	36	2,97	1,134
يمتلك رؤساء الأقسام المعرفة اللازمة والقدرة على تنفيذ القرارات الموكلة لهم	36	3,83	,697
القرارات المتخذة في كلية تتم بشكل مركزي	36	3,61	,766
من أجل اتخاذ القرار لابد من تحليل وفرز المعلومات	36	3,97	,810
توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الكلية بهدف الرسو على اختيار البديل الأفضل	36	3,22	1,045
القرارات الإستراتيجية تتطلب توفير كفاءات تسييرية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه القرارات	36	4,03	,654
لفهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يتطلب تحديد العوامل المؤثرة في العملية	36	4,00	,632
تمثل القرارات الإستراتيجية إطار تسترشد به إدارة الكلية في وضع قراراتها	36	3,64	,683
غياب التطبيق الفعلي للمعرفة في الكلية يؤثر على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	36	3,92	,841
تحقق معظم القرارات التي تم اتخاذها نتائج المرجوة	36	3,42	1,025
N valide (liste)	36		

الملحق

الملحق رقم(17): مخرجات spss26 لمصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	نقل وتشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
عملي اتخاذ القرارات الإستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	,265	,532	,579	,506	,578	,574
	Sig. (bilatérale)		,119	,001	,000	,002	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
اكتساب المعرفة	Corrélation de Pearson	,265	1	,609	,491	,709	,648	,787
	Sig. (bilatérale)	,119		,000	,002	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,532	,609	1	,708	,799	,716	,895
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	,579	,491	,708	1	,818	,639	,859
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
نقل وتشارك المعرفة	Corrélation de Pearson	,506	,709	,799	,818	1	,663	,930
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,578	,648	,716	,639	,663	1	,838
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36	36

الملحق

عمليات إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,574	,787	,895	,859	,930	,838	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	36

الملحق رقم(18): مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية واكتساب المعرفة

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	اكتساب المعرفة	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,265	,070	,043	,35952

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,331	1	,331	2,560	,119
	de Student	4,395	34	,129		
	Total	4,726	35			

Coefficients

الملحق

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,168	,314		10,102	,000
	اكتساب المعرفة	,135	,085	,265	1,600	,119

الملحق رقم (19): مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتوليد المعرفة

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	توليد المعرفة		. Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,532	,283	,262	,31577

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,335	1	1,335	13,394	,001
	de Student	3,390	34	,100		
	Total	4,726	35			

الملحق

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,899	,215		13,507	,000
	توليد المعرفة	,224	,061	,532	3,660	,001

الملحق رقم (20): مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخزين المعرفة

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تخزين المعرفة	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,579	,335	,316	,30390

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,585	1	1,585	17,166	,000
	de Student	3,140	34	,092		
	Total	4,726	35			

Coefficients

الملحق

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,852	,202		14,128	,000
	تخزين المعرفة	,244	,059	,579	4,143	,000

الملحق رقم (21): مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية نقل وتشارك المعرفة

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	نقل وتشارك المعرفة		. Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,506	,256	,234	,32156

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,210	1	1,210	11,701	,002
	de Student	3,516	34	,103		
	Total	4,726	35			

الملحق

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,918	,224		13,043	,000
	نقل وتشارك المعرفة	,226	,066	,506	3,421	,002

الملحق رقم (22): مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتطبيق المعرفة

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تطبيق المعرفة	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,578	,334	,314	,30434

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,576	1	1,576	17,021	,000
	de Student	3,149	34	,093		
	Total	4,726	35			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

الملحق

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,595	,263		9,857	,000
	تطبيق المعرفة	,306	,074	,578	4,126	,000

الملحق رقم (23): مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	عمليات إدارة المعرفة	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,574	,329	,310	,30529

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,557	1	1,557	16,703	,000
	de Student	3,169	34	,093		
	Total	4,726	35			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	2,612	,262		9,976	,000
	عمليات إدارة المعرفة	,307	,075	,574	4,087	,000

