

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

إدارة المعرفة وأثرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة البسكرة للإسمنت

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ. د. محمد قريشي

من إعداد الطالب (ة):

- شيماء سخري

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- ليلي بن عيسى
بسكرة	مقرا	- أستاذ	- محمد قريشي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	- صباح بنوناس

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

إدارة المعرفة وأثرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة البسكرة للإسمنت

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ. د. محمد قريشي

من إعداد الطالب (ة):

- شيماء سخري

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- ليلي بن عيسى
بسكرة	مقرا	- أستاذ	- محمد قريشي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	- صباح بنوناس

الموسم الجامعي: 2022-2023

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار وإلى من علمني العطاء، أرجو الله أن يمد في عمره ليرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار.... "أبي العزيز"

إلى الابتسامة الصادقة وحافز النجاح، وإلى من علمتني الحروف والإمساك بالقلم وإلى من كان دعاؤها سر نجاحي، أدامها الله بكل صحة وعافية.... "أمي الحنون"

إلى من أشاركها فرحي وحزني وإلى من أجدها بجانبني دائما.... "أختي الغالية"

إلى نجم سمائي المتلألئ وإلى سندي في الحياة.... "أخي الغالي"

إلى أختي التي لم تدها أمي وإلى من ساندتني ودعمتني.... "صديقتي يسرى"

إلى من رافقتني وشاركني الجهد والنجاح.... "صديقتاي سلسبيلة وإلهام"

إلى الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا، وساندوا فصدقوا، إلى مناهل العلم.... "أساتذتي الكرام"

إلى كل من يبحث عن المعرفة بين ثنايا هذه الوريقات....

إيهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع، راجية المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

شكر وعرّفان

يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذه المذكرة أن أتوجه إلى المولى العلي القدير بالحمد والشكر الذي هداني وأنار الطريق أمامي، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع وسخر لي من الأساتذة الأجلاء من أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب.

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها، والأصعب اختزالها في سطور....

إنه من واجب الشكر أن أبدأ شكري لمنارة العلم، إلى من تفضل بالإشراف على هذه المذكرة الأستاذ الدكتور **"محمد قريشي"**، حيث بفضل الله تعالى، ثم بفضل توجيهاته الرشيدة، وآرائه السديدة، التي أثرت هذا البحث، فلم يدخر جهداً أو علماً في إخراج هذا البحث في أبهى صورة، فجزاه الله عني كل خير.

كل الشكر والتقدير والعرّفان إلى من أعطوا وأجزلوا بعبائهم، وضحوا بوقتهم وجهدهم ونالوا ثمار تعبهم، الشكر لكل أساتذتي الذين سقوا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير علماً وثقافة. والشكر موصول إلى كل موظفي مؤسسة البسكرية للإسمنت الذين لم يبخلوا في إتمام الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول واقع إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما، ولتحقيق ذلك قمنا باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع هذه الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من إطارات المؤسسة قوامها (79) مفردة وهذا من خلال عدة زيارات ميدانية، استرد (44) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

قمنا في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، والانحدار الخطي المتعدد...إلخ.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت، و58,9% من التغيرات الحاصلة في القرارات الاستراتيجية سببها التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة، ومن أهم اقتراحات الدراسة: يجب على مؤسسة العسكرية للإسمنت أن تعظم اهتمامها بتشخيص المعرفة، ورفع درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتعزيز الاتصالات أكثر بين مختلف متخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة القرارات الاستراتيجية.

Abstract:

This study aimed to identify the respondents' perceptions about the reality of knowledge management and strategic decision-making at the Biskariya Cement Corporation, and to determine the nature of the relationship and the impact between them. To achieve this, we used the questionnaire as a main tool for collecting data and information from the informants. 79 questionnaires were distributed randomly among the foundation's frameworks through several field visits, and 44 questionnaires that are valid for statistical analysis were retrieved.

In this study, we used the descriptive approach, and relied on several statistical methods to analyze the data, including descriptive statistics measures, analysis of variance for regression, and multiple linear regression...etc.

The study reached a number of results, most notably the existence of a statistically significant effect of knowledge management in its various dimensions in making strategic decisions at the Biskariya Cement Corporation, and 58.9% of the changes in strategic decisions are caused by changes in knowledge management, and the most important suggestions of the study: Biskariya Cement Corporation should maximize its interest in diagnosing knowledge, raise the degree of decentralization in strategic decision-making, and enhance communication more between the various strategic decision-makers in the foundation.

Key Words: knowledge management, knowledge diagnosis, knowledge creation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application, strategic decisions.

الصفحة	العنوان	الرقم
-	الإهداء	-
-	شكر وعرفان	-
أ	الملخص	-
ب	Abstract	-
ج-و	فهرس المحتويات	-
ز	قائمة الجداول	-
ز-ج	قائمة الأشكال	-
ح	قائمة الملاحق	-
1	المقدمة	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
3	تمهيد	
3	إشكالية الدراسة	1-I
10-4	الدراسات السابقة	2-I
10	التعقيب على الدراسات السابقة	1-2-I
12-10	نموذج الدراسة	3-I
13-12	فرضيات الدراسة	4-I
15-13	التموضع الإستمولوجي	5-I
15	مصادر جمع البيانات	6-I
15	تصميم الدراسة	7-I

16-15	أهمية الدراسة	8-I
16	أهداف الدراسة	9-I
17-16	هيكل الدراسة	10-I
18	خلاصة	
الفصل الثاني: القرارات الاستراتيجية – تأطير نظري		
20	تمهيد	
21	ماهية القرارات الاستراتيجية	1-II
22-21	مفهوم القرارات الاستراتيجية	1-1-II
22	خصائص القرارات الاستراتيجية	2-1-II
23	أهمية القرارات الاستراتيجية	3-1-II
24-23	أبعاد القرارات الاستراتيجية	4-1-II
24	منهجية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	2-II
25-24	مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية	1-2-II
26	أساليب ونماذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية	2-2-II
26	أساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية	1-2-2-II
31-27	نماذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية	2-2-2-II
33-32	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	3-2-II
33	فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	4-2-II
34	خلاصة	
الفصل الثالث: إدارة المعرفة – تأطير نظري		

36	تمهيد	
37	ماهية إدارة المعرفة	1-III
37	مفهوم إدارة المعرفة	1-1-III
38-37	ماهية المعرفة	1-1-1-III
39-38	تعريف إدارة المعرفة	2-1-1-III
40-39	فريق المعرفة	2-1-III
40	أهداف وأهمية إدارة المعرفة	3-1-III
40	أهداف إدارة المعرفة	1-3-1-III
40	أهمية إدارة المعرفة	2-3-1-III
42-41	عمليات إدارة المعرفة	4-1-III
43-42	أبعاد إدارة المعرفة	5-1-III
43	أساسيات تطبيق إدارة المعرفة	2-III
43	مبادئ تطبيق إدارة المعرفة	1-2-III
44	عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة	2-2-III
44	استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة	3-2-III
46-44	نماذج تطبيق إدارة المعرفة	4-2-III
47	صعوبات تطبيق إدارة المعرفة	5-2-III
47	اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل تطبيق إدارة المعرفة	3-III
47	مساهمات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	1-3-III
49-47	أثر عمليات إدارة المعرفة في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	2-3-III

50	خلاصة	
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي (عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات)		
52	تمهيد	
53	التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	1- IV
54-53	التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمت	1-1- IV
54	منتجات ومنافسين مؤسسة البسكرة للإسمت	2-1- IV
54	منتجات مؤسسة البسكرة للإسمت	1-2-1- IV
55	منافسين مؤسسة البسكرة للإسمت	2-2-1- IV
55	التركيبية البشرية والهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمت	3-1- IV
55	التركيبية البشرية لمؤسسة البسكرة للإسمت	1-3-1- IV
56-55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمت	2-3-1- IV
57	منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	2- IV
57	مجتمع وعينة الدراسة	1-2- IV
57	حدود الدراسة	2-2- IV
59-57	البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	3-2- IV
60-59	أداة الدراسة	4-2- IV
60	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	5-2- IV
61-60	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	6-2- IV
61	صدق أداة الدراسة وثباتها	7-2- IV
62-61	صدق أداة الدراسة	1-7-2- IV

فهرس المحتويات

62	ثبات أداة الدراسة	2-7-2- IV
62	نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات	3- IV
69-62	تحليل محاور الاستبانة	1-3- IV
71-69	اختبار الفرضيات	2-3- IV
73-72	مناقشة وتفسير النتائج	4- IV
74	خلاصة	
78-76	الخاتمة	
85-80	قائمة المراجع	
92-87	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	التركيبية البشرية لمؤسسة العسكرية للإسمنت	01
58-57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02
60	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق مقياس Likert الخماسي	03
61	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	04
62	نتائج معامل الصدق والثبات	05
64-63	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة	06
67-66	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية	07
69	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج	08
70	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت	09

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	نموذج الدراسة	01
13	مستويات التموضع الإستمولوجي للبحث	02
27	نموذج سلة المهملات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية حسب Olsen و March	03
28	نموذج العقلانية المحدودة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية حسب Simon	04

قائمة الجداول والأشكال والملحق

29	نموذج Mintzberg لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	05
30	نموذج Cynefin لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	06
45	نموذج إدارة المعرفة وفق Wiig	07
46	نموذج إدارة المعرفة وفق Marquardt	08
46	مصفوفة تحويل المعارف حسب Nonaka	09
49	أثر عمليات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	10
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمت	11

قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	الرقم
87	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة	01
92-88	استبانة الدراسة	02

المقدمة

المقدمة:

يتوقف مستقبل منظمة أعمال اليوم على مدى الإدراك، واستثمار مواردها استثماراً أمثلاً لزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية ومحاولة التسليح بالمدخل المعلوماتي الذي يعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المعلومات بوصفها وجوداً مهماً في تحقيق أهداف منظمة الأعمال، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح.

فمصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال المادي فحسب، وإنما هي المعلومات والمعارف، فهي بوابة للولوج إلى النجاح الاستراتيجي، وكان من شأن ذلك سعي العديد من المؤسسات للبحث في كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول الموظفين والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها في المستقبل وهو ما يعرف الآن باسم إدارة المعرفة، وساعد التطور التكنولوجي على زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة بفعل التدفق الحر للمعلومات، والنمو الهائل في مصادر الحصول عليها، الأمر الذي نتج عنه حالة من القلق مما استلزم الاهتمام بإدارة المعرفة، كمحاولة للتغلب على مشكلة انفجار المعلومات والاستفادة من المعرفة المتزايدة بشكل فعال.

وحتى تتمكن المؤسسات المختلفة من توظيف المعرفة توظيفاً أمثلاً وتحقق الكفاءة التنظيمية، يجب القيام بتطوير وظائفها المختلفة وأساليب وطرق عملها وأدائها، بما يتلاءم وطبيعة عمل هذه المؤسسات والتوسع العلمي الهائل بمجالات تقنية أنظمة المعلومات لما له من أثر ملموس، الذي يجعل من اتخاذ القرارات الاستراتيجية أمراً اتسع مجاله.

وفي الآونة الأخيرة تم اللجوء إلى تحسين وتطوير الأساليب العلمية المستخدمة بفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية كنظم المعلومات، لهذا تعتبر القرارات الاستراتيجية هي شغل المديرين الشاغل ومحور أساسي من محاور أنشطتهم.

إن موضوع إدارة المعرفة يتسم بالتجديد، ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المؤسسة ويؤثر فيها ومن بينها ارتباطها باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وفي هذه الدراسة سنحاول تسليط الضوء على دراسة العلاقة والأثر بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يقدم هذا الفصل العناصر والأفكار المتسلسلة، التي تقضي لفكرة هذه الدراسة ومشكلتها، وكذلك الأهداف التي نسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى بيان متغيرات الدراسة وفرضياتها، وأهمية الدراسة، وأيضاً منهجية وحدود الدراسة هذا بالإضافة إلى الدراسات السابقة المعتمدة.

I-1 إشكالية الدراسة

تبحث المؤسسات بشكل عام عن تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وهذا لن يتحقق إلا من خلال التميز الإداري وتحقيق الميزة التنافسية، مما يجعل القادة يركزون استراتيجياً على القضايا الأساسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق النجاح التنظيمي، وهذا التميز والنجاح يتحقق عندما يتوفر للمدراء معرفة من أجل إدارة المواقف المخططة وغير المخططة وأيضاً بحاجة إلى مخزن للمعرفة لكي تكون هناك سرعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مع ضرورة توزيع ونشر المعرفة لتحديد الممارسات الاستراتيجية الملائمة بما يحقق الدعم والمساندة لعمليات التغيير الاستراتيجي أو وضع الخطط الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق فإن الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة البسكرية للإسمنت؟

وتنبثق من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى توفر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في مؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ✓ ما مستوى توفر اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في مؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ✓ ما أثر تشخيص المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ✓ ما أثر إنشاء المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ✓ ما أثر تخزين المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ✓ ما أثر توزيع المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ✓ ما أثر تطبيق المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة البسكرية للإسمنت؟

I-2 الدراسات السابقة

يعتبر الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، ولقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تسلسلها الزمني كالتالي:

I-2-1 الدراسات العربية

أولاً: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة

1-دراسة (بوزيداوي،2014)، بعنوان: "إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز: دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3. هدفت إلى التأكيد على ضرورة تحقيق الأداء المستدام والتميز للمؤسسة وتوضيح ممارسات المؤسسات المتميزة، اشتملت العينة على (66) فرد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجلفة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية يظهر من خلال الاستقطاب وتوظيف الكفاءات.
- تساهم إدارة المعرفة في ابتكار منتجات جديدة وتحسين مواصفات المنتجات الحالية.
- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبائن عن طريق إدارة معرفة الزبون.

2-دراسة (بوزناق،2013)، بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر. هدفت إلى معرفة انعكاسات إدارة المعرفة على ممارسة الأنشطة التسويقية، وتحديد أثرها المحتمل على الاستراتيجيات التسويقية اشتملت عينة الدراسة على (50) عامل من مجمع صيدال، حيث تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- يسعى المجمع الصناعي صيدال في الحصول على المعارف والمهارات الجديدة في مجال صناعة الأدوية.

- تركز إدارة المجمع في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية بشكل أكثر مع وجود تشجيع لتبادل المعرفة.

- تشخيص واكتساب المعرفة يسمح بالاستفادة من تقديم منتجات إلى شريحة واسعة من الزبائن.

3-دراسة (الزطمة،2011)، بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين. هدفت إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وتميز الأداء المؤسسي في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة، اشتملت العينة على (279) موظف بالكليات التقنية المتوسطة بقطاع غزة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

-تحرص الكليات التقنية المتوسطة على أن تكون مكان لتوليد الأفكار والمعارف.

-تقوم الكليات التقنية المتوسطة بتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة بطرق متنوعة ضمن معايير تتناسب مع طبيعة أعمالها.

-تبادر الكليات التقنية المتوسطة بتوزيع وإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد.

4-دراسة (العقاب،2009)، بعنوان: "إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. هدفت إلى استطلاع آراء المديرين لتشخيص واقع المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بخصوص تطبيق إدارة المعرفة، اشتملت عينة الدراسة على (31) مؤسسة عمومية اقتصادية، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

-غالبية المؤسسات الجزائرية لا تطبق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (اكتساب، توليد، تخزين، مشاركة وتطبيق المعرفة).

-غالبية المؤسسات الجزائرية أنشطتها الإدارية لا تتماشى مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

-لازالت عمليات نقل المعرفة الضمنية إشكالية رئيسية لإدارة المعرفة.

ثانيا: دراسات تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية

1-دراسة (ياسين، حمو، عبد اللطيف وجلال، 2022)، بعنوان: "مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فعاليتها في ديوان محافظة صلاح الدين"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، العراق، المجلد 5، العدد 1. هدفت إلى التأكد من علاقات الارتباط ومدى التأثير بين مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها اشتملت عينة الدراسة على (20) فرد متخصص في الإدارة الاستراتيجية، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

-مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية هي: تحديد الموقف الاستراتيجي، اختيار البديل الأمثل والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقييمه.

-إذا تم اعتماد المراحل بتسلسل، ستحقق نجاح القرارات الاستراتيجية والأهداف التي اتخذت من أجلها في المؤسسات.

-وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في المنظمات.

2-دراسة (فالتة، 2013)، بعنوان: "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. هدفت إلى توجيه الاهتمام نحو ترسيخ الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة، قبل التفكير في إرساء آلية اليقظة في حد ذاتها، وإبراز أهمية تطوير الوظيفة الاستشرافية والاستطلاعية في مؤسساتنا الاقتصادية، اشتملت عينة الدراسة على (40) مؤسسة اقتصادية من مختلف النشاطات الاقتصادية استهدف فيها (94) فرد، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

-الخصائص الشخصية والوظيفية عند متخذي القرارات الاستراتيجية لها تأثير جوهري في متغيرات الدراسة.

-جميع أبعاد المحيط توحى بأن متخذي القرارات الاستراتيجية يتواجدون في وسط به تشويش في المعلومات.

-أغلب متخذي القرارات الاستراتيجية دائما ما يقعون في حالة فشل.

3-دراسة (حمزة،2010)، بعنوان: "نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. هدفت إلى تحديد أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية بوجود نظم دعم القرار، اشتملت عينة الدراسة على (61) فرد عامل في شركات الاتصالات الكويتية، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

-يتمتع المدبرون بخبرات فنية إدارية ما يؤهلهم لاتخاذ قرارات استراتيجية جوهرية تتعلق بطبيعة أعمالهم.

-المعلومات المستخدمة من قبل متخذي القرارات الاستراتيجية مختصرة للحد الذي لا تساعده في اتخاذ قرارات ذات جودة.

-نظم دعم القرار توفر معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

4-دراسة (الشيخ يحيى،2010)، بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. هدفت إلى التعرف على مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية اشتملت عينة الدراسة على (180) فرد عامل في شركة تصنيع الأدوية في الأردن، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

-لدى الشركات محل الدراسة العديد من الأساليب المتغيرة والمستخدمه في تكنولوجيا التصنيع.

-تتمتع الإدارة العليا للشركات بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.

-تهتم إدارة الشركات بتخفيض تكاليف الإنتاج حسب التغيرات في حجم الطلب في الأسواق المختلفة.

ثالثا: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية معا

1-دراسة (مهدي،2021)، بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية"، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الجامعة الأوروبية للفنون والعلوم الإنسانية، الإمارات، العدد 6. هدفت إلى بيان دور المعرفة في تحقيق جودة القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات والمؤسسات، وتشخيص مستوى وطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة القرارات الاستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

-إدارة المعرفة لها تأثير مباشر وخطير على جودة القرار الاستراتيجي المتخذ.

-لا بد للمؤسسات من معرفة أهمية إدارة المعرفة من حيث الخبرة الميدانية والمهنية وجمع وتحليل المعلومات وصولا إلى الاستنتاج باستخدام برامج تقنية حديثة وقاعدة معلومات دقيقة يمكن من خلالها تسيير الأعمال وتحديد المشاكل بدقة.

-لا بد من توفر بعد إنتاج المعرفة في المؤسسات، يعني أن العاملون لهم كفاءة عالية من خلال الدورات التدريبية المتخصصة، وتطوير المعرفة من خلال اكتشاف معلومات جديدة.

2-دراسة (أبو معمر،2017)، بعنوان: "دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. هدفت إلى الكشف عن مدى الفروق بين آراء المدراء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعا للمتغيرات الديموغرافية اشتملت عينة الدراسة على (45) مدير عامل في الإدارة العليا في وكالة الغوث، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

-ممارسة المدراء لإدارة المعرفة في وكالة الغوث كانت مرتفعة.

-اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وكالة الغوث بأبعادها الخمسة كانت مرتفعة.

-عدم وجود تفويض للسلطة المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر المستويات الإدارية.

3-دراسة (بوسهوة،2017)، بعنوان: "أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 07. هدفت إلى تحديد دور وأهمية أسلوب إدارة المعرفة في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية والحيوية في منظمات الأعمال.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

-المنظمات التي تتبنى وتطبق إدارة المعرفة هي المنظمات الأكثر نجاحا في اتخاذ وصنع القرارات الاستراتيجية الصائبة والصحيحة في الوقت المناسب.

-يُعدّ أسلوب إدارة المعرفة أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة المختلفة أهمّها اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- تمر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بتحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بجلها ثم تقييمها وصولا إلى اختيار أفضل البدائل من خلال القرار الأمثل والاستراتيجي.

I-2-2 الدراسات الأجنبية

1- Study: Janczak.S. (2005). "The Strategic Decision-Making Process in Organizations". Journal of Problems and Perspectives in Management, Ukraine: Business Perspectives, Vol.3, PP.58-70.

هدفت إلى وصف تطوّر عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمات واقتراح وجهة نظر متكاملة لهذه العمليات، وتقديم عدد من المساهمات في الدراسات المتعلقة بعمليات تطوير الاستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

-يجب تحديد مستويات التحليل المختلفة (داخل المنظمة، داخل الصناعة، والعلاقات بين الأسواق)، من أجل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

-يعتمد فهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي على قدرة الجهات الفاعلة على إدراك هذه الأبعاد المتعددة للقرار وترابطها.

-ينتج عن التكيف التنظيمي تغييرات في الهيكل وبالتالي يؤثر على القرارات الاستراتيجية.

2- Study: Sokoh.G.C & Okolie.U.C. (2021). "Knowledge Management and its Importance in Modern Organizations".Journal of Public Administration, Finance and Law, Nigeria, N.20.

هدفت إلى بيان أهمية إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، وإبراز دور إدارة المعرفة في المؤسسة من أجل إنشاء ميزة تنافسية مستدامة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- لا تكون الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء إذا لم يتم تطوير الموظفين.
- تعتبر إدارة المعرفة ذات أهمية لأن التقاعد المبكر وزيادة تنقل القوى العاملة يؤديان إلى فقدان المعرفة.
- تتنافس المنظمات اليوم على أساس المعرفة لأن المنتجات والخدمات تزداد تعقيدا.

I-2-3 التعقيب على الدراسات السابقة

بالنسبة للدراسات السابقة الخاصة بإدارة المعرفة نجد أنّ معظمهم متفقين على اخذ عمليات إدارة المعرفة كأبعاد لها (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، ماعدا دراسة (بوزناق، 2013) فتم أخذ أبعاد أخرى لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة، البعد الاجتماعي).

وكان الاختلاف بين الدراسات السابقة في النتائج المتحصل عليها وهذا نتيجة اختلاف مجتمع الدراسة، فمنها من تمت دراسته في المؤسسات الاقتصادية، ومنها من كانت في مؤسسات التعليم العالي.

وفيما يخص اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فإن الدراسات السابقة أغلبها اتخذت مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي كأبعاد لهذا الأخير، فقد انطلقت هذه الدراسة من دراسة (أبو معمر، 2017)، والتي حددت الأبعاد التالية للقرارات الاستراتيجية (الرشد والشمول، السلوك السياسي، درجة الاتفاق، درجة الاتصال، اللامركزية)، ولكن تم حذف البعد الثاني في دراستنا (السلوك السياسي) وهذا راجع لطبيعة المؤسسة.

أما الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيمكن في تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تمت في مؤسسة اقتصادية جزائرية "مؤسسة البسكرية للإسمنت"، على عكس باقي الدراسات التي اتجهت نحو الجامعات الجزائرية، كما أنه كان الاختلاف في تحديد أبعاد متغيري الدراسة (إدارة المعرفة والقرارات الاستراتيجية) حيث أنّ بعض الدراسات حددت جزء من الأبعاد وأنقصت أو أضافت بعض الأبعاد.

I-3 نموذج الدراسة

قبل تحديد نموذج الدراسة، نقوم أولاً بشرح متغيرات الدراسة، بعد ذلك نقوم بتقديم تعريفات إجرائية لهذه المتغيرات بأبعادها المختلفة، وفي الأخير تقديم نموذج الدراسة.

أولاً: متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: يتمثل في إدارة المعرفة ويتضمن الأبعاد التالية: (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة).

2- المتغير التابع: يتمثل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويشمل الأبعاد التالية: (الرشد والشمول، درجة الاتفاق درجة الاتصال، واللامركزية).

ثانياً: التعريفات الإجرائية

- إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات الإدارية المساعدة في الحصول على المعارف والاستفادة منها بهدف تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- تشخيص المعرفة: وهي عملية لتحديد المعارف المتوفرة بالمؤسسة وكذا تحديد ما تحتاجه من معارف أخرى لرفع مستوى أدائها.

- إنشاء المعرفة: هي عملية يتم من خلالها الحصول والاكتماب على معارف جديدة سواء من المصادر الداخلية أم من المصادر الخارجية.

- تخزين المعرفة: ويمكن القول أنّها عملية أرشفة للاحتفاظ بالمعارف بحيث يسهل الوصول إليها في الوقت المناسب.

- توزيع المعرفة: وتعني نقل وتشارك المعارف بين مختلف الأفراد وذلك من خلال عمليات التعليم والتدريب بهدف تبادل المعلومات وحل المشاكل.

- تطبيق المعرفة: وهي عملية لجعل المعارف أكثر ملائمة للاستخدام وتنفيذ الأنشطة، فمن المهم كيفية تطبيق تلك المعارف المكتسبة.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية: هي عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة التي لها تأثير بعيد المدى وتتخذ من طرف الإدارة العليا للمؤسسة.

-الرشد والشمول: الرشد في القرارات الاستراتيجية يعبر عن اتباع مراحل معينة في اتخاذها، أما الشمول فالقصد أن تكون القرارات الاستراتيجية تشمل كل المؤسسة.

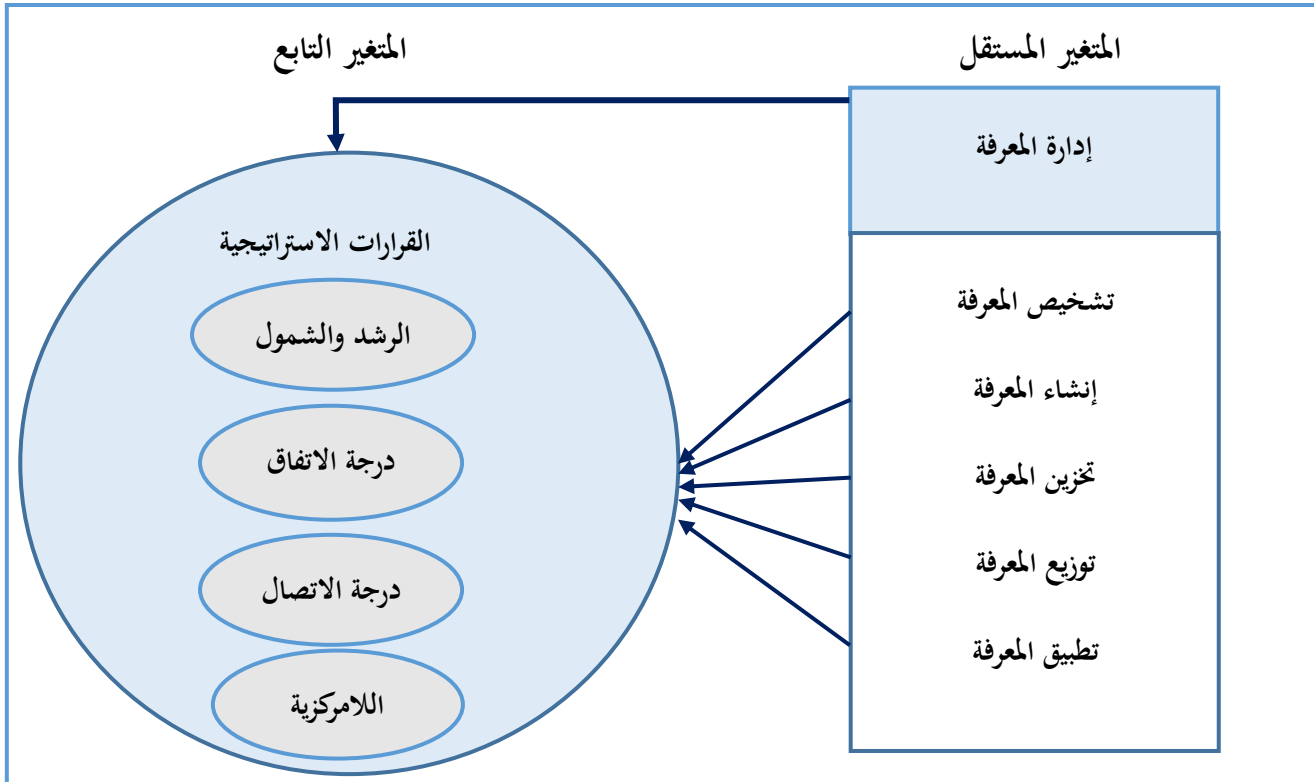
-درجة الاتفاق: وتشير إلى أي مدى يتفق متخذي القرارات الاستراتيجية في وضع الأهداف وتحديد المشاكل.

-درجة الاتصال: تشير إلى مدى تكرار الاتصالات بين متخذي القرارات الاستراتيجية.

-اللامركزية: وتعني المشاركة ومدى تحويل السلطة من طرف متخذ القرار إلى من هم أدنى منه في المستوى التنظيمي من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثالثا: نموذج الدراسة: من خلال ما سبق يمكن وضع نموذج الدراسة كالتالي:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

I-4 فرضيات الدراسة

من خلال طرحنا لإشكالية الدراسة يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإنشاء المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت.

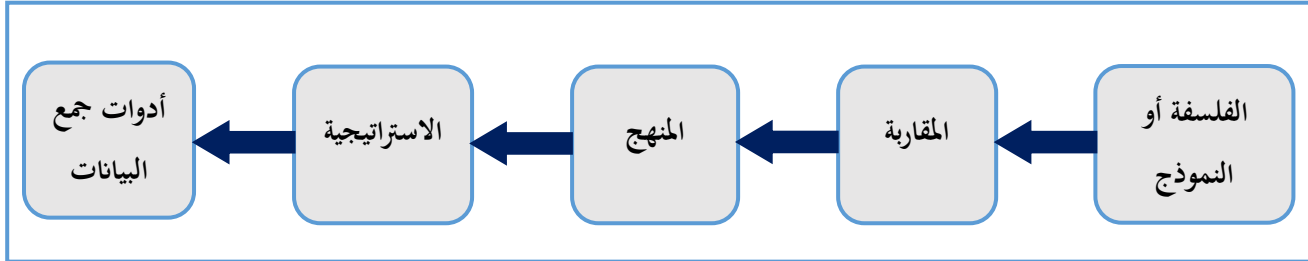
الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت.

I-5 التوضع الإستمولوجي

يمكن توضيح المستويات العديدة التي يتضمنها التوضع الإستمولوجي للبحث في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): مستويات التوضع الإستمولوجي للبحث



المصدر: (قريشي، شناي ومغزي لعرافي، 2022، ص 569)

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivisme) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية، فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة، كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية، كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدمنا هذه المقاربة لتتحقق من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية (THE Hypothetico- Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

-الملاحظة (Observation).

-تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.

-إعداد الإطار أو الجانب النظري.

-وضع الفرضيات (Hypothesizing).

-تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.

-تحليل البيانات (Data Analysis).

-الاستنباط (Deduction). والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي حددت علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، أما الأسلوب الاستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما، أما جمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة: إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية (قريشي، شناي، مغزي لعراقي، 2022، ص ص 569-570).

I-6- مصادر جمع البيانات

استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

1. المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V17، من أجل الوصول إلى قيمة تدعم موضوع الدراسة.
2. المصادر الثانوية: حيث أجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، من كتب ومقالات ورسائل جامعية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، وكل هذا ساعد في التعرف على الأسس والطرق العلمية الصحيحة في كتابة الدراسات، وتم استخدام ضوابط التوثيق وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية الطبعة السادسة.

I-7 تصميم الدراسة

- ✓ نوع الدراسة: علاقة سببية لمعرفة أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت.
- ✓ مدى تدخل الباحث: حاولنا الإلمام بكل الوقائع والأحداث التي تخص الظاهرة محل الدراسة دون المساس أو التغيير فيها أو المحاكاة.
- ✓ التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية).
- ✓ مجتمع الدراسة: متكون من الإطارات الموظفين بمؤسسة العسكرية للإسمت.
- ✓ المدى الزمني: كان من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية لمؤسسة العسكرية للإسمت، وتوزيع الاستبانة وجمعها وتحليلها عن طريق الأساليب الإحصائية، تم ذلك خلال مدة زمنية تراوحت من 2022/12/01 إلى 2023/02/25.

I-8 أهمية الدراسة

- ✓ تناولت الدراسة أحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة وهو مدخل "إدارة المعرفة" والذي له أهمية خاصة في عصرنا هذا "عصر الاقتصاد المعرفي" الذي تتنافس فيه المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ تتطرق هذه الدراسة إلى متغيرين هامين بالنسبة للمؤسسة "إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية"، فهذه الدراسة تُعدّ من أهم مواضيع الفكر الإداري الحديث.

- ✓ ترجع أهمية الدراسة إلى تأثير إدارة المعرفة على الدور الاستراتيجي للمدراء بشكل عام.
- ✓ هناك ندرة في الأبحاث المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وخاصة أنّ معظم الأبحاث درست مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية وليس أبعادها.

I-9 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيقاً لهذا الهدف تم صياغة الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة.
- ✓ تحديد المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ معرفة عوامل ومتغيرات إدارة المعرفة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ تحديد أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمت.

I-10 هيكل الدراسة

تماشياً مع منهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بمقدمة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع، وتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، كل فصل إلى مباحث، وكل مبحث إلى مطالب ويرد هذا التقسيم بالتفصيل كالتالي:

جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار العام للدراسة، تم فيه عرض كل من إشكالية الدراسة والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، ثم نموذج الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى التموضع الإستمولوجي وتصميم الدراسة، ليتم أخيراً التطرق لكل من أهمية وأهداف الدراسة.

أمّا الفصل الثاني كان بعنوان القرارات الاستراتيجية-تأطير نظري، حيث قُسم لمبحثين: عُنون المبحث الأول بمهية القرارات الاستراتيجية، فتم تعريف القرارات الاستراتيجية كمطلب أول لتتعرف بعدها على خصائصها في المطلب الثاني، أمّا المطلب الثالث فتمّ فيه إبراز أهمية القرارات الاستراتيجية، لنمر للمطلب الرابع بعنوان أبعاد القرارات الاستراتيجية، وأمّا بالنسبة للمبحث الثاني وهو منهجية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، قُسم لأربعة مطالب أوله مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بعده أساليب ونماذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ثم العوامل المؤثرة فيها، وأخيراً المطلب الرابع الخاص بفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وبالنسبة للفصل الثالث جاء بعنوان إدارة المعرفة-تأطير نظري، أُسْتُهْلَ بمبحث ماهية إدارة المعرفة، والمتضمن خمسة مطالب كالتالي، مفهوم إدارة المعرفة، فريق المعرفة، أهداف وأهمية إدارة المعرفة تليها عمليات إدارة المعرفة ثم أبعاد إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني والذي يقدم أساسيات تطبيق إدارة المعرفة فتم التطرق فيه أولاً إلى مبادئ تطبيق إدارة المعرفة ثم عوامل نجاح تطبيقها، فاستراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة وتليها نماذج تطبيق إدارة المعرفة وأخيراً صعوبات تطبيق إدارة المعرفة والمبحث الأخير في هذا الفصل جاء تحت عنوان اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل تطبيق إدارة المعرفة، حيث احتوى على مطلبين، الأول وهو مساهمات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما الثاني أثر عمليات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

والفصل الرابع قدّم الجانب التطبيقي (عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات)، حيث اشتمل على أربعة مباحث، المبحث الأول وهو التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم فيه التعريف بمؤسسة البسكرة ومن ثم التعريف بمنتجات ومنافسين الشركة، ثم التركيبة البشرية فيها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)، وتم تقسيمه إلى: منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ثم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، تليها أداة الدراسة فالأساليب الإحصائية المستخدمة وبعدها اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وأخيراً صدق أداة الدراسة وثباتها، والمبحث الثالث هو نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات وقسم إلى مطلبين ألا وهما تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات ليتم أخيراً تقديم المبحث الثالث تحت عنوان مناقشة وتفسير النتائج، وتُخْتَم الدراسة في الأخير بخاتمة.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل، موضوع الدراسة وتحديد المشكلة، ثم استعرضت تساؤلات الدراسة والدراسات السابقة من ثم تقديم متغيرات الدراسة وأبعادها وتقديم التعريفات الإجرائية لكل منهم ومن ثم ترجمتها في نموذج الدراسة بعدها صياغة الفرضيات وتحديد التموضع الإستمولوجي، يليها تصميم الدراسة فعرض الأهمية والأهداف من الدراسة، وأخيرا تقديم هيكل الدراسة.

الفصل الثاني

القرارات الاستراتيجية- تأطير نظري

تمهيد

تواجه المؤسسات في العصر الحديث حالة من التّحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين حيث تسعى كلّ مؤسسة لتصبح أكثر قدرة على المنافسة والاستمرار والبقاء، وتوفير أفضل الوسائل والموارد والإمكانيات اللازمة للنجاح، وترتبط فعالية المؤسسة بقدرة إدارتها العليا على صياغة استراتيجيتها وفق مناهج وآليات صحيحة، وتتم من خلال القرار الاستراتيجي، حيث يستند هذا الأخير إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي، إذ يتم تكوين مجموعة من البدائل المتاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم العمل بموجبه لتحقيق الأهداف المرجوة، بوصفه سيؤدّي إلى انتقال المؤسسة نحو وضع أفضل ممّا هي عليه الآن.

ستطرق في هذا الفصل إلى:

II-1 ماهية القرارات الاستراتيجية.

II-2 منهجية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

II-1 ماهية القرارات الاستراتيجية

تسعى جميع المؤسسات لتصبح أكثر قدرة على المنافسة والبقاء، وتوفير أفضل الوسائل والإمكانيات اللازمة للنجاح، وترتبط فعالية المؤسسة بقدرة إدارتها العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية وفق مناهج وآليات صحيحة وذات كفاءة، حيث يقول Herbert Simon: إنَّ القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يحتل نفس المكانة بالنسبة للمؤسسة، فيعتبر اتخاذ القرار هو الركن الرئيسي في العملية الإدارية، لذلك قام العديد من الباحثين في هذا المجال بمحاولة إيجاد أفضل الطرق للقيام بهذه العملية "اتخاذ القرارات" (آل قماش، 2020، ص422).

II-1-1 مفهوم القرارات الاستراتيجية

لقد حظيت القرارات الاستراتيجية باهتمام العديد من الباحثين ولكن لم يتم الاتفاق على مفهوم محدد لها حيث نجد أنها عُرفت بأشكال مختلفة:

عرفها Mentzberg على أنها: تلك القرارات التي يترتب عنها تأثيرا جوهريا على أداء المؤسسة سواء كان ذلك التأثير إيجابيا أم سلبيا (فالتة، 2013، ص123).

وتم تعريفها أيضا بكونها قرارات رئيسية مرتبطة برسالة وأهداف المؤسسة ولها تأثير مهم، تتخذ من طرف الإدارة العليا (مهدي، 2021، ص120).

كما عرف Jauch & Glueck القرار الاستراتيجي بأنه: "القرار الذي تم اختياره من بين البدائل المتاحة، والذي يمثل أحسن طريقة لتحقيق أهداف المؤسسة على الأمد الطويل، وذلك بالتوفيق بينه وبين المتطلبات البيئية المحيطة بها" (قرية، 2017، ص198).

ويمكن تعريف القرارات الاستراتيجية على أنها "قرارات استثنائية تتضمن التزامات طويلة الأجل واستثمارات تتصف بدرجة عالية من الأهمية" (الشيخ يحي، 2010، ص35).

وبرأي (Janczak.S, 2005, P.65) فالقرارات الاستراتيجية هي: قرارات تتعلق بالمؤسسة ككل حيث تؤثر على نجاحها، وعادة ما تكون غير مألوفة واستثنائية، تتخذ من طرف الإدارة العليا ولكن تأثيرها يشمل كل مستويات المؤسسة.

من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن القرارات الاستراتيجية هي قرارات لها تأثير مستقبلي طويل الأجل على المؤسسة تتخذ من قبل الإدارة العليا، يتم اختيارها من بين مجموعة من البدائل الأخرى، بحيث يكون مرتبط وموافق الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من أجل الوصول للغايات المخطط لها.

II-1-2 خصائص القرارات الاستراتيجية

تتميز القرارات الاستراتيجية عن غيرها من القرارات الأخرى بالعديد من الخصائص، ولقد حُدِّدت كالاتي (طالب، 2019، ص261):

1. **المركزية:** القرارات الاستراتيجية تتخذ من طرف الإدارة الاستراتيجية وهي أعلى مستوى إداري في المؤسسة.
2. **المدى الطويل:** حيث إن القرارات الاستراتيجية لها أثر بعيد المدى على المؤسسة، فهي تغطّي مدة زمنية طويلة.
3. **المخاطرة:** وهي نتيجة للخاصية السابقة، فالقرارات الاستراتيجية تأثيرها يؤدي لنجاح أو فشل المؤسسة ككل.
4. **الرشد والعقلانية:** بما أن درجة المخاطرة في القرارات الاستراتيجية عالية، وجب الرشد والعقلانية في التفكير بها واتخاذها.

هناك من يرى بأنّ القرارات الاستراتيجية تتميز أيضا بالآتي:

1. **التوجّه المستقبلي:** تعمل الإدارة العليا على التنبؤ بالمستقبل من خلال تحليل بيئتها وتحديد نقاط قوتها وضعفها داخليا من أجل اقتناص الفرص وتفادي المخاطر خارجيا، هذا ما يمكن المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية.
2. **التخصيص والتوزيع للموارد:** لتنفيذ القرارات الاستراتيجية، وجب على المؤسسة تخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها على كل أقسامها لإنجاز المهام الموكلة إليهم، بما يساهم في تحقيق متطلبات القرارات الاستراتيجية من قبل الأقسام (حمزة، 2010، ص35).
3. **الشمول:** تتميز القرارات الاستراتيجية بكونها شاملة للعديد من النقاط في قرار واحد، فلا تكون قرارات تفصيلية.

4. غير روتينية: فالقرارات الاستراتيجية تكون غير مألوفة وغير متكررة، فهي غير روتينية كونها قرارات غير عادية بالنسبة للمؤسسة (كرومي، 2021، ص55).

II-1-3 أهمية القرارات الاستراتيجية

دائماً ما تسعى المؤسسات على العمل بشكل أفضل مستقبلاً، ولهذا تحاول التخلص من كل ما يعيق تقدمها من خلال اتخاذها لقرارات استراتيجية، فأهمية هذه الأخيرة تتمثل في:

✓ تقليل نسبة الفشل الاستراتيجي من خلال تحسين الأداء فالقرارات الاستراتيجية تسهّل عملية التعلّم التنظيمي.

كسب ميزة تنافسية للمؤسسة، فهي ستكون سبّاقة باتخاذها للقرارات الاستراتيجية (ياسين، وآخرون، 2022، ص538).

✓ العمل على تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة وغاياتها، من خلال القدرات العقلية النابعة من المعرفة والتفكير بشكل استراتيجي للمواقف.

✓ العمل على جمع العديد من المعلومات من بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والذي يساعد على الإبداع والمعرفة، وبالتالي يحقق ميزة تنافسية في المنظمة.

✓ وضع الحلول للقضايا أو المشكلات الغامضة والمعقدة من قبل القادة من خلال الاستفادة من وجهات النظر المختلفة الناتجة من الحوارات المشتركة (عبد الله وياسين، 2021، ص153).

II-1-4 أبعاد القرارات الاستراتيجية

لقد تعددت وجهات النظر للباحثين بتعدد مجالات اهتمامهم ودراساتهم في تحديد أبعاد للقرارات الاستراتيجية ولكن يميل الأكثرية منهم لأخذ مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية كأبعاد لهذه الأخيرة، فرى هذا في عدة دراسات مثل دراسة (الهمالي، أبو عبد الله، مُجّد، 2021)، ودراسة (حلاق، 2014)، في المقابل هناك باحثين حددوا أبعاد أخرى، نذكرها كالتالي:

1. الرشد والشمول: وتعبر عن صياغة الهدف وتحديد المشكلة وتطوير بدائل الحل والاختيار.
2. السلوك السياسي: وتتمثل بمحاولة البعض بالتأثير على صنع القرار داخل المنظمة بهدف تحقيق مصالح أو أهداف شخصية. وهذا السلوك لا يمكن تلاشيه بشكل نهائي ولكن يمكن إدارته بشكل يحقق أهداف المنظمة.

3. **درجة الاتفاق:** ويقصد به مدى اتفاق المدراء فيما بينهم لتحديد الأهداف طويلة الأمد ووضع الحلول ومدى الاستعانة بفرق العمل في عملية اتخاذ القرارات ومدى الاتفاق في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (طالب، 2019، ص262).

4. **درجة الاتصال:** والمقصود بها الاتصالات التي تكون بين متخذي القرارات، وهي وظيفة من وظائف الإدارة تقوم على تبادل الأفكار من أجل الوصول إلى تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها.

5. **اللامركزية:** بمعنى أنّ متخذ القرار يحوّل جزء من سلطته لمؤوسيه لاتخاذ القرارات، أي تطبيق الإدارة بالمشاركة (أبو معمر، 2017، ص41).

II-2 منهجية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تُعدّ القرارات الاستراتيجية أحد أهم حلقات عملية صياغة الاستراتيجية في المؤسسات، حيث تستند على نتائج التحليل الاستراتيجي، فيتم صياغة العديد من الخيارات الاستراتيجية المحتملة، وتشكل القرارات الاستراتيجية بانتقاء أفضل تلك الخيارات في ظلّ كل من المتغيرات المتوقعة والغير متوقعة، حيث ترتبط فاعلية المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية وفق أساليب ونماذج صحيحة يكون تأثيرها طويل المدى تسعى لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وتحظى هذه القرارات بأهمية خاصة ما يجعلها تتطلب تأمين الموارد المطلوبة والكافية وتخصيصها للاستغلال الأمثل بكفاءة وفعالية.

II-2-1 مراحل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفق خطوات محددة، ولقد اختلف الباحثين في تحديد عدد هذه الخطوات إلا أنّ كلها تعطي معنأ واحداً وهدفاً واحداً مهما اختلف عددها، فحسب نصيب وحمد (2017) تُتخذ القرارات الاستراتيجية من خلال أربعة مراحل كالتالي (ص 195):

1. **مرحلة التشخيص:** هي أوّل وأهم مرحلة لأنها ركيزة باقي المراحل يتم تحديد المشكل والذي يعتبر بأنه انحراف عن الهدف المحدد، ولنجاح هذه المرحلة استوجب تحليل البيئتين الداخلية والخارجية بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وأيضاً تحديد الفجوة الاستراتيجية بينهم.

2. **مرحلة تحديد البدائل:** بعد تحديد المشكل وجب في المرحلة الثانية إيجاد الحلول، فيتم وضع العديد من الحلول أو ما تسمى البدائل المقترحة الممكنة لحلّ المشكل المطروحة، ولتغطية تلك الفجوة أو الفجوات الاستراتيجية.

3. **مرحلة التقييم:** في هذه المرحلة يتم تقييم البدائل الموضوعة في المرحلة السابقة، وهذا التقييم يكون على أساس الأهداف المسطرة مسبقاً، فالبديل الأقرب لتحديد الهدف يكون هو البديل المرغوب به أكثر من غيره من البدائل.

4. **مرحلة الاختيار:** يكون الاختيار في هذه المرحلة من بين البدائل التي تم تقييمها سابقاً، ويتم اختبار البديل الأفضل الذي يحقق الأهداف المرجوة، وتعتبر هذه آخر مرحلة.

في المقابل هناك من حدد خمس مراحل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة تدرج كالتالي (بن يمينة وصالح، 2013، ص ص 183-189):

1. **مرحلة تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة:** في البداية المؤسسة تحدد مهمتها والعمل الذي ستؤديه يعني اختيار حافظة الأنشطة، وهو قرار استراتيجي حرج في حياة المؤسسة فوجب على المؤسسة أولاً القيام بما يسمى التشخيص الاستراتيجي عن طريق التقييم الحالي لوضعيتها، تليها عملية التجزئة الاستراتيجية التي لا يمكن للمؤسسة أن تتخذ قراراً استراتيجياً دونها.

2. **مرحلة التشخيص الاستراتيجي:** حيث يكون التشخيص الاستراتيجي على المستوى الداخلي بتحديد نقاط القوة والضعف، وعلى المستوى الخارجي بتحديد الفرص والتهديدات، فالتشخيص الاستراتيجي مرحلة مهمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3. **مرحلة تحديد موقف المؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة:** إن موقف المؤسسة يُحدّد من خلال التوفيق بين الفرص ونقاط القوة، لمواجهة التهديدات ونقاط الضعف، قبل وضع البدائل الاستراتيجية، ولعلّ نموذج SWOT هو الأشهر في تحديد موقف المؤسسة.

4. **مرحلة النماذج المساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية:** توجد البعض من النماذج المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث يتم من خلالها ربط نتائج التقييم والبدائل الاستراتيجية، ومن أهم هذه النماذج: مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج، مصفوفة Ansof.

5. **مرحلة تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي:** لا تنتهي عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند اختيار البديل فقط فلا بدّ من تطبيق ذلك البديل الذي تمّ اختياره، لأنه قد يحتاج لإعادة نظر في البعض من النقاط، كذلك على المؤسسة التأكيد من أنّ تلك القرارات الاستراتيجية المتخذة تسير بشكل صحيح وتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال التقييم والرقابة.

II-2-2 أساليب ونماذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية

II-2-2-1 أساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية

حدّد الباحثين سبعة أساليب قد تتبعها القيادة الاستراتيجية في عملية اتخاذها للقرارات الاستراتيجية، وتدرج الاحتمالات السبعة تلك كالتالي (الساعدي وزيار، 2013، ص15؛ هاني، 2014، ص ص 198-190):

1. تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتعلنه على المرؤوسين: وفق هذا الأسلوب لا تكون فرصة للمرؤوسين لاتخاذ القرارات، لأن القيادة هي من تقوم بهذه العملية من تحديد المشكلة حتى إيجاد أنسب بديل الذي يؤمن لها الحل ومن ثم تعلنه على مرؤوسيهها.
2. تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتحاول إقناع المرؤوسين: في هذا الأسلوب قد يتم بيع القرار لكسب المرؤوسين وقبولهم للقرار بدل من إعلامهم به عند توقع معارضتهم لهذا القرار، ومن أجل تجنب هذه المعارضة يتم توضيح المكاسب التي ستعود للمرؤوسين نتيجة هذا القرار.
3. تعرض القيادة الاستراتيجية أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة: حيث أن القيادة وفق هذا الأسلوب تكون قد توصلت لقرار لكن لا تتخذه حتى تأخذ القبول من طرف مرؤوسيهها، حيث يحصلون على فرصة لتوضيح أفكارهم، فيتم وفق هذا الأسلوب استكشاف كافة الجوانب المتعلقة بالقرارات.
4. تعرض القيادة الاستراتيجية قرارات مبدئية قابلة للتغيير: هنا القيادة تصل إلى قرار وتقوم بعرضه مبدئياً وهذا بغرض مراقبتها لردود أفعال مرؤوسيهها وخاصة المتأثرين بالقرار، كما تقوم بدعوتهم للمناقشة في القرار، يمنح هذا الأسلوب المرؤوسين التأثير على القرارات.
5. تعرض القيادة الاستراتيجية المشكلة وتحصل على الاقتراحات: تمنح القيادة فرصة للمرؤوسين بتقديم حلول للمشكلة، حيث يساهمون في زيادة عدد الحلول الممكنة لدى القيادة، يهدف هذا الأسلوب إلى حصول المرؤوسين على خبرة ومعارف، بعدها يتم اختيار أفضل بديل لحل المشكلة المطروحة من طرف القيادة.
6. تعين القيادة الاستراتيجية التحديدات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار: تنقل القيادة صلاحية اتخاذ القرارات إلى مرؤوسيهها، فتحدد لهم المشكلة وتوضح أبعادها وحدودها التي لا يجب تجاوزها عند اتخاذ القرارات.

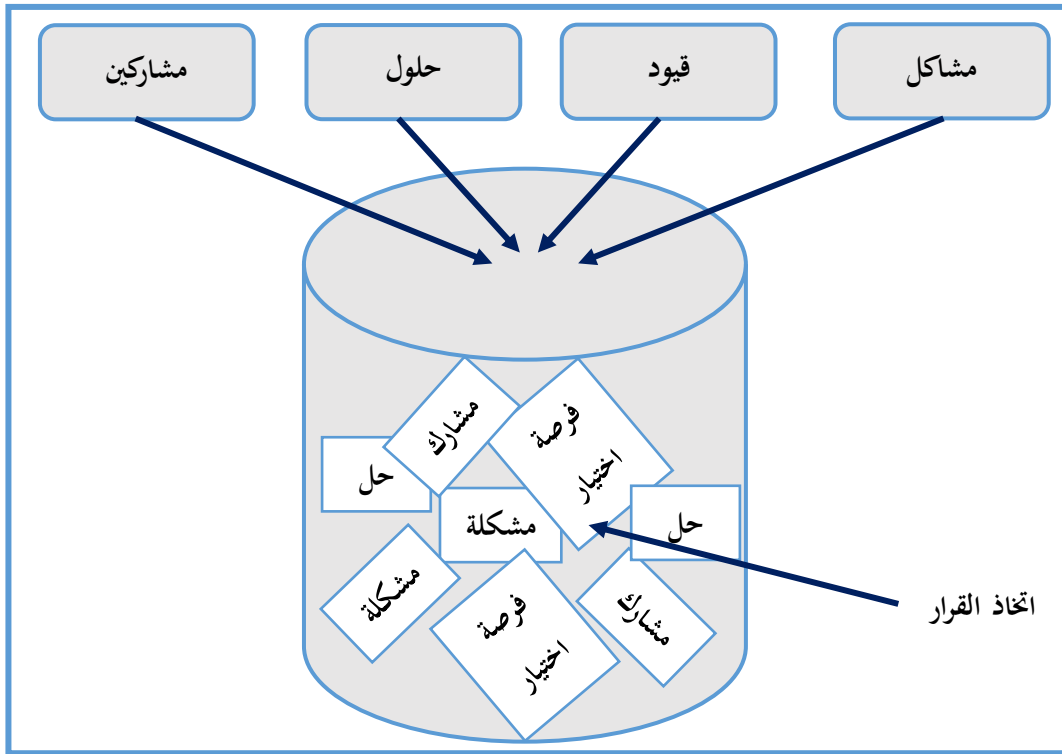
7. تسمح القيادة الاستراتيجية باتخاذ القرار بجرية في حدود إطار متفق عليه: نادرا ما يتم استخدام هذا الأسلوب، يكون في بعض الحالات عندما تقوم القيادة باختيار مختصين لقيامهم بأبحاث وتترك لهم الحرية انطلاقا من تحديد المشكلة حتى اختيار البديل الأنسب من وجهة نظرهم.

II-2-2-2 نماذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية

اختلفت نماذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم، فهناك العديد من النماذج تحاول اغلبها وضع مراحل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، نذكر منها ما يلي:

1. نموذج سلة المهملات: تم اقتراح هذا النموذج من طرف Olsen و March سنة 1984، ويرتكز أساسا على نظرية "الفوضى المنتظمة"، وتمّ هذا التصوّر بالنموذج في الجامعات، وحسب الباحثين فهذه النظرية تتميز بثلاث خصائص: تنوع في الميول وتعدد الخيارات، إجراءات غير محددة وتكنولوجيا غير واضحة، والغموض في المشاركة حيث متخذي القرارات مشاركتهم غير دائمة (لراري، 2017، ص21)، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم(03): نموذج سلة المهملات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية حسب Olsen و March

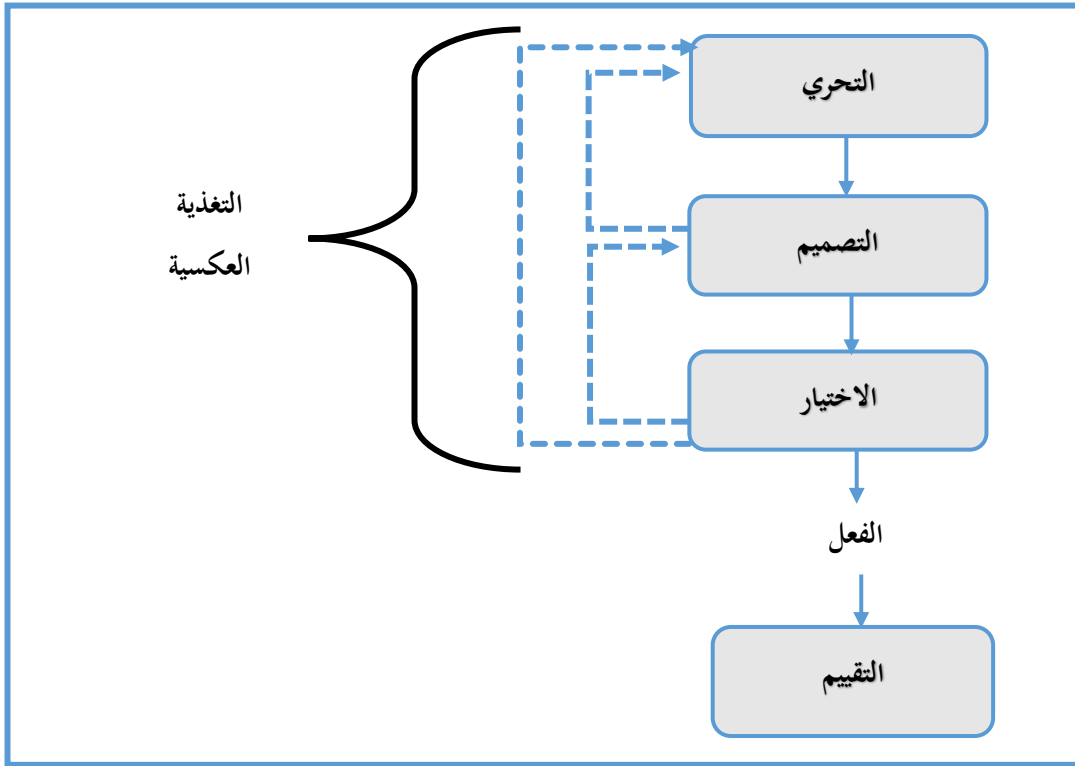


المصدر: (لراري، 2017، ص21)

حسب هذا النموذج، يتم اتخاذ القرارات نتيجة التفاعل العشوائي بين المشاركين والحلول والمشاكل والفرص ويقول Pastor: "قد استعملوا صورة صندوق القمامة للتعبير عما يتم رميه فيه بدون أن نشعر وأنه يتجمع صدفه في صندوق القمامة أشياء متنوعة. وفي لحظة ما يمكن لهذه الأشياء أن تتكون فيما بينها علاقة ترابطية عن طريق الصدفة" (دحاك أ، 2018، ص ص 252-253).

2. نموذج العقلانية المحدودة: أُقترح النموذج من طرف Simon سنة 1947، حيث تجلّى لأول مرّة في كتابه "السلوك الإداري"، في شكل انتقادات وُجّهت للباحثين الذين سبقوه حيث اعتبرهم انطلقوا من المثالية في كل شيء (المطلقة)، بينما كان ل Simon منظور عقلائي، فحسب هذا النموذج فإنّ متخذ القرار له معارف جزئية للبدائل المتاحة، وأول بديل يكون له حل أو نتائج مرضية يتم اختياره، حيث أطلق Simon على هذه القرارات اسم القرارات المرضية (دحاك أ، 2018، ص 247)، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (04): نموذج العقلانية المحدودة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية حسب Simon



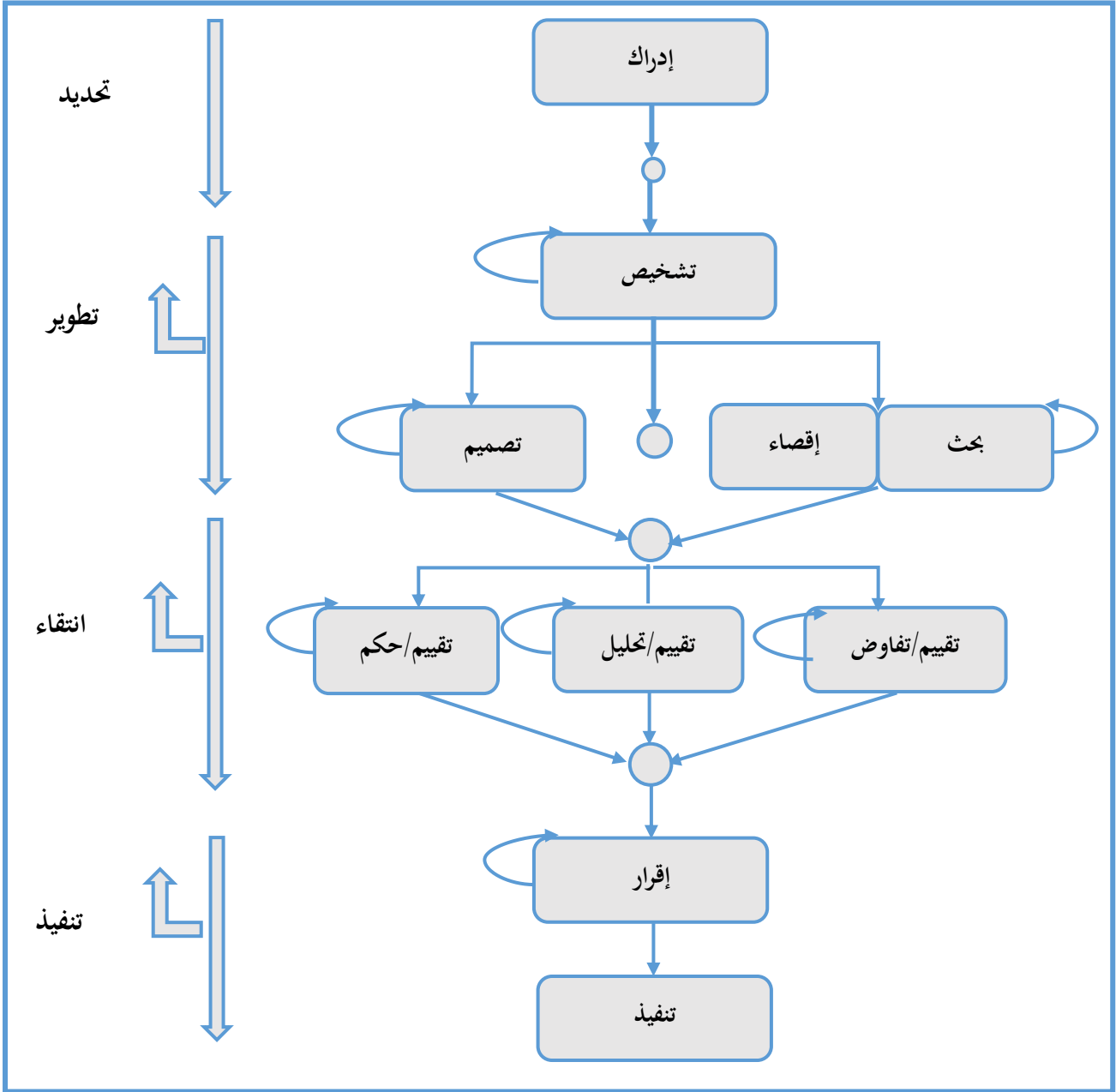
المصدر: (دحاك أ، 2018، ص 247)

يرى Simon أن الإدارة هي عبارة عن عمليات اتخاذ للقرارات والمدير هو متخذ تلك القرارات، من بين أهم الانتقادات التي وُجّهت لهذا النموذج أنّ أهدافه معيارية وليست وصفية (دحاك أ، 2018، ص 247).

حسب النموذج السابق فإن عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل متعاقبة بدءاً من مرحلة التحري أي البحث عن أبعاد المشكلة وأسبابها، تليها مرحلة التصميم وهنا تكون مرحلة تصميم البدائل الممكنة لحل المشكلة المحددة سابقاً وتكون هناك عملية تغذية عكسية أي بعد وضع البدائل يتم مقارنتها مع المشكلة وتقييم البدائل، لتأتي بعدها مرحلة اختيار أنسب بديل من بين البدائل المتاحة، هنا كذلك توجد تغذية عكسية للمرحلتين السابقتين، أي لمرحلة التقييم للتأكد من أن البديل المختار هو الأنسب ومرحلة التحري أي أن هذا القرار هو فعلاً حل للمشكلة الموجودة، بعدها يتم اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي فعلياً ويتبع هذا القرار عملية تقييمه ومتابعة نتائجه.

3. نموذج Mintzberg: جاء النموذج سنة 1976 كتطوير للنموذج السابق، حيث أكد أنّ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ليست بالضرورة متتابعة المراحل، بل يمكن لتلك المراحل بأن تكون متزامنة مع بعضها البعض (لراري، 2017، ص18)، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم(05): نموذج Mintzberg لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

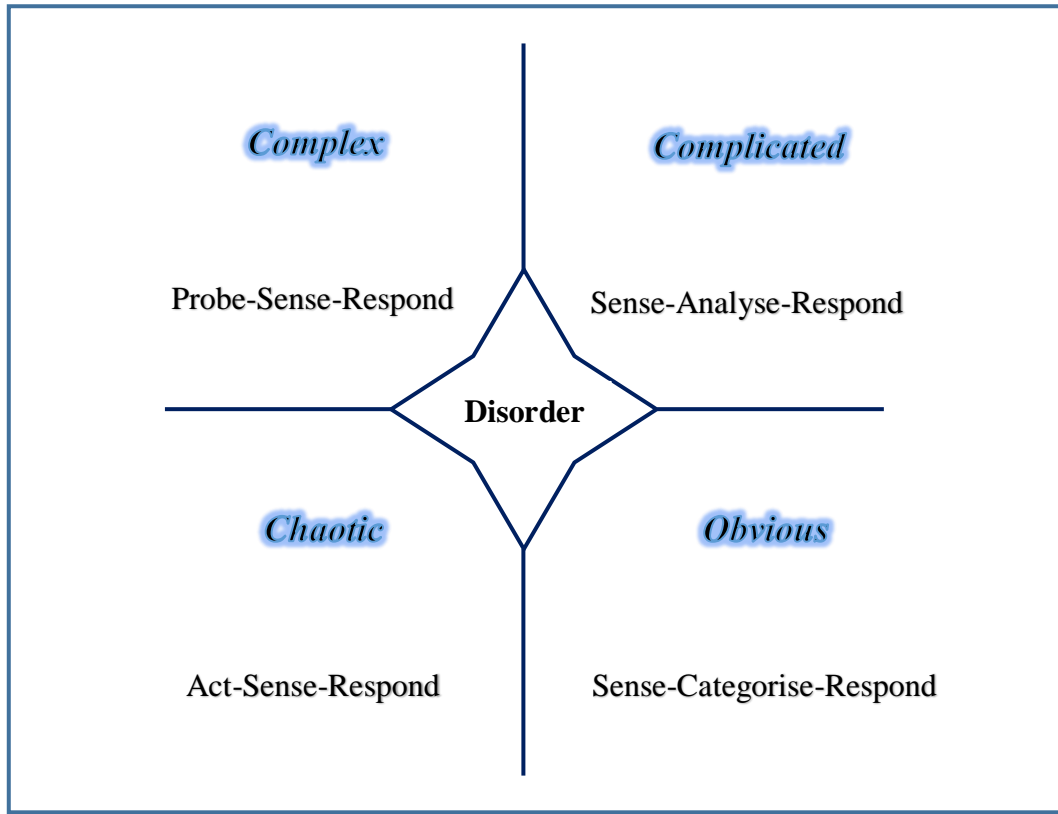


المصدر: (لراري، 2017، ص18)

قسّم Mintzberg عملية اتخاذ القرارات لأربعة مراحل: مرحلة التحديد وتشمل إدراك المشكلة وتشخيصها وفهمها، مرحلة التطوير ويتم فيها البحث عن الحلول ومحاولة تصميم بدائل، مرحلة الانتقاء ويكون فيها غربة تلك البدائل ثم تقييمها فاختيار البديل المناسب، وأخيرا مرحلة التنفيذ التي تتمثل في المصادقة على القرار الذي تم اختياره من أجل التنفيذ (لراري، 2017، ص18).

4. نموذج Cynefin: على عكس النماذج السابقة، فإنّ هذا النموذج لا يضع المراحل المتباعدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب وإنما هو نموذج يوضّح إطار العمل بوصف الواقع، ينقسم لأربع مجالات أو مواقف (البسيط المعقد المركب، والفوضوي) ويتوسّطهم موقف خامس مجهول (مضطرب)، يعطينا الممارسات التي يمكن تطبيقها في كل موقف، فهو يسعى لمعرفة الموقف المتعرض له ومن ثم اتخاذ القرار على أساسه، وتم تحديد هذه المواقف على أساس العلاقة بين السبب والنتيجة (Brougham.G, 2015, P.08). والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم(06): نموذج Cynefin لاتخاذ القرارات الاستراتيجية



Source: (Brougham.G, 2015, P.08)

من خلال الشكل السابق نجد أنّ لكل موقف أو مجال ممارسات خاصة به مساعدة في اتخاذ القرارات نوضحها كالتالي (Brougham.G, 2015, P.08):

1. **المجال المعروف Obvious:** ويسمى أيضا بالبسيط، يتسم هذا المجال بالوضوح والاستقرار، حيث العلاقة بين السبب والنتيجة واضحة، فالقرار هنا ضمن هذا المجال (إدراك-تصنيف-استجابة)، نجد هنا أفضل الممارسات.

2. **المجال المعقد Complicated**: يسمّى أيضا بالمجهول المعروف، هناك علاقة بين السبب والنتيجة لكن ليست واضحة للجميع لذا يجب تدخّل الخبراء، والقرار وفق هذا المجال يكون (إدراك-تحليل-استجابة)، نجد هنا الممارسات الجيدة.
3. **المجال المركب Complex**: ويسمى أيضا بالمجهول، العلاقة بين السبب والنتيجة غير واضحة، يعتمد على التجارب فهو أيضا مجال الفرضيات، والقرار وفق هذا المجال (فحص وتدقيق-إدراك-استجابة)، نجد الممارسات الناشئة.
4. **المجال الفوضوي Chaotic**: ويسمّى أيضا بالمجهول الغير معروف، يستحيل تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة، فهو غير مستقر يجب التصرف دون الانتظار، والقرار وفق هذا المجال (تصرّف-إدراك-استجابة) نجد الممارسات الجديدة والسريعة.
5. **المجال المضطرب Disorder**: ويسمى أيضا بعدم الاستقرار، يقع في مركز النموذج، ينطبق عندما لا يعرف أي من المجالات الأربعة الأخرى هو السائد، يتم القرار في هذا المجال حسب تفضيلات القائد، نجد ممارسات الانتقالات.

II-2-3 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

هناك عدّة تقسيمات للعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات فهناك من يحصرها في ثلاث عناصر كالتالي (دحاك ب، 2018، ص ص 86-91):

1. **العوامل المتعلقة بمتخذ القرارات الاستراتيجية**: ومن أهمها هي المتغيرات الشخصية لمتخذ القرار كالجنس والعمر والمستوى التعليمي... إلخ، كما أنّ خبرة متخذ القرار تلعب دورا بارزا في تأثيرها على القرارات الاستراتيجية حيث تجعله أكثر مرونة وقدرة على المخاطرة، فالخبرة تسمح باتخاذ القرارات الاستراتيجية في وقت أقل لجعلها متخذ القرار يحصل على العديد من البدائل والمتغيرات في وقت واحد. يمكن تصنيف أربعة سلوكيات لمتخذ القرار هي المجازفة، الحذر، التسرع والتهوّر، ويكون السلوك نابع من صفات الفرد الشخصية، فنجد اختلافات كبيرة بين متخذي القرارات الاستراتيجية.
2. **العوامل المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية**: في الحالات المستعجلة أو الأزمات يتوجب اتخاذ قرارات سريعة على أساس عملية تحليلية مبسّطة للمتغيرات والبدائل المتواجدة حاليا، كما أنّ متخذ القرار يقوم بتقييم عددا

من البدائل في وقت واحد، هذا ما يجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بسرعة، أيضا ما يساعد متخذ القرار على اتخاذه لقرارات سريعة هو الحدس، فهذا الأخير له دور كبير في حالة الأزمات.

3. العوامل المتعلقة بسياق القرارات الاستراتيجية: وتتمثل في: حجم المؤسسة ونوعية القطاع، ففي عامل حجم المؤسسة نجد أنّ المؤسسات الكبيرة تتمتع بالعقلانية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما بالنسبة لعامل نوعية القطاع فالمؤسسات العمومية تكون أكثر تقييدا أثناء اتخاذها لقراراتها الاستراتيجية هذا ما يمنع متخذي القرارات فيها من إنفاق الأموال لجمع المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات على عكس المؤسسات الخاصة.

بينما هناك من يرى بأنّ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تنقسم لعوامل ذاتية وأخرى خارجية كالتالي (أبو نجم، 2018، ص ص 25-26):

1. العوامل الذاتية: وتشمل كل ما يتعلق بمتخذ القرار من ثقافته وثقته بمروءوسيه، وأيضا قدرته على التوقع فهي تساعده على التطلع للمستقبل من أجل اتخاذ قرار استراتيجي واضح، كذلك مؤهلاته في التسيير وقدرته على تحمّل المسؤولية.

2. العوامل الخارجية: تشمل عوامل خارجية بالنسبة لمتخذ القرار كثقافة المؤسسة مثلا، أو ضعف الموارد المتاحة بأنواعها داخل المؤسسة، ونوع وحجم المؤسسة في حد ذاتها، وهناك عوامل أخرى خارجية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في البيئة الخارجية كالعوامل القانونية، وتوقعات أصحاب المصلحة.

II-2-4 فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تشير فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى مدى تحقيق الأهداف المرجوة، فمن المهم اتخاذ قرارات استراتيجية في المؤسسة ولكن الأهم هو أن تكون تلك القرارات هي الأحسن من بين البدائل المتاحة، ولهذا وجب على المؤسسات تطبيق اللامركزية والتفويض لاتخاذ القرارات بحيث يتم مشاركة أطراف المشكلة لتقديم الحلول، أيضا يجب التأني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتجنب التسرع الذي سيؤدي غالبا للخطأ، ولهذا من المهم معرفة وفهم الأسباب المؤدية للمشكلة من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة (داودي وبن خليفة، 2013، ص 34). كما ومن الضروري على المؤسسات تهيئة المقومات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة، كتوفير المعلومات الخاصة بكل بديل من البدائل، وضرورة متابعة نتائج قراراتها لمعرفة الفعّالة منها، كذلك على المؤسسات أن تكون يقظة ومتطلّعة للمستقبل وتدرس كل الاحتمالات والنتائج الممكنة للقرارات المتخذة (بوعباية، 2014، ص 145).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستنتج أنّ القرارات الاستراتيجية هي قرارات استثنائية، ينتج عنها تأثيرات مستقبلية بعيدة المدى، تركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، تتطلب مهارات للإحاطة بما يدور في البيئتين الداخلية والخارجية، فالقرارات الاستراتيجية تُبنى على التنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الأهداف، كما أنّها تكتسب أهميتها البالغة من كونها تتعلق بما تريد أن تكون المؤسسة عليه مستقبلاً، فالقرارات الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً برؤية ورسالة المؤسسة، ولقد تعددت الأساليب والنماذج لاتخاذ مثل هذه القرارات في المؤسسة، للوصول إلى قرارات فعالة، وأيضاً من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة وجب تخصيص الموارد اللازمة لذلك بأفضل طريقة وتُعدّ المعلومات الاستراتيجية من أهم الموارد التي تدعم المؤسسة حالياً ومستقبلاً، بحيث يجب على المؤسسة البحث عن معارف تساعد على جلب مثل هذا المورد الرئيسي، فعليها بناء نظام لإدارة المعرفة لديها وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثالث: إدارة المعرفة.

الفصل الثالث

إدارة المعرفة-تأثير نظري

تمهيد:

يشهد العالم اليوم الكثير من المتغيرات والتطورات التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسات، ولعلّ القدرة على مواكبة تلك التغيرات هي أحد مقومات نجاحها، حيث يرى علماء الإدارة أنّ من أهم وسائل مواكبتها هو الفكر والمعرفة المتجددة والمبتكرة، وفي ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات قد أدى التراكم الهائل للمعلومات إلى ضرورة التنظيم والاستفادة من كل تلك المعلومات وذلك عن طريق إدارة المعرفة وذلك من أجل إتاحة المعارف لكلّ العاملين واستغلالها استغلالاً أمثلاً لحل المشاكل واتخاذ القرارات.

سنتطرق في هذا الفصل إلى:

III-1 ماهية إدارة المعرفة.

III-2 أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

III-3 اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل تطبيق إدارة المعرفة.

III-1-1 ماهية إدارة المعرفة

بات استقطاب المعارف الشغل الشاغل للمؤسسات في الوقت الحالي، في حال أرادت الاستمرارية، حيث أصبح كل شيء يعتمد على المعرفة، فالمؤسسات اليوم تتحول نحو المعرفة وتنافس من خلال ما تكسبه من معارف منتجة كأساس لتفوقها، فتُعدّ إدارة المعرفة تحوّلًا كمياً لمنظمات الأعمال وبهذا تُعدّ نمط من أنماط الإدارة التي تركز على استخدام الخبرة البشرية المميزة في أعمالها.

III-1-1-1 مفهوم إدارة المعرفة

قبل التّطرق لمفهوم إدارة المعرفة، نشير إلى مصطلح المعرفة أوّلاً فهي من بين المصطلحات التي لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد لها، فالمعرفة مفهوم ظهر الاهتمام به أواخر القرن العشرين.

III-1-1-1-1 ماهية المعرفة

حظيت المعرفة بعدة تعاريف من قبل الباحثين فاختلّفوا في تقديم مفهوم موحد حيث نجد أن هناك من قدّم للمعرفة تعريفين، الأول على مستوى الأفراد والثاني على مستوى المؤسسة كما يلي (بوزناق، 2013، ص 3):

المعرفة على مستوى الأفراد: "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تشكل قاعدة التقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال توليدها وابتكارها لدى العلماء".

المعرفة على مستوى المؤسسات: "المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة".

وهناك من يعرف المعرفة على أنّها: "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد" (الصاوي، 2007، ص 17).

ويمكن القول أنّ المعرفة: عبارة عن مزيج مرّن من الخبرة والقيم والمعلومات، وتوفّر إطاراً لتقييم التجارب والمعلومات الجديدة ودمجها (Hajric.E, 2018, P.16).

هناك الكثير من المصطلحات ذات العلاقة بالمعرفة يجب التفرقة بينها:

✓ **البيانات:** وهي: "المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تحليلها" (علي، 2012، ص 479).

✓ **المعلومات:** وهي: "مجموعة من البيانات المنضمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها" (كريم، 2008، ص10).

✓ **الحكمة:** "تعدُّ أعلى مراتب المعرفة، إذ يتمُّ من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤية واضحة تستمد أبعادها من التراكم المعرفي لدى الفرد أو المؤسسة وهي التي تتَّملُّ السلوك الإنساني الذي يتسمُّ بالتروي والدقة، فهي تشيرُ إلى عمق المدلول المعرفي..." (فياض، 2015، ص ص 13-14).

من التعاريف السابقة نستطيع القول أنّ المعرفة هي عبارة عن بيانات تتم معالجتها لتصبح معلومات، وبتراكم هذه الأخيرة يصبح لدينا ما يسمى بالمعرفة، وفي حال تراكم المعارف مع تطبيقها هنا نصل لأسمى مراتب المعرفة ألا وهي الحكمة.

أمّا من حيث التصنيف، فهناك العديد من التصنيفات للمعرفة ولكن أشهرها: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فأما الضمنية ويقصد بها تلك المعارف التي تكون في العقل والسلوك البشري، وتتعلق بالمهارات الشخصية، ومن الصّعب أن يتم الوصول لها أو التصريح بها، كالأفكار والمهارات والخبرات، أمّا المعرفة الصريحة فهي بعكس الضمنية حيث تكون واضحة مخزنة بالأرشفيف حيث يسهل الوصول إليها، وتتميز بإمكانية نقلها وتحويلها، فالمعرفة الضمنية يمكن إيصاها وتشاركها مع الآخرين (مساعدة والزيديين، 2012، ص7).

III-1-1-2 تعريف إدارة المعرفة

إدارة المعرفة من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في علم الإدارة تزامنا مع تداول مفهوم رأس المال الفكري، فهي تمثل هاجسا لكل مؤسسة تسعى لاكتساب مهارات وكفاءات مميزة تنافسية لها، وتناول الباحثين إدارة المعرفة من زوايا نظر مختلفة، فهناك العديد من التعاريف لإدارة المعرفة:

حيث عرّفت على أنّها: "فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة ودكاء" (أبو عزام، 2021، ص24).

وعرّفت أيضا بأنّها: "العمليات التي تساعد على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تمكن من استخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة كحل المشاكل، وعملية اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي والتعلم" (بن حجوبة ودواح، 2017، ص129).

وهناك من يعرف إدارة المعرفة على أنها: "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء" (الزطمة، 2011، ص29).

وتم تعريفها أيضا بأنها: "العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توافق معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة" (الطييط والعايد، 2017، ص24).

ويرى Dalkir أنّ إدارة المعرفة هي: عملية متكاملة لإنشاء الأصول الفكرية للمؤسسة وتنظيمها والوصول إليها واستخدامها في الوقت المناسب (Dalkir, 2005, P.5).

من التعاريف السابقة يمكننا القول أنّ إدارة المعرفة وُجدت من أجل اكتشاف المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد بالمؤسسة، ومحاولة استغلال تلك المعارف استغلالاً أمثلاً بهدف تحسين أداء المؤسسة، فإدارة المعرفة هي عملية إدارية تقوم بها المؤسسة من أجل استخراج المعارف الموجودة لدى موظفيها وتخزينها ومن ثم تطبيقها وتوزيعها على باقي أفراد المؤسسة للاستفادة منها لتحسين أداء العمل الذي يؤثر على تحسين أداء المؤسسة بأكملها.

III-1-2 فريق المعرفة

فريق المعرفة هو: "مجموعة الأشخاص الذين يمتلكون معارف وخبرات تمكنهم من أداء مهامهم بطريقة جيدة لإرساء مبادئ اقتصاد المعرفة، وقد قُسم هذا الفريق كالتالي (قوت، 2018، ص64):

✓ **مديرو المعرفة:** وهم المسؤولون عن استراتيجية إدارة المعرفة بالمؤسسة، وهم من يجمعون مختلف جوانب المعارف ويصنفونها ويقومون بجدولتها وتخزينها، بهدف المحافظة على الموجودات الفكرية بالمؤسسة ومعالجتها وتطوير الاستراتيجية.

✓ **صُنّاع المعرفة:** هم من يمتلكون القدرة الفكرية والتراكم المعرفي المتمثل في الخبرة التي تجعلهم قادرين على توليد المعارف الجديدة وتطويرها ليتمّ تضمينها مع المعارف السابقة، فهم العمال الأساسيين لإدارة المعرفة، حيث تستعمل معارفهم للإبداع وخلق القيمة، فيهتمون كثيرا بتطوير المؤسسة.

✓ **عُملال المعرفة:** هم من يكسبون المعارف من المستفيدين من الخدمات ويقومون بتفاسمها وتوسيعها معهم، فهم من يقومون بتحويل المعارف الضمنية للزبون إلى معارف صريحة، من خلال المعارف المكتسبة من الاستفادة

المتتمثلة في احتياجاته ونقلها لمديري المعرفة لتطوير خدمات وفقا لتلك الاحتياجات، فالمستفيد يُعدّ من أهم مصادر المعرفة الخارجية للمؤسسة.

III-1-3 أهداف وأهمية إدارة المعرفة

III-1-3-1 أهداف إدارة المعرفة

لقد تعدّدت وتنوعت الأهداف من إدارة المعرفة، ويمكن أن نذكر منها التالي (بوركو، 2012، ص12):

- ✓ المساهمة في رفع أداء الموظفين ومن ثم المؤسسة ككل.
- ✓ إنشاء بيئة عمل تجمع وتوثق وتنقل الخبرات المكتسبة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ جعل القيادة العليا بالمؤسسة قادرة على استغلال الموارد استغلالاً أمثلاً من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة.
- ✓ تسهيل عملية مشاركة المعارف بالمؤسسة وتطوير علاقاتها.
- ✓ تشجيع الإبداع الداخلي وتبني فكرة تدفق الأفكار بحريّة.

III-1-3-2 أهمية إدارة لمعرفة

تتجلى الأهمية من إدارة المعرفة في العديد من الجوانب بالمؤسسة، وفي هذا المقام يمكن إيجازها فيما يلي (بوزيداوي، 2014، ص37):

- ✓ استفادة العاملين خاصّة الجدد منهم من المشاركة في أفضل الممارسات داخل المؤسسة.
- ✓ كسب رضا العملاء باستثمار المعارف في تنفيذ مطالبهم.
- ✓ تشجيع التعلّم عن طريق إتاحة الفرصة للأفراد بتبادل المعارف الجديدة.
- ✓ تزويد القيادة بالمعارف الدّاعمة لاتخاذ القرارات.

وتبرز أهميّة إدارة المعرفة في المؤسسة أيضا من خلال ما يلي (Sokoh & Okolie, 2021, P P.287-288):

- ✓ خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.
- ✓ تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات التجارية.
- ✓ تطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يحسّن الأنشطة التشغيلية للمنظمة.
- ✓ تعزز قدرة المؤسسات على الابتكار.

III-1-4 عمليات إدارة المعرفة

تشتمل إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات، تتكوّن من عدّة حلقات والتي تتمثل كدورة متتالية، ولقد اختلف الباحثين في تحديد عمليات موحّدة لإدارة المعرفة، حيث أنّ هناك من حددها في ثلاثة عمليات كالتالي (شرقي، يحيوي وعيشوش، 2022، ص ص345-346):

1. **اكتساب المعرفة وتطويرها:** وفي هذه العملية نجد عمليات: التشخيص والتي يتم بها معرفة ما تمتلكه وما تحتاجه المؤسسة من معارف لخلق القيمة وتحسين أدائها، الاكتساب وذلك من خلال اكتساب المعارف سواء من مصادر داخلية أو خارجية، التطوير ويتم بالاستثمار في رأس المال البشري وتزويد عمّال المعرفة بالمهارات والكفاءات وتطوير قدراتهم.

2. **تنظيم المعرفة وتخزينها:** بالنسبة للتنظيم فإنه يتم بتصنيف وتبويب المعارف ورسم خرائط المعرفة، أمّا التخزين فيرتكز أساساً على الذاكرة التنظيمية للمؤسسة فيتم الاحتفاظ بكل المعارف الموجودة بشكل يسهّل استرجاعها في الوقت المناسب، وتتمّ العمليتين بالاستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات.

3. **نقل المعرفة واستخدامها:** بالنسبة لنقل المعرفة فالمقصود به هو وصول المعرفة للفرد المناسب في الوقت المناسب بالشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، أما استخدام المعرفة فتعني جعل المعرفة ملائمة للأنشطة ومرتبطة بالمهام التي تقوم بها.

والبعض الآخر حدّد أربعة عمليات لإدارة المعرفة كالتالي (داسي، 2021، ص ص 95-96):

1. **إنشاء المعرفة:** والمقصود بها هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، وعملية توليد المعارف تتم من خلال مشاركة فرق العمل لتوليد رأس مال معرفي جديد، من أجل المساهمة في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول لها بابتكارات جديدة بصفة مستمرة.

2. **خزن المعرفة:** بسبب خطر فقدان معارف الأفراد التي غادرت المؤسسة، ظهرت أهمية تخزين المعارف والذاكرة التنظيمية التي تعتبر مركز كل الأفكار الحديثة، فخزن المعرفة يعني الاحتفاظ بها والوصول لها واسترجاعها في أي وقت، وإهمال هذه العملية هو ضياع لخبرات ومعارف وأفكار المؤسسة.

3. **تشارك المعرفة:** وتعني نقل أفكار ومعارف فرد إلى فرد آخر أو مجموعة أفراد، فالمعرفة المنقولة هي معرفة صريحة مكتوبة أو مرّمزة، ويتم نقلها عبر قواعد المعرفة سواء كان إلكترونياً أو يدوياً، فنقل المعرفة عملية تسبق التشارك بالمعرفة التي تعني مساعدة الآخرين على تلبية الاحتياجات وإيجاد الحلول بالمؤسسة مما يُكسبها ميزة تنافسية.

4. **تطبيق المعرفة:** وهي آخر عملية في إدارة المعرفة، والميزة التنافسية لا يتم اكتسابها باكتساب المعارف بل بمعرفة كيفية تطبيق ما تمتلكه المؤسسة من معارف، بالإضافة إلى جعل التطبيق الفعّال للمعارف ضمن ثقافة المؤسسة وهذا ما يقع على عاتق المديرين، فتطبيق المعرفة آخر عملية ولكنها بداية لولادة معارف جديدة أخرى، فتطبيق المعرفة هي بمثابة تعلّم للمؤسسة.

وهناك من قسّم إدارة المعرفة لخمسة عمليات كالتالي (عريوات وإنزارن، 2018، ص61):

1. **عملية تشخيص المعرفة:** وتبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجودها، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية، والمطلوبة للمنظمة.
2. **اكتساب المعرفة:** وتتعدد مصادر اكتسابها ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
3. **تخزين واسترجاع المعرفة:** قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو بصعوبة الوصول إليها.
4. **نقل المعرفة:** المعرفة في حاجة إلى ترتيبات وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة.
5. **عملية تخطيط المعرفة:** عبر رسم الخطط، وتوفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفعالية.

III-1-5 أبعاد إدارة المعرفة

تعددت أبعاد إدارة المعرفة بتعدد وجهات النظر للباحثين، فلها عدّة أبعاد فهناك من يأخذ عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) كأبعاد لإدارة المعرفة، مثل دراسة (أبو معمر، 2017)، وبعض الدراسات ارتأت أن تأخذ أبعاداً مختلفة لإدارة المعرفة من أجل الفهم الجيد أولاً للمعرفة وكيفية استخدامها والإلمام بألية المعرفة كالتالي (الزريقات، 2011، ص456):

1. **البعد التكنولوجي:** ويرتبط هذا البعد بكل ما تملكه المؤسسة من وسائل تكنولوجية وبرمجيات التي تعتبر داعمة لإدارة المعرفة، والتي تعمل على معالجة المشاكل المواجهة لإدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، كقواعد بيانات إدارة راس المال الفكري ومحركات البحث.
2. **البعد الاجتماعي:** ويرتبط هذا البعد بشبكة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وكيفية إدارة تلك العلاقات والإمكانات المعرفية لديهم، حيث يركز هذا البعد على تقاسم المعارف بين الأفراد، وبناء مجتمع على أساس جماعات من صنّاع المعرفة، من أجل تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

3. البعد التنظيمي: ويقصد به تلك الطريقة التي تنظّم أدوات إدارة المعرفة من خلال التّحصيل أو التّحكم أو الاحتفاظ بتلك الأدوات، فيُعبّر هذا البُعد عن كَيْفِيَّة الحصول على المعرفة وإدارتها.

يتفق (صراع، 2014، ص 27) مع الأبعاد الثلاثة السابقة ويضيف البعد الآتي:

4. البعد الاقتصادي: والمقصود به البحث الدائم للمؤسسة عن رأس المال البشري ومعايير نموه، حيث يرتبط هذا البُعد بالبيئة التنافسية للمؤسسة التي فرضتها العولمة وتحرير الاقتصاد.

III-2 أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

III-2-1 مبادئ تطبيق إدارة المعرفة

تمّ وضع مبادئ إدارة المعرفة بناء على تجارب تطبيقها في المؤسسات، فهي ليست قواعد بل مفاتيح، ولقد صُنّفت كالتالي (ترغيني، 2011، ص ص 18-19):

1. إنّ جوهر إدارة المعرفة الاستثمار في المعرفة: من بين مهام إدارة المعرفة الاستثمار في الأصول المتمثلة في المعرفة، ويتمّ هذا الاستثمار من خلال التخطيط والتنظيم لاستقطاب المعارف، وباستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات، بهدف زيادة العوائد.

2. توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: تكنولوجيا المعلومات لوحدها لا تستطيع حل مشاكل المؤسسة، فيجب تكاملها مع العناصر الإنسانية، فمن أجل حل مشاكل المؤسسة وجب تكامل التوليفة من ناحية إنسانية وتقنية.

3. إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: من أجل تنظيم واستثمار المعارف بالمؤسسة، يجب وجود فريق يتولى مهام عمليات إدارة المعرفة، من إنشاء وتخزين وتطوير البنية التحتية، والقيام بأنشطة التدريب والتعليم بالإضافة إلى أنشطة رأس المال المعرفي بالمؤسسة.

4. المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: قد يشعر صاحب المعرفة بالتميّز والقوة، مما يجعل تشاركه مع الآخرين بمعارفه أمر من الصّعب تطبيقه، كما أنّه يرفض انتقال معارفه لباقي الأفراد، وبالأخص المعارف المتعلّقة بمهاراته وخبراته، وهذا ما يمثّل عائقاً أمام تطبيق إدارة المعرفة، وقد يكون مشكلة أكبر حتى من تحصيل أو ابتكار معارف جديدة بالمؤسسة.

III-2-2 عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل الدافعة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، حيث يمكننا إيجازها في النقاط التالية (القهوي، 2013، ص34؛ قنوش، 2020، ص242):

- ✓ وجود نظم للفهم وتوفير فرص التعلّم المستمر للأفراد.
- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ✓ تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون التعلّم على مستوى الفرد، الفريق والمؤسسة.
- ✓ تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنوية أولاً، ثم التّحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
- ✓ تحفيز العاملين على التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية.

III-2-3 استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة

تتبني المؤسسة استراتيجية إدارة المعرفة بناء على المعارف الموجودة لديها إن كانت معارف ضمنية أو صريحة ولهذا وُجدت استراتيجيتين لإدارة المعرفة وهما كالتالي (العقاب، 2009، ص51):

- ✓ **استراتيجية الترميز Codification Strategy**: والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية، رسمية قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتقسام ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.
- ✓ **استراتيجية الشخصية Personalization Strategy**: وهي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز، وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف، النقل التعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.

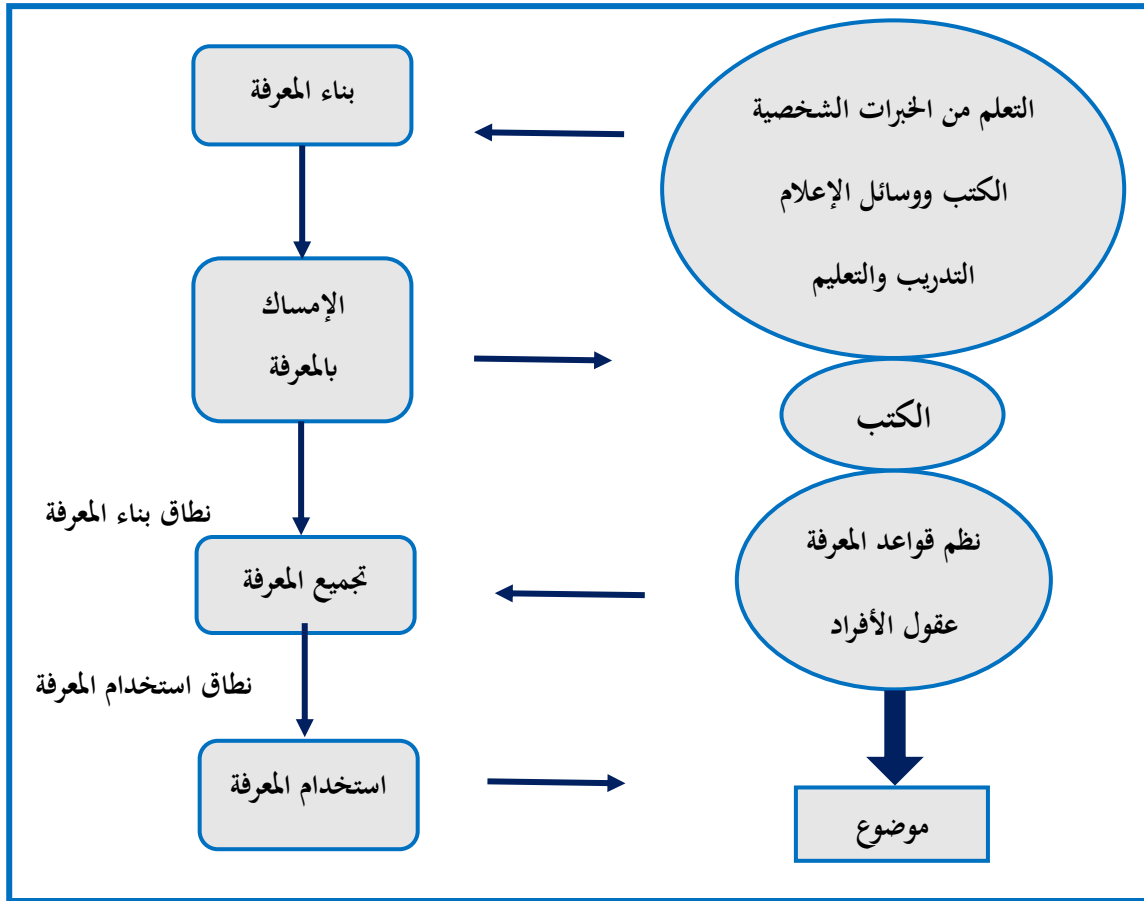
III-2-4 نماذج تطبيق إدارة المعرفة

تم اقتراح العديد من النماذج لإدارة المعرفة، واختلفت باختلاف توجهات الباحثين ووجهات النظر لديهم، ومن بين أهم تلك النماذج نذكر:

1. نموذج Wiig: يرى هذا النموذج بأنّ وظائف الفرد هي مراحل متتابعة تسهّل بناء واستخدام المعرفة، حيث بالإمكان تنفيذ الأنشطة بالتوازي وتكرار وظائف تم تنفيذها سابقا، أيضا وفق هذا النموذج فإنّ الاهتمام ينصبُّ أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة سواء في عقول الأفراد أو الكتب أو نظم قواعد المعرفة، ويركّز النموذج على الوظائف التي تهتم المؤسسة بها لإنتاج المنتجات والخدمات (هوارى وشتوح، 2009، ص ص 124-125).

والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (07): نموذج إدارة المعرفة وفق Wiig

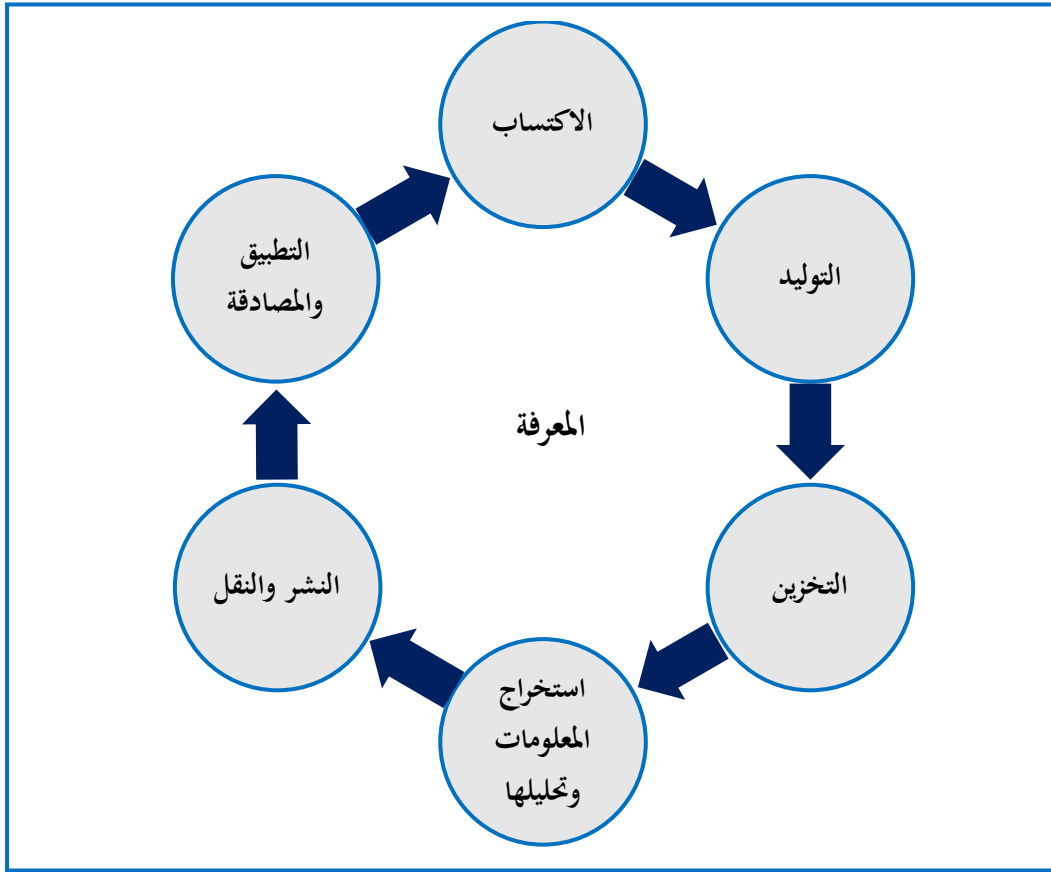


المصدر: (هوارى وشتوح، 2009، ص 125)

2. نموذج Marquardt: يوضّح هذا النموذج مدى ارتباط عمليات إدارة المعرفة ببعضها فهي تمثل سلسلة تعمل في نفس السياق، حيث أنّ المعارف يجب أن تُوزَّع عبر قنوات تجعلها تصل في الوقت والمكان المناسبين لأنه لكل فناة إطار زمني محدد، تسمى بقنوات المعرفة، والمؤسسات التي تعمل وفق هذا التنسيق والتفاعل بين العمليات هي مؤسسات تعمل بفعاليّة (بوزيدي، 2019، ص 54).

والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (08): نموذج إدارة المعرفة وفق Marquardt



المصدر: (بوزيدي، 2019، ص54)

3. نموذج Nonaka: استطاع Nonaka أن يضع القواعد الأساسية لنموذج تفسيري لإدارة المعرفة، حيث يرى بأنّ إنتاج وتبادل المعارف يتم عن طريق عملية تطوير منتجات أو أي عملية إبداع، فاقترح أربعة نماذج لتحويل وتبادل المعارف (العقاب، 2009، ص 53)، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (09): مصفوفة تحويل المعارف حسب Nonaka

	المعرفة الصريحة	المعرفة الكامنة
معرفة كامنة	إخراج Externalization	إشراك Socialization
معرفة صريحة	المزج Combination	إدخال Internalization

المصدر: (العقاب، 2009، ص 53)

III-2-5 صعوبات تطبيق إدارة المعرفة

لتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة يتم مواجهة العديد من الصعوبات والمعوقات، نذكر منها الآتي (بوخاري، 2020، ص 40؛ الفهيوبي، 2013، ص 33):

✓ عزلة منفذي برامج إدارة المعرفة عن باقي فريق المعرفة، ما يجعل البرامج مبنية على معتقدات المنقذين الشخصية.

✓ عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة للقيام بمهام إدارة المعرفة.

✓ ضعف البنية التحتية ما يشكل خطر فشل نظام إدارة المعرفة، ما يؤدي لانعكاسات سلبية على المؤسسة.

✓ إهمال المعارف الجديدة بالتركيز على المعارف المخزنة بالقواعد المعرفية.

✓ عدم إدراك أهمية ودور المعارف الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.

III-3 اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل تطبيق إدارة المعرفة

III-3-1 مساهمات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

غالبا ما يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل عدم التأكد، فهي تمتاز بالمخاطرة أي أنّ متخذ القرار له علم باحتمالات حدوث النتائج ولكن ليس له علم بأي نتيجة ستحدث.

وتبرز مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية إذا تعددت البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، لأن اختياره لبديل من بين تلك البدائل يكون على أساس المعارف المتوفرة لديه، فالمعرفة تمثل قيمة التغيير في القرار الاستراتيجي، ويمكن القول بأنه إذا كان توفر المعرفة الجديدة يؤدي إلى اختيار بديل آخر فإنّ قيمة المعرفة هي الفرق بين نتائج القرار الأول ونتائج القرار الثاني، وعليه فإننا نستطيع القول بأنّ الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو خدمة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، ويمكن اعتبار أنّ المادة الأولية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية هي إدارة المعرفة (بوسهوه، 2017، ص 166).

III-3-2 أثر عمليات إدارة المعرفة في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يتطلب الوصول إلى اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة تفاعلا بين عمليات إدارة المعرفة، حيث يمكن بيان فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل تأثير كل عملية من عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) كآلي (أبو معمر، 2017، ص 52-53):

1. أثر تشخيص المعرفة في تحقيق فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: بتحديد ما هو متوفر من المعرفة عن طريق عملية تشخيص المعرفة، نستطيع معرفة المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث نستطيع قياس مدى فعالية أداء رأس المال البشري في المؤسسة بمقدار المعارف المتوفرة، ويمكن أيضا من خلال هذه الأخيرة قياس تطور المؤسسة ككل، فمن خلال عملية تشخيص المعرفة يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

2. أثر إنشاء المعرفة في تحقيق فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: من خلال الاهتمام بوسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية وتطوير مهارات الاتصال عند العاملين بالمؤسسة، تسهل عملية إنشاء المعرفة، فبعملية التواصل بين العاملين يتم إنشاء المعارف، وهذا ما يساعد متخذي القرارات في تحديد المعلومات الخاصة بمشكلة القرارات بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب، فالاستعداد للمستقبل يحتاج لاكتساب وإنشاء معارف، حيث أنّ اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة تتطلب دائما معارف ومعلومات جديدة لتكوين معارف قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

3. أثر تخزين المعرفة في تحقيق فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: بوجود غرفة حاسوب بالمؤسسة والاهتمام بالاحتفاظ بالمعارف عن طريق عملية تخزينها، يتم توفير الوقت والجهد لجمع المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوفّر شبكة داخلية بالمؤسسة يسهل المشاركة في إيجاد البدائل وسرعة تقييمها، وهذا ما يساعد الإدارة العليا بالتأكد من أنّ عاملها تتوفر لديهم كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، فتخزين المعرفة لها تأثير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث هذه الأخيرة تهتم بتخزين المعارف وبالأخص لدى القادة ومتخذي القرارات فالتسلح المعرفي ضروري لدى الإدارة العليا لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة بالمؤسسة.

4. أثر توزيع المعرفة في تحقيق فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يتم توزيع المعرفة من خلال التركيز على توفير قنوات اتصال فعالة وفي جميع الاتجاهات (عمودية "صاعدة ونازلة"، أفقية، ومائلة)، هذا ما يسهل نقل المعلومات بين العاملين ومن أجل توفير الوقت، فالقرارات الاستراتيجية تتطلب قنوات الاتصال الرسمية لأنها تعتمد على التقارير والأدلة الرسمية، ولكن يمكن أيضا الاستفادة من قنوات الاتصال غير الرسمية لتوزيع المعارف داخل المؤسسة لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

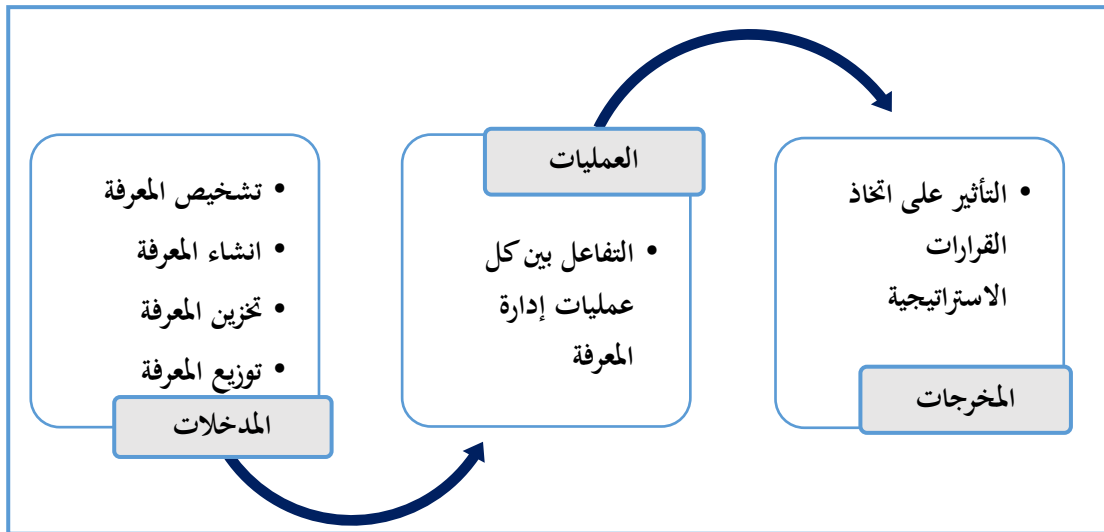
5. أثر تطبيق المعرفة في تحقيق فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يتم تطبيق المعرفة من خلال تفاعل العاملين في تحديد المشكلة والمشاركة في اقتراح بدائل لإيجاد الحلول واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، فتلك المعارف التي تم تشخيصها وإنشاؤها وتخزينها وتوزيعها، سيكون تطبيقها من خلال تحديد الإدارة العليا لنقاط

القوة والضعف لديها من أجل اقتناص الفرص وتفادي المخاطر في البيئة الخارجية وذلك باتخاذها لقرارات استراتيجية فعّالة مبنية على تطبيق المعرفة.

في الأخير نستطيع القول بأنّ ذلك التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، إنشاء، تخزين، توزيع وتطبيق) قد يولّد اهتماماً أكبر بالمعارف داخل المؤسسة لاعتبارها مهمة جداً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يمكن اعتبار عمليات إدارة المعرفة كمدخلات، وتفاعلها مع بعضها البعض عمليات، أمّا المخرجات فتتمثل في تأثير عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة (أبو معمر، 2017، ص54).

والشكل التالي يوضح تأثير عمليات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

الشكل رقم (10): أثر عمليات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل، نجد أن إدارة المعرفة تعتبر من أهم التوجهات الحديثة التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات، فهي تعكس المكانة التي باتت تحتلها المعرفة، حيث أنّ هذه الأخيرة تمثل مصدرا حقيقيا لخلق القيمة، والاستثمار في المعرفة ينعكس في عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، إنشاء، تخزين، توزيع، تطبيق)، ومن أجل نجاح ذلك الاستثمار تحتاج إدارة المعرفة إلى بنية تحتية متمثلة في البرامج والأجهزة ونظم قواعد البيانات... إلخ بالإضافة إلى ثقافة تنظيمية قائمة على العمل الجماعي وتبادل المعارف.

ونجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يعني الوصول إلى اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة، حيث تم الاستنتاج مما سبق بأن لإدارة المعرفة تأثيرا مباشرا وأهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث أن هذه الأخيرة تُبنى على أساس المعارف المتوفرة لدى كلّ من متخذي القرار والعاملين بالمؤسسة، وسواء كانت معارف ضمنية أو صريحة جديدة أم مخزنة.

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة
التطبيقية واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعدها تعرفنا على المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الفصلين السابقين سنحاول في هذا الفصل معرفة وتحديد واقع إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت.

ولقد تم اختيار مؤسسة العسكرية للإسمنت بحكم المواصفات التي توفرت فيها والتي تتماشى ومتطلبات الدراسة ومن أجل التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في العسكرية للإسمنت وأثرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لديها قمنا بتوزيع الاستبانة على كل من الإطارات والموظفين الإداريين فيها.

سنتناول من خلال هذا الفصل ما يلي:

IV- 1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

IV- 2 منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).

IV- 3 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات.

IV- 4 مناقشة وتفسير النتائج.

IV - 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيتم التعرف على مؤسسة البسكرية للإسمنت، نشأتها وأهم الوحدات التي تتضمنها، ومحاولة التطرق لمعرفة أهم منتجاتها، وسنعمل أيضا على التعرف على كل من أهدافها الاستراتيجية بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

IV - 1-1- التعريف بمؤسسة البسكرية للإسمنت

مؤسسة البسكرية للإسمنت "BISKRIA CIMENT" هي شركة مساهمة SPA خاصة بموجب القانون الجزائري تم إنشاؤها في جانفي 2009، النشاط الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج وتسويق الإسمنت والكلنكر، وهي مكونة من كيان واحد موجود في المقر الرئيسي لها، وجميع المساهمين فيها هم مشغلون اقتصاديون جزائريون خاصون، تبلغ مساحة مصنع الإسمنت 100 هكتار، ويقع على بعد 18 كلم شمال شرق عاصمة ولاية بسكرة التي تحمل اسمها وعلى بعد 5 كلم جنوب مدينة البرانيس، تستمد موادها الخام الرئيسية من رواسب جبل للحجر الجيري المحاذي للمصنع وتصدر منتجاتها لكل من: بلجيكا، إنجلترا وجنوب إفريقيا (<https://biskriaciment.com> / تاريخ التصفح: 2023/04/15).

تتمثل بطاقة تعريف المؤسسة في التالي:

- ✓ اسم المؤسسة: البسكرية للإسمنت "BISKRIA CIMENT".
- ✓ الشكل القانوني: شركة مساهمة SPA.
- ✓ المساهمون: 100٪ شركاء اقتصاديين جزائريين خواص.
- ✓ المقر الرئيسي: بلدية البرانيس / دائرة جمورة / ولاية بسكرة.
- ✓ رأس المال: 4.284.000.000 دينار جزائري.
- ✓ قطاع النشاط: مواد البناء، فرع الإسمنت.
- ✓ النشاط الرئيسي: إنتاج وتسويق الإسمنت والكلنكر بجميع أنواعه.

أما بالنسبة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة فهي كالتالي (وثائق المؤسسة):

- ✓ إرضاء متطلبات زبائننا وأطرافنا المهتمة ذات الصلة.
- ✓ توسيع وتنويع نطاق منتجاتنا بما يتماشى مع احتياجات السوق المحلي والعالمي.
- ✓ تطوير المهارات التقنية والإدارية لقوتنا العاملة مع توفير انساب ظروف العمل.

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

- ✓ ضمان الصحة والسلامة المهنية لعمّالنا وكذلك لكل شخص متواجد داخل مصنعنا.
- ✓ التحسين المستمر لعملياتنا للوصول إلى أعلى مستويات الأداء التي تضمن ديمومة وازدهار شركتنا والرقي بعلامتنا التجارية، وبالنهاية المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمنطقتنا.

IV-1-2-1 منتجات ومنافسين مؤسسة البسكرية للإسمنت

IV-1-2-1-1 منتجات مؤسسة البسكرية للإسمنت

تنتج البسكرية للإسمنت العديد من المنتجات وهي (<https://biskriaciment.com>) تاريخ التصفح: 15-04-2023):

- ✓ إسمنت بورتلانند: للخرسانة عالية الأداء، ذو مقاومة سريعة على المدى القصير، مخصّصة للمناطق التي يجب أن تكون فيها مدة نزع القوالب قصيرة.
 - ✓ إسمنت بورتلانند بالجير: إسمنت رمادي موجه لأعمال البناء، التهيئة العمرانية الصناعية والطرق.
 - ✓ إسمنت بورتلانند بإضافات: إسمنت رمادي بإضافات موصى بها لخرسانة عالية الأداء مع الإعداد السريع مخصص لأشغال البناء للبنى التحتية، أشغال البناء للعمارات، وكذلك في مجال البناء ذات التصنيع المسبق.
 - ✓ إسمنت بورتلانند مقاوم للكبريتات: إسمنت رمادي مقاوم لكبريتات ذو حرارة إمالة منخفضة، لجميع الأشغال في بيئة ذات نسبة عالية من الكبريتات.
- أمّا بالنسبة للطاقة الإنتاجية للمؤسسة فهي كالتالي (<https://biskriaciment.com>) تاريخ التصفح: 15-04-2023):

✓ الإسمنت الرمادي:

-الخط الأول: 3000 طن/ اليوم.

-الخط الثاني: 6000 طن/ اليوم.

-الخط الثالث: 6000 طن/ اليوم.

✓ الإسمنت الأبيض:

-الخط الرابع: 1500 طن/ اليوم.

IV-1-2-2 منافسين مؤسسة البسكرة للإسمنت

تنافس مؤسسة البسكرة للإسمنت منافسين مباشرين هما:

✓ **المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري GICA:** وهي مؤسسة ذات طابع حكومي مملوكة من طرف الدولة الجزائرية، طاقتها الإنتاجية تصل إلى 13 مليون طن/ السنة، عبر كامل فروعها، مقرها الأم يقع ببلدية عين التوتة ولاية باتنة.

✓ **مجمع سيلاس CILAS:** وهي نتيجة شراكة مجمع لافارج هولسيم LAVARG & HOLCIM، ومجمع الإخوة سواكري، له طاقة إنتاجية تصل إلى 2,7 مليون طن/ السنة، تقع في دائرة جمورة بولاية بسكرة.

IV-1-3 التركيبة البشرية والهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمنت

IV-1-3-1 التركيبة البشرية لمؤسسة البسكرة للإسمنت

تتميز مؤسسة البسكرة للإسمنت بتركيبة بشرية متنوعة من حيث المؤهلات العلمية والخبرات، فيبلغ عدد الأفراد العاملين بالشركة 1153 فردا، و75 فرد متمهّن، والجدول التالي يوضح توزيعهم:

الجدول رقم (01): التركيبة البشرية لمؤسسة البسكرة للإسمنت

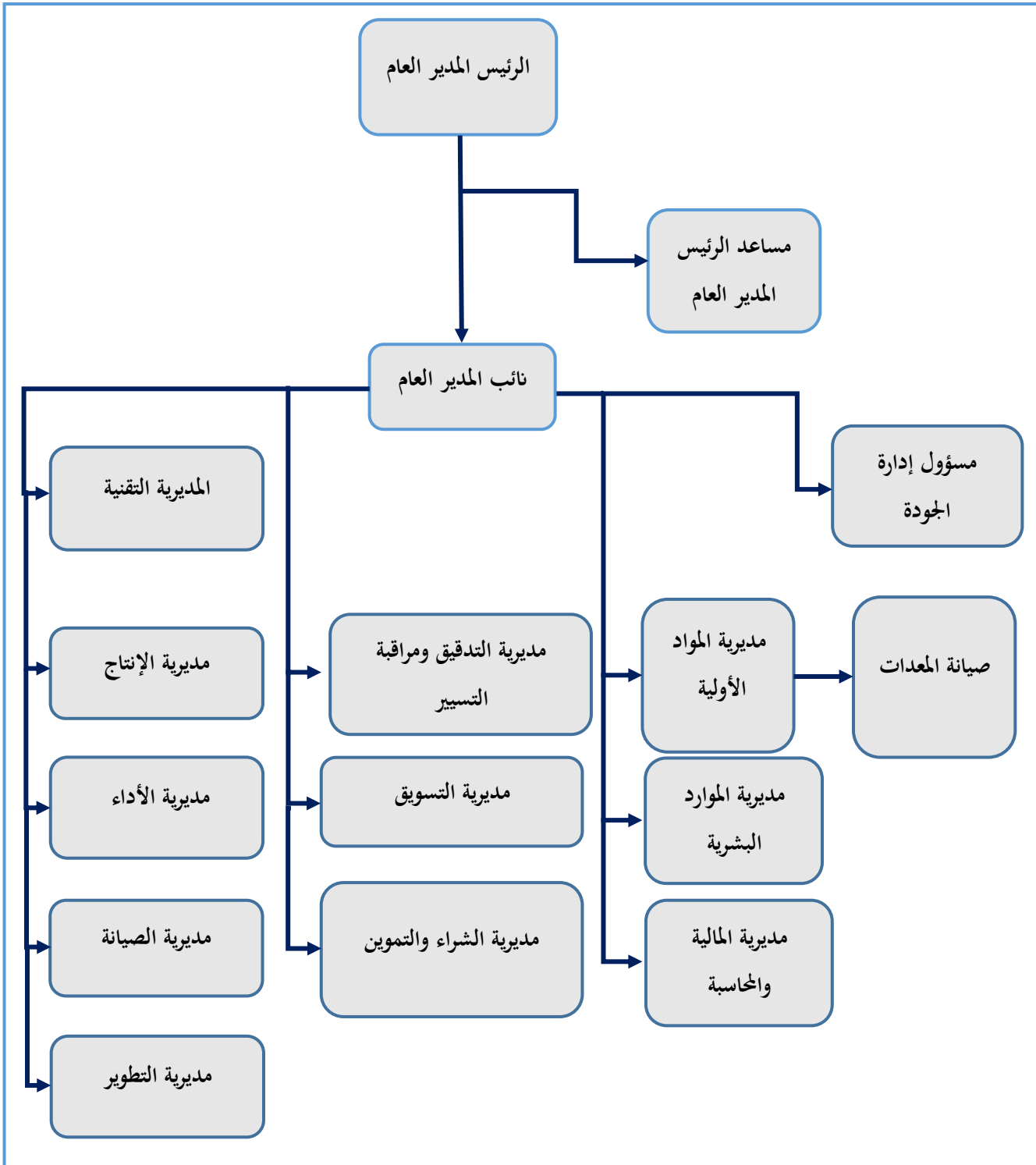
الإطارات	الإطارات السامية	عمال التحكم	عمال عاديين	إجمالي الأفراد
122	10	176	845	1153

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

IV-1-3-2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمنت

تعتبر البسكرة للإسمنت من أحد المؤسسات الكبرى الناشطة في مجال صناعة الإسمنت، نحن نعلم أنه كلما زاد حجم الشركة كلما تطلّب ذلك قدرا أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسييرية ذات خبرات متنوعة، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات، ويوضّح الهيكل التنظيمي للشركة دون تفصيل دقيق لكل مديرية على حدا ويوضح أيضا المستويين الاستراتيجي والتكتيكي، وكذا العلاقات المختلفة فيما بينهما حسب السلم الهرمي للشركة والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

IV- 2- منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

IV- 2- 1 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة المستهدف يشمل إطارات مؤسسة العسكرية للإسمنت الذين بلغ عددهم حوالي (318) فردا موظفا، أما عينة الدراسة، اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة التي بلغ حجمها (79) فرد موظف وتم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية للمؤسسة، وتم استرداد (44) استبانة صالحة للتحليل النهائي.

IV- 2- 2 حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة كالتالي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع إدارة المعرفة (بأبعادها: تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) وأثرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (بأبعادها: الرشد والشمول درجة الاتفاق، درجة الاتصال، واللامركزية)، مع التركيز على معرفة مقومات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة العسكرية للإسمنت والتي سيتم ربطها إحصائيا باتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ **الحدود الزمانية والمكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة العسكرية للإسمنت، من خلال عدة زيارات ميدانية كانت في خلال الفترة: من بداية ديسمبر حتى نهاية فيفري 2023/2022.
- ✓ **الحدود البشرية:** اشتملت على عينة من الإطارات والموظفين الإداريين في مؤسسة العسكرية للإسمنت والذين بلغ عددهم (79) فردا موظفا.

IV- 2- 3 البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

سيتم فيما يلي دراسة خصائص الباحثين من عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	81,8%
	أنثى	8	2,18%
	المجموع	44	100%

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

22,7%	10	أقل من 30 سنة	العمر
56,8%	25	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
20,5%	9	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
0%	0	من 50 سنة فأكثر	
100%	44	المجموع	
15,9%	7	تقني سامي	المؤهل العلمي
34,1%	15	ليسانس	
13,6%	6	مهندس	
27,3%	12	ماستر	
9,1%	4	دراسات عليا	
%100	44	المجموع	
31,8%	14	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
52,3%	23	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
9,1%	4	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
6,8%	3	من 15 سنة فأكثر	
100%	44	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول السابق يتضح بأن:

غالبية أفراد عيّنة الدراسة هم ذكور بنسبة (8,81%)، أما الإناث فهي فئة قليلة جدا بنسبة (18,2%) وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في صناعة الإسمنت، إضافة إلى موقعها المنعزل والبعيد عن المناطق العمرانية. وبالنظر إلى العمر فنجد أن أكثر من نصف أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30) و(40) سنة بنسبة (56,8%) أما الذين أعمارهم أقل من (30) سنة فيمثلون نسبة (22,7%)، والباقي أعمارهم من (40) إلى أقل من (50) سنة بنسبة قُدّرت بـ (20,5%)، نلاحظ أن مؤسسة البسكرة تدعم الفئة الشبابية في العمل بحيث أغلب الموظفين من فئة الشباب ولا يوجد أي فرد من أفراد العينة يفوق (50) سنة، فهي تشجع الشباب على العمل وتعطيهم فرصة لتطوير أنفسهم.

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، نجد أعلى نسبة هي (1,34%) وتقابل الليسانس، تليها الماجستير بنسبة (3,27%) ثم تقني سامي نسبته (9,15%) فالمهندس بنسبة (6,13%)، وأخيرا الدراسات العليا نسبتها (1,9%)، من هذه النتائج نستطيع القول أنّ البسكورية للإسمت تستقطب الكفاءات، حيث أغلب الموظفين بين متحصلين على الليسانس والماجستير، فالشركة تهتم بالقدرات والمهارات العلمية العالية.

أما فيما يخص سنوات الخبرة، فنجد نصف أفراد العينة تقريبا بنسبة (3,52%) تتراوح خبرتهم بين (5) و(10) سنوات، ونسبة (8,31) من خبرتهم تقل عن (5) سنوات، ومن تتراوح خبرتهم بين (10) و(15) سنة كانت نسبتهم (1,9%)، والنسبة المتبقية (8,6%) هي لمن خبرتهم أكثر من (15) سنة، هذا ما يفسره المتغير الثاني (العمر) فنجد أن سنوات الخبرة موافقة لأعمار الموظفين.

من كل ما سبق نجد أنّ نتائج البيانات الشخصية والوظيفية متوافقة من حيث التّسب بحيث أن أغلب أفراد العينة أعمارهم بين (30) و(40) سنة، ومؤهلاتهم العلمية بين ليسانس وماجستير، وخبرتهم بين (5) و(10) سنوات وهذه نتائج منطقية بحيث أن المتحصلين على شهادتي الليسانس والماجستير وخبرتهم من (5) إلى (10) سنوات تكون أعمارهم فعلا تتراوح بين (30) و(40) سنة.

IV -2-4 أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، التي تم إعدادها بناء على دراسات: (فياض، 2015)، (أبو معمر، 2017) (حنا، 2014)، وذلك من أجل اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة: إدارة المعرفة والقرارات الاستراتيجية، بحيث قُسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

✓ **القسم الأول:** والذي يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: الجنس، العمر، مجال الوظيفة، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

✓ **القسم الثاني:** يتمثل في محاور الاستبانة، يتكون من 36 عبارة مقسمة على المتغيرين كالتالي:

المحور الأول: الخاص بالمتغير المستقل "إدارة المعرفة"، يشتمل على 20 عبارة مقسمة على 5 أبعاد (تشخيص المعرفة إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة).

المحور الثاني: خاص بالمتغير التابع "القرارات الاستراتيجية"، يشتمل على 16 عبارة موزعة على 4 أبعاد (الرشد والشمول، درجة الاتفاق، درجة الاتصال، واللامركزية).

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

ومن أجل قياس إجابات الباحثين في الاستبانة، تم الاعتماد على المقياس الخماسي لـ Likert كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق مقياس Likert الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

Source : (Sekaran, 2004, p.197)

IV-2-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

من أجل تحليل أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابات على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، على المتغير التابع وهو اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ معامل الثبات (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ✓ معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة الدراسة.

IV-2-6 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فمن الضروري هذا الاختبار لدراسة تحليل الانحدار الخطي، لأنّ معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً.

الجدول رقم (05) : نتائج معامل الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha de Cronbach	معامل الصدق (صدق المحك)
إدارة المعرفة	20	0,927	0,962
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	16	0,928	0,963
الاستبانة ككل	36	0,956	0,977

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

IV-2-7-2 ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كُثرت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، ومن خلال الجدول أعلاه فإنّ ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات Coefficient (Cronbach'Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0,60 فأكثر)، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات الكلي بلغ (0,956)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضاً، وبهذا نكون قد بينّا مدى ثبات أداة الدراسة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

IV-3 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

IV-3-1 تحليل محاور الاستبانة

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، سنقوم بتحليل محاور الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام الإحصاء الوصفي (على مقياس Likert الخماسي)، لإجابات المبحوثين عن عبارات المحورين: إدارة المعرفة و اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فتقرر بأنّ المتوسط الحسابي دالا على مستوى القبول لكل عبارة بحيث أنّ مستوى القبول يكون "منخفض" إذا كان المتوسط الحسابي من (1 إلى أقل من 2,33)، و"متوسط" إذا كان من (2,33 إلى أقل من 3,66)، أما إذا كان من (3,66 إلى 5) فمستوى القبول يكون "مرتفع" والجدول التالي توضح النتائج كما يلي:

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

1. تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توفر إدارة المعرفة بمؤسسة العسكرية للإسمت؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة

الرقم	أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: تشخيص المعرفة:					
		3,630	0,691	2	متوسط
1	تسعى المؤسسة بشكل مستمر على البحث عن مصادر المعرفة المختلفة.	3,73	0,788	2	مرتفع
2	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الموظفين الذين يمتلكون المعرفة.	3,75	0,781	1	مرتفع
3	تركز المؤسسة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري.	3,50	1,045	4	متوسط
4	تتمتع المؤسسة بوسائل اتصال جيدة لتحقيق تبادل المعرفة.	3,55	0,875	3	متوسط
ثانياً: إنشاء المعرفة:					
		3,363	0,738	5	متوسط
5	تعزز المؤسسة العمل الجماعي من أجل إنشاء المعارف.	3,27	0,949	3	متوسط
6	توفر المؤسسة تدريب ملائم ومستمر من أجل تحسين القدرات المعرفية.	3,48	0,976	2	متوسط
7	تستخدم المؤسسة شبكة الإنترنت للحصول على معارف جديدة.	3,84	0,834	1	مرتفع
8	تقدم المؤسسة مكافآت على الأفكار الابتكارية الجديدة.	2,86	1,193	4	متوسط
ثالثاً: تخزين المعرفة:					
		3,812	0,642	1	مرتفع
9	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين معارفها.	3,95	0,680	2	مرتفع
10	تتمكن المؤسسة من الوصول إلى المعرفة وقت الحاجة إليها بسهولة.	3,57	1,087	4	متوسط
11	تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين باستمرار للتعامل مع برمجيات التنظيم والتخزين المتطورة.	3,66	0,888	3	مرتفع

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

مرتفع	1	0,846	4,07	تهتم المؤسسة بأرشفة المستندات الورقية لتخزين المعرفة.	12
متوسط	3	0,769	3,460	رابعا: توزيع المعرفة:	
متوسط	2	0,900	3,57	تعمل المؤسسة على زيادة مهارات الموظفين التعاونية التي تساهم في توزيع المعرفة.	13
متوسط	3	0,999	3,55	تعتمد المؤسسة على فرق العمل والاجتماعات الدورية لتوزيع المعرفة.	14
مرتفع	1	0,884	3,91	تستخدم المؤسسة التسهيلات التكنولوجية لتوزيع المعرفة.	15
متوسط	4	1,244	2,82	تقدم المؤسسة الحوافز للموظفين الذين يشاركون في توزيع معارفهم.	16
متوسط	4	0,734	3,431	خامسا: تطبيق المعرفة:	
مرتفع	1	0,857	3,68	تحرص المؤسسة على توفير الوسائل والأدوات التي تساعد في تطبيق المعرفة.	17
متوسط	3	0,878	3,30	تهتم المؤسسة بدرجة تطبيق الموظفين للمعرفة عند تقييم أدائهم.	18
متوسط	4	1,217	3,23	تشجع المؤسسة روح المنافسة بين الموظفين في تطبيق المعرفة.	19
متوسط	2	0,952	3,52	توظف المؤسسة المعارف المتوفرة لدى الموظفين لحل المشاكل.	20
متوسط	-	0,618	3,539	إدارة المعرفة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يتضح من خلال الجدول أنّ بُعد:

1. تخزين المعرفة: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,812) بانحراف معياري (0,642)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات الباحثين على عبارات هذا البعد أنّها تشكّل أغلبها قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,75-4,07) بانحرافات معيارية كانت بين (0,680-1,087)، وتبين هذه النتيجة أنّ مؤسسة العسكرية للإسمت، تهتم بأرشفة المعارف لديها ورقياً وإلكترونياً، كما أنّها دائماً ما تُطوّر في برمجيات التخزين لديها، فالمؤسسة تمتلك شبكة داخلية خاصة بها لتخزين كل المعارف والمعلومات فيها ليسهل الوصول إليها وقت الحاجة.

الفصل الرابع الجانب التطبيقي - عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

2. **تشخيص المعرفة:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3,630) بانحراف معياري (0,691)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات هذا البُعد أنّها تشكّل قبولاً من "متوسط" إلى "مرتفع"، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,50-3,75) بانحرافات معيارية كانت ما بين (0,788-1,045)، وتبين هذه النتيجة بأن مؤسسة العسكرية للإسمنت تسعى باستمرار للبحث عن مصادر معرفة جديدة فهي تركز على تشخيص المعارف المطلوبة لكل مستوى إداري لديها.

3. **توزيع المعرفة:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3,460) بانحراف معياري (0,769)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات هذا البُعد أنّها تشكّل أغلبها قبولاً "متوسط"، حيث تراوحت المتوسطات بين (2,82-3,91) بانحرافات معيارية تراوحت هي الأخرى بين (0,884-1,244)، وتبين هذه النتيجة أنّ مؤسسة العسكرية للإسمنت تستخدم التسهيلات ليطمئذ توزيع المعارف لديها عن طريق الإنترنت والشبكة الداخلية لديها، كما أنّها تشجع وبكثرة العمل كفريق وتعمل على تحفيز الموظفين للعمل الجماعي للاستفادة من معارف بعضهم البعض وتبادلها فيما بينهم.

4. **تطبيق المعرفة:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف المبحوثين، حيث قدر المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3,431) بانحراف معياري (0,734)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات هذا البُعد أنّها تشكّل أغلبها قبولاً "متوسط"، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,23-3,68) أما الانحرافات معيارية تراوحت بين (0,857-1,217)، وتبين هذه النتيجة أنّ مؤسسة العسكرية للإسمنت تحرص على توفير كل الوسائل المساعدة على تطبيق المعارف لديها، وتحاول توظيف معارف الموظفين لحل المشاكل التي تواجهها.

5. **إنشاء المعرفة:** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف المبحوثين، حيث قدر المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3,363) وبانحراف معياري (0,738)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات هذا البُعد أنّها تشكّل أغلبها قبولاً "متوسط"، حيث تراوحت المتوسطات بين (2,86-3,84) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0,834-1,193)، وتبين هذه النتيجة أنّ مؤسسة العسكرية للإسمنت تستخدم الإنترنت للحصول على معارف جديدة، أيضا تعزز العمل الجماعي الذي ينشئ المعارف.

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

وبناء على ما تقدّم، يتّضح أنّ مستوى توفّر إدارة المعرفة في مؤسسة العسكرية للإسمنت جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة المعرفة مجمعة (3,539)، بانحراف معياري قدره (0,618)، وتفسر هذه النتيجة بأن مؤسسة العسكرية للإسمنت تهتم بالمعارف التي تمتلكها وتسعى جاهدة لتخزين وأرشفة تلك المعارف وتوزيعها فيما بين الموظفين ومتخذي القرارات لديها، كما أنّها تجعل الوصول إلى المعارف المخزنة سهلاً وسريعاً، فمؤسسة العسكرية للإسمنت تقوم بجميع عمليات إدارة المعرفة.

✓ تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توفّر اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة تحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الرقم	أبعاد القرارات الاستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً: الرشد والشمول.	3,636	0,611	2	متوسط
1	القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة واضحة.	3,39	0,970	4	متوسط
2	القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة مرتبطة برؤيتها ورسالتها.	3,75	0,781	1	مرتفع
3	توفر المؤسسة المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3,75	0,811	2	مرتفع
4	تستعين المؤسسة بمختصين عند صياغة القرارات الاستراتيجية.	3,66	0,939	3	مرتفع
	ثانياً: درجة الاتفاق.	3,761	0,766	1	مرتفع
5	يتم الاتفاق بين المديرين في المؤسسة عند تحديد الأهداف الاستراتيجية.	3,80	0,954	2	مرتفع
6	يتم الاتفاق بين المديرين في المؤسسة عند وضع الحلول المقترحة.	3,82	0,870	1	مرتفع
7	يتم دراسة كل آراء ومقترحات المديرين المشاركين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3,80	0,878	3	مرتفع

الفصل الرابع الجانب التطبيقي - عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

متوسط	4	0,892	3,64	يتم اتفاق جميع المديرين على ضرورة تقديم المعلومات المتوفرة والمناسبة.	8
متوسط	3	0,858	3,613	ثالثا: درجة الاتصال.	
مرتفع	2	0,939	3,66	يتم التواصل بين جميع المديرين في المؤسسة قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	9
متوسط	3	0,976	3,52	تضع المؤسسة طرق تواصل بين متخذي القرارات للحصول على معلومات.	10
مرتفع	1	0,978	3,80	تسعى المؤسسة لتوفير وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام.	11
متوسط	4	1,151	3,48	تقوم المؤسسة بالتنسيق والتواصل بين الإدارات حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	12
متوسط	4	0,798	3,386	رابعا: اللامركزية.	
متوسط	3	1,055	3,34	يتم مشاركة جميع المديرين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	13
متوسط	4	0,883	3,32	يتم دراسة الآراء والمقترحات المقدمة من الزملاء.	14
متوسط	1	0,999	3,45	تعمل المؤسسة على مشاركة الموظفين في الحصول على المعلومات الملائمة.	15
متوسط	2	1,043	3,43	تستعين المؤسسة بمتخصصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة.	16
متوسط	-	0,659	3,599	القرارات الاستراتيجية ككل	

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يُتضح من خلال الجدول أنّ بُعد:

1. درجة الاتفاق: جاء الترتيب الأول في الأهمية النسبية اعتمادا على إجابات المبحوثين، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3,761) بانحراف معياري قدر بـ (0,766)، فنسبة القبول لهذا البُعد تُعدّ "مرتفعة" بالاعتماد على مقياس الدراسة، حيث أنّ حتى عبارات هذا البُعد تشكل أغلبها نسبة قبول مرتفعة بناء على متوسط إجابات المبحوثين، فتراوح المتوسطات بين (3,64-3,80) بانحرافات معيارية محصورة بين (0,870-0,954) ومن هذه النتائج نستطيع القول بأنّ شركة البسكرية للإسمنت يتم فيها الاتفاق بين مديريها ومتخذي القرارات فيها لحل المشاكل ولتحديد الأهداف الاستراتيجية، كما أنّها تدرس كل مقترحات

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المشاركين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فهي دائما ما تأخذ الاقتراحات من عند موظفيها، وتشارك ذوي التخصص لحل مشاكلها.

2. الرشده والشمول: جاء الثاني من حيث ترتيب الأهمية النسبية بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة، فكان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,636) أما الانحراف المعياري فكان (0,611)، وبهذا فإن نسبة القبول لهذا البعد "متوسطة" وفقا لمقياس الدراسة، فكانت عبارات هذا البعد تشكل أغلبها نسبة قبول مرتفعة بناء على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، فالمتوسطات تراوحت بين (3,39-3,75) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت بين (0,781-0,970)، ووفقا لهذه النتيجة فإن القرارات الاستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت تتميز بالوضوح كما أنها مرتبطة برؤيتها ورسالتها، فمن المهم جدا للمؤسسة أن تكون قراراتها الاستراتيجية واضحة ومفهومة.

3. درجة الاتصال: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية اعتمادا على إجابات الباحثين، فبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,613) بانحراف معياري (0,858)، فكانت نسبة القبول لهذا البعد "متوسطة" وفقا لمقياس الدراسة، بحيث كانت نسبة قبول عبارات هذا البعد بين المتوسط والمرتفع بناء على متوسط إجابات الباحثين، فتراوحت المتوسطات بين (3,48-3,80) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت بين (0,939-1,151)، وتبين هذه النتيجة بأن مؤسسة العسكرية للإسمنت تسعى لتوفير وسائل اتصال حديثة لديها كما أنها تدعم الاتصالات بين متخذي القرارات لديها حيث توفر لهم طرق للتواصل ولأخذ المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

4. اللامركزية: جاء ترتيبه الرابع من حيث الأهمية النسبية اعتمادا على إجابات الباحثين، فكان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,386) بانحراف معياري (0,798)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن نسبة القبول لهذا البعد "متوسطة"، حيث أن نسبة قبول عباراته كانت بنسبة قبول متوسطة بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة فتراوحت المتوسطات بين (3,32-3,45) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت بين (0,883-1,055)، وتبين هذه النتيجة بأنه يتم مشاركة جميع المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت، كما أنها تعمل على دراسة كل مقترحات وآراء الموظفين.

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

وَمَا سَبَقَ، اتضح بأن مستوى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت كان متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، فكان متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية مجتمعة (3,599) بانحراف معياري قدره (0,659)، وتُفسّر هذه النتيجة بأنّ مؤسسة العسكرية للإسمت تهتم بجعل قراراتها الاستراتيجية واضحة ومفهومة، مرتبطة برسالتها ورؤيتها، وتركز على درجة الاتصالات بين متخذي القرارات فيها وتدعم الاتفاق بينهم، فهي تعمل على دراسة كل المقترحات والآراء لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

IV-3-2 اختبار الفرضيات

لدينا الفرضية الرئيسية التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت وذلك عند مستوى الدلالة (0,05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11,006	5	2,201	10,909	0,000*
الخطأ	7,666	38	0,202		
المجموع الكلي	18,674	43	-		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.17

معامل الارتباط $(R) = 0,768$

معامل التحديد $(R^2) = 0,589$

بناءً على نتائج الجدول أعلاه بلغت قيمة (F) المحسوبة (10,909) بمستوى دلالة (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0,05)$ ، وبهذا يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، ومن نفس الجدول وبالاعتماد على معامل التحديد (R^2) فإنّ المتغير المستقل "إدارة المعرفة" يفسر ما مقداره (58,9%) من

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهي قوة تفسيرية متوسطة، وبهذا نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات بمؤسسة

البسكرة للإسمت

التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تشخيص المعرفة	0,651	0,107	0,683	6,058	0,000*
إنشاء المعرفة	0,618	0,099	0,692	6,209	0,000*
تخزين المعرفة	0,607	0,127	0,592	4,765	0,000*
توزيع المعرفة	0,588	0,096	0,687	6,125	0,000*
تطبيق المعرفة	0,527	0,112	0,587	4,696	0,000*
إدارة المعرفة ككل	0,801	0,109	0,751	7,380	0,000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS.V17

لاختبار الفرضية الرئيسية بأبعادها المختلفة، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد حيث أوضحت نتائج هذا التحليل ما يلي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لإدارة المعرفة كمجموعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمت، حيث بلغت قيمة T (7,380) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من المستوى المعتمد، وتدل قيمة معامل الارتباط ($R=0,768$) على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين محل الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بديلتها التي تنصّ على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمت عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا لأن المؤسسة تهتم جدا بالمعارف وتسعى لتنمية رأس المال البشري لديها، لأنها تعتمد أساسا في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية على قواعدها المعرفية، ومن أجل حل مشاكلها تستعين بالأفراد المختصة حسب طبيعة المشكلة (مبدأ التخصص)، ومن بين أهدافها إنشاء فريق من موظفيها قادرين تماما على تعليم وتدريب باقي

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

الأفراد، من أجل جعل إدارة المعرفة ضمن الثقافة التنظيمية للشركة وكل هذا في سبيل اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

2. عند بحث أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على نحو مستقل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تبين ما يلي:

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنصّ على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت".

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإنشاء المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت وهذا لأنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنصّ على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإنشاء المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت".

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت وهذا لأنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنصّ على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت".

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت وهذا لأنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنصّ على "وجود أثر لتوزيع المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت".

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت وهذا لأنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلتها التي تنصّ على "وجود أثر لتطبيق المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت".

IV- 4 مناقشة وتفسير النتائج

مما سبق وبناء على نتائج تحليل الاستبانة واختبار الفرضيات نستخلص النتائج التالية:

- ✓ تهتم مؤسسة العسكرية للإسمنت بأرشفة المعارف لديها ورقيا وإلكترونيا، كما أنها دائما ما تطوّر في برمجيات التخزين لديها، فالمؤسسة تمتلك شبكة داخلية خاصة بها لتخزين كل المعارف والمعلومات فيها ليسهل الوصول إليها وقت الحاجة.
- ✓ تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن مصادر معرفة جديدة فهي تركز على تشخيص المعارف المطلوبة لكل مستوى إداري لديها.
- ✓ مؤسسة العسكرية للإسمنت تستخدم التسهيلات لتتم توزيع المعارف لديها عن طريق الإنترنت والشبكة الداخلية لديها، كما أنها تشجع وبكثرة العمل كفريق وتعمل على تحفيز الموظفين للعمل الجماعي للاستفادة من معارف بعضهم البعض وتبادلها فيما بينهم.
- ✓ تحرص المؤسسة أيضا على توفير كل الوسائل المساعدة على تطبيق المعارف لديها، وتحاول توظيف معارف الموظفين لحل المشاكل التي تواجهها.
- ✓ وتستخدم الإنترنت للحصول على معارف جديدة، أيضا تعزز العمل الجماعي الذي ينشئ المعارف.
- ✓ تهتم المؤسسة بالمعارف التي تمتلكها وتسعى جاهدة لتخزين وأرشفة تلك المعارف وتوزيعها فيما بين الموظفين ومتخذي القرارات لديها، كما أنها تجعل الوصول إلى المعارف المخزنة سهلا وسريعا، فمؤسسة العسكرية للإسمنت تقوم بجميع عمليات إدارة المعرفة.
- ✓ يتم في المؤسسة الاتفاق بين مديريها ومتخذي القرارات فيها لحل المشاكل ولتحديد الأهداف الاستراتيجية كما أنها تدرس كل مقترحات المشاركين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فهي دائما ما تأخذ الاقتراحات من عند موظفيها، وتشارك ذوي التخصص لحل مشاكلها.
- ✓ إنّ القرارات الاستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت تتميز بالوضوح كما أنها مرتبطة برويتها ورسالتها، فمن المهم جدا للشركة أن تكون قراراتها الاستراتيجية واضحة ومفهومة.
- ✓ تسعى العسكرية للإسمنت لتوفير وسائل اتصال حديثة لديها كما أنها تدعم الاتصالات بين متخذي القرارات لديها حيث توفر لهم طرق للتواصل ولأخذ المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية.
- ✓ يتم مشاركة جميع المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت، كما أنها تعمل على دراسة كل مقترحات وآراء الموظفين.

الفصل الرابع الجانب التطبيقي- عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

- ✓ تؤثر عملية تشخيص المعرفة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، لأن القرارات الاستراتيجية تُتخذ بناءً على المعارف الموجودة داخل الشركة، فيتشخص المعرفة يتم معرفة ما المعارف المتوفرة والغير متوفرة من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لأن هذه الأخيرة تتميز بعدم التأكد والمخاطرة، ولهذا وجب على المؤسسة أن تشخص كمية ونوعية المعارف المتوفرة لديها والتي تحتاج لتوفيرها مستقبلاً.
- ✓ يتأثر اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعملية إنشاء المعرفة في المؤسسة، وذلك من خلال أن المؤسسة تحاول تعزيز العمل كفريق من أجل إنشاء معارف تحتاجها في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، وتحاول توفير التدريب والتعليم المناسبين لتوفير معارف جديدة وأفكار ابتكارية تحسّن من القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ إنّ عملية تخزين المعرفة تؤثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا راجع للمؤسسة التي تعود إلى قواعد المعرفة لديها قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، فتخزين المعارف يجعل للمؤسسة قاعدة تساعد في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بالعودة لها بسهولة وفي الوقت المناسب.
- ✓ اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة تتأثر بعملية توزيع المعرفة، وهذا ما ينطبق في الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يتم توزيع وتبادل ومشاركة كل المعارف من أجل اختيار أفضل بديل واتخاذ أنسب القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على المعارف التي تملكها المؤسسة هو بحد ذاته تطبيق للمعرفة، حيث أن المؤسسة تعتمد على المعارف من أجل حل مشاكلها وتطبق معارفها لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية، ولذا فإنّ عملية تطبيق المعرفة تؤثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت.
- ✓ إنّ مؤسسة البسكرية للإسمنت تهتم جداً بالمعارف وتسعى لتنمية رأس المال البشري لديها، لأنها تعتمد أساساً في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية على قواعدها المعرفية، ومن أجل حل مشاكلها تستعين بالأفراد المختصة حسب طبيعة المشكلة (مبدأ التخصص)، ومن بين أهدافها إنشاء فريق من موظفيها قادرين تماماً على تعليم وتدريب باقي الأفراد، من أجل جعل إدارة المعرفة ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة وكل هذا في سبيل اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل، حاولنا معرفة أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت ولقد أوضحت الدراسة أنّ لإدارة المعرفة أهمية بالغة من خلال عملياتها، والتي تبين بأنّ هدفها الأساسي التي تسعى لبلوغه هو توفير المعارف في المؤسسة بشكل مستمر وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم مصالح المؤسسة ويرفع من مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومحاولة تنظيم تلك المعارف بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة تكسب المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية مستدامة، كما أبرزت الدراسة أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت والتي تعتبر المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة، ونقطة الانطلاق من أجل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المرسومة، حيث أنّ قدرة أي مؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يعتمد أساساً على مدى نجاحها في تخطيط وتنظيم أعمالها واستغلال مواردها استغلالاً أمثلًا، فمن خلال هذا تبرز أهمية إدارة المعرفة التي توفر البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات الملائمة والتي على أساسها تتخذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت، فنجاح عملية إدارة المعرفة في المؤسسة يعني حتماً اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

الخاتمة

الخاتمة:

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

النتائج:

من خلال دراستنا تم الوصول إلى عدة نتائج مقسمة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية كالتالي:

أولا: النتائج النظرية:

من خلال ما تم تأطيره من مفاهيم في هذه الدراسة توصلنا للنتائج التالية:

- ✓ تمكن إدارة المعرفة المؤسسة من التكيف مع البيئة المحيطة بها ومواكبة التغيرات المستمرة بها.
- ✓ تعمل إدارة المعرفة على تعظيم المعارف التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة، والاستفادة منها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ تقوم إدارة المعرفة في المؤسسة على المعارف المملوكة من طرف فريق المعرفة ومحاولة تطويرها.
- ✓ القرار الاستراتيجي يعتبر جوهر العملية الإدارية، فنجاحه من نجاح المؤسسة وفشله من فشلها.
- ✓ اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة عملية حساسة لكونها تحدد مصير المؤسسة ككل.
- ✓ يكون القرار الاستراتيجي فعال حين يحقق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.
- ✓ من أجل اتخاذ قرار استراتيجي فعال في المؤسسة وجب أولا توفير المعارف اللازمة لذلك.
- ✓ إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على مدى فعالية القرارات الاستراتيجية المتخذة في المؤسسة.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة العسكرية للإسمنت توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ مستوى توفر إدارة المعرفة بالمسكربة للإسمنت جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث.
- ✓ مستوى توفر اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث.
- ✓ تفسر إدارة المعرفة 58,9 % من التغييرات الحاصلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة كمجموعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتشخيص المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لإنشاء المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتخزين المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتوزيع المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتطبيق المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت.

الاقتراحات:

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، نقدّم الاقتراحات التالية:

- ✓ وضع نظام للحوافز من أجل تشجيع الموظفين على إنشاء وتطبيق معارفهم وتوزيعها ومشاركتها مع باقي الموظفين.
- ✓ تعزيز العمل الجماعي، والعمل على برامج تدريبية مكثفة من أجل إنشاء معارف جديدة لدى العاملين.

- ✓ زيادة الاهتمام بتشخيص المعرفة فمن المهم جدا أن تكون المؤسسة على علم بما تملكه من معارف وبما تحتاجه من معارف مستقبلا.
- ✓ العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة وداعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية قائمة على أساس المشاركة وتبادل الآراء.
- ✓ محاولة الاستفادة من الشراكات والتعاون باكتساب معارف جديدة تخدم المؤسسة.
- ✓ ضرورة توضيح مدى أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة تعود بالنفع على المؤسسة ككل للموظفين والمشاركين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

آفاق الدراسة:

- على ضوء ما سبق من النتائج التي توصلنا إليها لاحظنا وجود نقاط يمكن أن تمثل آفاقا للبحث، وبالتالي فإن دراستنا يمكن أن تكون تمهيدا لمواضيع أشمل في هذا المجال، نذكر منها:
- ✓ إدارة المعرفة ودورها في تحقيق ذكاء الأعمال بالمؤسسات الاقتصادية.
 - ✓ أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - ✓ دور الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - ✓ أثر إدارة المعرفة في تعزيز نظم دعم القرار.

قائمة المراجع

(1) المراجع باللغة العربية:

أولا. المقالات:

1. أحمد عدنان الطيط، سرى إبراهيم العايد، (2017). "دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية"، *المجلة العربية للإدارة، السعودية، مج37، ع1، ص ص 21-38*.
2. أحمد علي، (2012). "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، *مجلة جامعة دمشق، سوريا، مج28، ع1، ص ص 475-512*.
3. انتصار عربوات، عادل إنزارن، (2018). "دور إدارة المعرفة في الجامعة: نماذج نوعية مختارة"، *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ع13، ص ص 58-70*.
4. تهاني قاسم مهدي، (2021). "إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية"، *مجلة العلوم التربوية والإنسانية، الجامعة الأوروبية للفنون والعلوم الإنسانية، الإمارات، ع6، ص ص 113-126*.
5. حاتم علي عبد الله، هدى سامي ياسين، (2021). "أثر أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة في القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة تكريت"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، ع7، ص ص 147-161*.
6. حميد بن حجوبة، بلقاسم دواح، (2017). "إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات -دراسة نظرية"، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، مج31، ع1، ص ص 124-137*.
7. خالد خلف الزريقات، (2011). "أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية"، *مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، مج38، ع2، ص ص 454-479*.
8. خليل شرقي، فتيحة يحياوي، رياض عيشوش، (2022). "دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية دراسة لآراء عينة من الأساتذة بالجامعات الجزائرية"، *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، مج9، ع1، ص ص 340-360*.
9. خيرة بن يمينة، الياس صالح، (2013). "قوة البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة"، *مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، ع1، ص ص 177-201*.
10. سعيد كرومي، (2021). "أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الاستراتيجية -حالة مجمع حليب إبقلي، بني عباس"، *مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، الجزائر، ع4، ص ص 53-67*.

11. سهام قوت، (2019). "دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر"، *مجلة تطوير العلوم الاجتماعية*، الجزائر، مج12، ع2، ص ص 62-72.
12. شفاء حمد، نصيب رجم، (2017). "دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال"، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، الجزائر، ع13، ص ص 185-204.
13. الطيب داودي، أحمد بن خليفة، (2013). "فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي"، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ع13، ص ص 29-45.
14. عبد النور دحاك، (2018). "العوامل المؤثرة في استخدام الحوس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، المركز الجامعي عبد الحميد بو الصوف ميله، الجزائر، مج4، ع2، ص ص 82-104.
15. عبد النور دحاك، (2018). "تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ع1، ص ص 242-260.
16. عبير حسين آل قماش، (2020). "نظريات القيادة واتخاذ القرارات"، *مجلة كلية التربية لجامعة أسبوط*، مصر، مج 36، ع12، ص ص 389-429.
17. فاطمة بوخاري، (2020). "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل إدارة المعرفة"، *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، مج03، ع2، ص ص 31-50.
18. ماجد مساعده، خالد الزبيدين، (2012). "تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية دراسة حالة جامعة الزرقاء"، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، جامعة الزرقاء، الأردن، ص ص 1-39.
19. مثنى ياسين، زهراء حمو، سلوى عبد اللطيف، أحمد جلال، (2022). "مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين دراسة تحليلية لآراء عينة من المختصين في المجال الاستراتيجي"، *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، مج5، ع1، ص ص 33-551.
20. محمد قرشي، عبد الكريم شناي، راضية مغزي لعرافي، (2022). "أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة"، *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، مج7، ع1، ص ص 565-592.

21. مصطفى سعدي طالب، (2020). "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية/الجامعة المستنصرية/العراق"، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، جامعة بغداد، العراق، مج26، ع117، ص ص255-274.
22. معمر قربة، (2017). "التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية"، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، جامعة لويسسي علي البلدية، الجزائر، مج8، ع1، ص ص197-209.
23. مولود قنوش، (2022). "إدارة المعرفة بين عوامل النجاح ومعوقات التطبيق"، *مجلة التنظيم والعمل*، جامعة معسكر، الجزائر، مج11، ع1، ص ص236-250.
24. مؤيد الساعدي، سلمان عبود زبار، (2013). "جودة المعلومات وتأثيرها على القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القادسية، العراق، مج15، ع3، ص ص7-41.
25. نذير بوسهوه، (2017). "أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي"، *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية*، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، ع7، ص ص159-182.
26. هوارى معراج، دلال شتوح، (2009). "قياس اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية"، *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي*، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ع6، ص ص117-147.
27. وهيبه داسي، (2021). "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال*، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مج10، ع2، ص ص89-113.

ثانيا. الكتب:

28. ليث عبد الله القهوي، (2013). *استراتيجية إدارة المعرفة*، ط1، عمان. الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
29. محمد خالد أبو عزام، (2021). *إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي*، ط1، عمان. الأردن: دار زهدي للنشر والتوزيع.
30. محمد هاني، (2014). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*، ط1، عمان. الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
31. ياسر الصاوي، (2007). *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*، ط1، القاهرة. مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.

ثالثا. أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

32. بسمة وليد سليم الشيخ يحيى، (2010). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
33. تهابي فيصل أبو معمر، (2017). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
34. توفيق صراع، (2014). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
35. حسان بوبعاية، (2014). فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
36. حسن بوزناق، (2013). إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية، رسالة ماجستير في اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
37. ريماء علي حلاق، (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
38. سيد علي محمد سيد علي حمزة، (2010). نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

39. صباح ترغيني، (2011). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
40. عبد المالك بوركوة، (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
41. عدي إياد خليل فياض، (2015). درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
42. كمال العقاب، (2009). إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
43. محمد بوزيداوي، (2014). إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز: دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03.
44. مراد كريم، (2008)، مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجا، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
45. ميرنا أبو نجم، (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
46. نضال محمد الزطمة، (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
47. هدى بوزيدي، (2019). دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي بالجامعات: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر.

48. اليمين فالتة، (2013). اليقظة ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

رابعاً. الملتقيات والمؤتمرات:

49. خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جرجيس، (2014). إدارة المعرفة مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها، مقدمة ضمن المؤتمر السنوي العشرون لجمعية المكتبات الخاصة- فرع الخليج العربي، الدوحة. قطر: دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، مج2017، ع7، ص ص1-15.

50. الهمامي صالح الهمامي، عائشة الهادي محمد أبو عبد الله، أحمد عطية محمد، (2021). أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية، مقدمة ضمن المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، ليبيا: جامعة بني وليد، عبر تقنية Zoom، ص ص35-44.

خامساً. الأعمال الغير منشورة والموثقة في الجامعة:

51. لطيفة لراي، (2017). مطبوعة في مقياس نظرية القرار، غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

سادساً. المواقع الإلكترونية:

52. موقع شركة البسكرية للإسمنت <https://biskriaciment.com>.

(2) المراجع باللغة الأجنبية:

-The Articles:

53. Janczak.S. (2005). "The Strategic Decision-Making Process in Organizations". **Journal of Problems and Perspectives in Management**, Ukraine: Business Perspectives, Vol.3, PP.58-70.
54. Sokoh.G.C & Okolie.U.C. (2021). "Knowledge Management and its Importance in Modern Organizations". **Journal of Public Administration, Finance and Law**, Nigeria, N.20.

-The Books:

55. Brougham.G. (2015). **The Cynefin Mini-Book**, United States: InfoQ.
56. Dalkir.K. (2005). **Knowledge Management in theory and practice**, Amsterdam:Elsevier.

57. Hajric.E. (2018). **Knowledge Management System and Practices**, United States.
58. Sekaran.V. (2004). **Research Methods of Business's Skill Building Approach**, 4th ed, John Wiley & Sons, Inc, New York.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكّمين لاستبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكّمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجّد خيضر-بسكرة.	أستاذ	مُجّد قريشي	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجّد خيضر-بسكرة.	أستاذ	نوال شنافي	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجّد خيضر-بسكرة.	أستاذ	عادل بوججان	03

الملحق رقم 02: استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص: ثانية ماستر إدارة استراتيجية

قسم: علوم التسيير

استبانة الدراسة

الأخت الفاضلة ...، الأخ الفاضل....،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة استراتيجية، بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة البسكرة للإسمنت".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والقرارات الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د/ محمد قريشي

من إعداد الطالبة:

شيماء سخري

البريد الإلكتروني: sakhrichaima03@gmail.com

الموسم الجامعي: 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال الإداريين بمؤسسة العسكرية للإسمت بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-مجال الوظيفة الحالية:

4-المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس مهندس

ماجستير دراسات عليا

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

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: تشخيص المعرفة:						
1	تسعى المؤسسة بشكل مستمر على البحث عن مصادر المعرفة المختلفة.					
2	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الموظفين الذين يمتلكون المعرفة.					

الملاحق

					3	تركز المؤسسة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري.
					4	تتمتع المؤسسة بوسائل اتصال جيدة لتحقيق تبادل المعرفة.
ثانيا: إنشاء المعرفة:						
					5	تعزز المؤسسة العمل الجماعي من أجل إنشاء المعارف.
					6	توفر المؤسسة تدريب ملائم ومستمر من أجل تحسين القدرات المعرفية.
					7	تستخدم المؤسسة شبكة الإنترنت للحصول على معارف جديدة.
					8	تقدم المؤسسة مكافآت على الأفكار الابتكارية الجديدة.
ثالثا: تخزين المعرفة:						
					9	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين معارفها.
					10	تتمكن المؤسسة من الوصول إلى المعرفة وقت الحاجة إليها بسهولة.
					11	تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين باستمرار للتعامل مع برمجيات التنظيم والتخزين المتطورة.
					12	تهتم المؤسسة بأرشفة المستندات الورقية لتخزين المعرفة.
رابعا: توزيع المعرفة:						
					13	تعمل المؤسسة على زيادة مهارات الموظفين التعاونية التي تساهم في توزيع المعرفة.
					14	تعتمد المؤسسة على فرق العمل والاجتماعات الدورية لتوزيع المعرفة.
					15	تستخدم المؤسسة التسهيلات التكنولوجية لتوزيع المعرفة.
					16	تقدم المؤسسة الحوافر للموظفين الذين يشاركون في توزيع معارفهم.
خامسا: تطبيق المعرفة:						
					17	تحرص المؤسسة على توفير الوسائل والأدوات التي تساعد في تطبيق المعرفة.
					18	تهتم المؤسسة بدرجة تطبيق الموظفين للمعرفة عند تقييم أدائهم.
					19	تشجع المؤسسة روح المنافسة بين الموظفين في تطبيق المعرفة.

20	توظف المؤسسة المعارف المتوفرة لدى الموظفين لحل المشاكل.				
----	---	--	--	--	--

المحور الثاني: القرارات الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

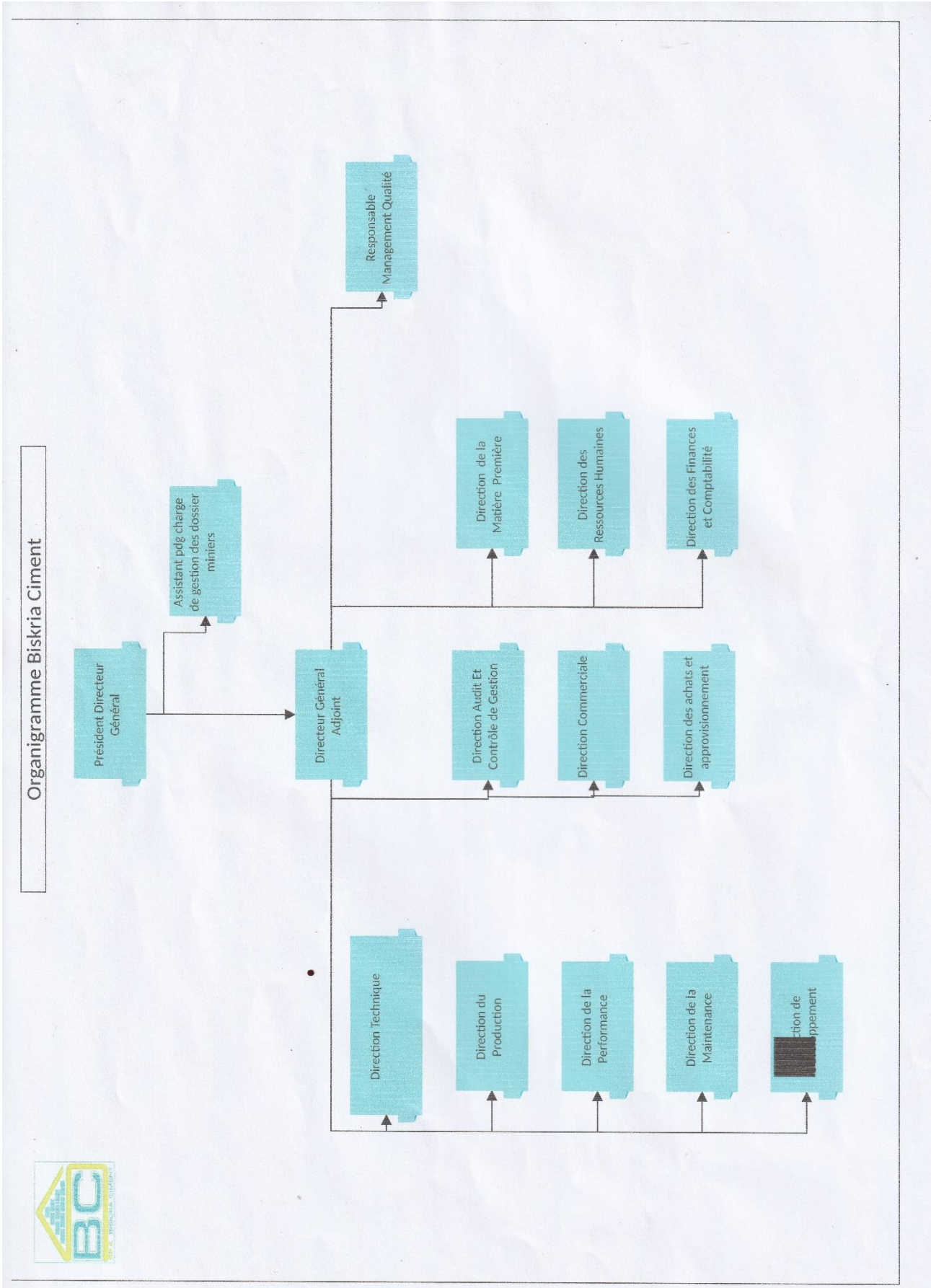
الرقم	أبعاد القرارات الاستراتيجية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الرشد والشمول.						
1	القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة واضحة.					
2	القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة مرتبطة برؤيتها ورسالتها.					
3	توفر المؤسسة المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
4	تستعين المؤسسة بمتخصصين عند صياغة القرارات الاستراتيجية.					
ثانياً: درجة الاتفاق.						
5	يتم الاتفاق بين المديرين في المؤسسة عند تحديد الأهداف الاستراتيجية.					
6	يتم الاتفاق بين المديرين في المؤسسة عند وضع الحلول المقترحة					
7	يتم دراسة كل آراء ومقترحات المديرين المشاركين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
8	يتم اتفاق جميع المديرين على ضرورة تقديم المعلومات المتوفرة والمناسبة.					
ثالثاً: درجة الاتصال.						
9	يتم التواصل بين جميع المديرين في المؤسسة قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					

الملاحق

					تضع المؤسسة طرق تواصل بين متخذي القرارات للحصول على معلومات.	10
					تسعى المؤسسة لتوفير وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام.	11
					تقوم المؤسسة بالتنسيق والتواصل بين الإدارات حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	12
رابعاً: اللامركزية.						
					يتم مشاركة جميع المديرين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	13
					يتم دراسة الآراء والمقترحات المقدمة من الزملاء.	14
					تعمل المؤسسة على مشاركة الموظفين في الحصول على المعلومات الملائمة.	15
					تستعين المؤسسة بمتخصصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة.	16

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في: 01 جوان 2023

جامعة محمد خيضر - بسكره

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: ممد مرسي

الرتبة: أستاذ العلوم العالي

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/ليسانس - للطلبة (ة): 1. تسيير مشروع

2 - -3

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة إستراتيجية

بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على المخاوف الإدارية الاستراتيجية

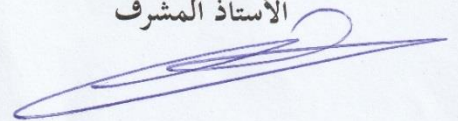
بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة التسيير

للإسم:

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: السيد السيد
.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 3.7.D.3.26.3.208.208. الصادرة بتاريخ: 20.09.2020

المسجل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير
.....

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان:
.....

الاسم:
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 20.10.2020

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في: 20-02-2023



جامعة محمد خيضر - بسكره
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 22 / ك.ق.ت.ت / 2023

إلى السيد: مدير مؤسسة البسكرية
للإسمنت بسكره

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - سخري شيماء

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

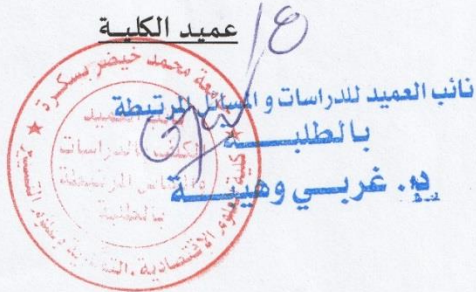
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية "

تحت إشراف: أ.د/ قريشي محمد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

