



ميدان : علوم إنسانية واجتماعية

شعبة : علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان:

إدارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمديرية التجارة ولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د في علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

د. مزبوة بلقاسم

إعداد الطالبتين:

- شمسة مناصرية

- منال بن طيبة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مزبوة بلقاسم	أستاذ محاضر – أ -	مشرفا و مقرا
بلغيث سلطان	أستاذ تعليم عالي – أ -	رئيسا
حاتي كريمة	أستاذ محاضر – ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان



بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعونك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

" الله جل جلاله "

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمن نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أما بعد عندما كان اليوم الأول..... الكل شكر عن بعد المسافة وطول الطريق.... وعندما بدأت تمضي الأيام.... شكونا جهدا وتعبنا، سهرنا ليالي طوال...حررنا أنفسنا الكثير...وقعنا تحت ضغط ومجهود...ولكن اليوم تذكرنا مقولة خالدة " إن الله لا يضيع عمل إلا أن أشكر "

الأستاذ المشرف "مزيوة بلقاسم" والذي قدم لنا عون طيلة إعداد هذه المذكرة ونقدر له نصائحه القيمة التي استهالنا ونسأل الله أن يجزيه خير الجزاء ويوفيه المزيد من العطاء.

كذلك أشكر منبع حياتي التي علمتني الصبر والثبات إلى من لقنتني الفهم صغيرة والأدب كبيرة إلى ما تحملت أعباء الزمن العيس " أمي الغالية "

إلى من علمني معنى الكرامة

والنجاح ومعنى الثقة في نفسي الذي كافح من اجلي ليراني في اعلى مراتب النجاح الذي أنار طريقي وعلمني أن الحياة أولها كفاح وآخرها نجاح " أبي الغالي ".



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
-	شكر وعران
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
أ-ج	المقدمة
25-05	الفصل الأول : الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
05	تمهيد
07-05	أولا : إشكالية الدراسة
07	ثانيا : فرضيات الدراسة
08-07	ثالثا : أهمية الدراسة
08	رابعا : أهداف الدراسة
09-08	خامسا : أسباب اختيار الموضوع
14-09	سادسا : مفاهيم الدراسة
24-14	سابعا : الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
50-27	الفصل الثاني : التأسيس النظري للدراسة
33-27	أولا : إدارة المعرفة التنظيمية
27	تمهيد
39-33	ثانيا : عملية اتخاذ القرار

44-40	ثالثا: المداخل النظرية لدراسة إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار
49-45	رابعا: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية
50	خلاصة الفصل
63-52	الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة
52	تمهيد
54-52	أولا : مجالات الدراسة
55	ثانيا : المنهج
56-55	ثالثا : أساليب التحليل
58-56	رابعا : أدوات جمع البيانات
62-58	خامسا : خصائص عينة البحث
63	خلاصة الفصل
96-65	الفصل الرابع : عرض البيانات واستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها
65	تمهيد
83-66	أولا : عرض بيانات الدراسة الميدانية
89-83	ثانيا : استخلاص نتائج الدراسة
96-89	ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة
96	خلاصة الفصل
99-98	خاتمة
105-101	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العمال داخل مديرية التجارة	54
02	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	58
03	توزيع مفردات العينة حسب السن	59
04	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	60
05	توزيع مفردات العينة حسب أقدمية العمل	61
06	توزيع مفردات العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	62
07	يوضح استجابات عينة الدراسة حول توليد المعرفة والمشاركة في صياغة القرارات	66
08	يوضح استجابات عينة الدراسة حول توزيع المعرفة واختيار البديل الأمثل	72
09	يوضح استجابات عينة الدراسة حول تطبيق المعرفة وتنفيذ القرارات	78

مقدمة

مقدمة:

المعرفة عنصر في غاية الأهمية في حياة البشرية فهي مصدر الإلهام حيث ظل الإنسان طوال حياته في حاجة ملحة للمعرفة وكلما زادت الخبرة لدى الفرد في أي قطاع زادت معه تنميته وأصبح عنصرا صالحا للمجتمع وأسرته، وقد كان الإنسان في بداية حياته بدائيا في استطلاع المعرفة، معتمدا فقط على المحاولة والخطأ والملاحظة، ومر الإنسان في عدة مراحل رصدت رحله في طريقة التعلم والبحث واستفادته مما تعلمه من معارف حتى صارت المعرفة من أكثر عناصر قوة وتأثيرا في هذا الكون الذي اكتسب بريقه من سيادتها ووجهت النظريات العلمية الحديثة بالمؤسسات لمثل هذه المعرفة البشرية، وقدمت أطروحات لتوجيه المنظمات للتزود وتطوير وتنظيم عملية المعرفة لتمكين الاستفادة منها على المدى الزمني القصير وطويل الأجل.

ومما سبق يتضح أن من أهم مقومات نجاح المنظمات العامة والخاصة وغير الحكومية هو الحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل التحديات المختلفة الداخلية والخارجية فضلا على ثورة تكنولوجيا المعلومات فقد أدى التجمع الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها وتصنيفها إلى وجود حاجة ملحة إلى الإدارة هذه المعلومات وعلى هذه المنظمات أي توظيف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات والاستفادة منها في تحسين عملية اتخاذ القرارات بما يعود بالنفع ويحقق أهداف منظمة والعاملين، كما تعمل إدارة المعرفة بتوفير المعلومات بشكل كافي، مناسب ومنظم إتاحتها لجميع العاملين في المنظمة والعملاء في الخارج والخبرات الفردية القاطنة في عقول الموظفين لذلك فإن من أهم فوائد تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل برأس مال الفكري بالمنظمة، وعليها توظف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي لاستفادة منها.

وقد أوضح الأب الروحي للإدارة " بيترد ركر " أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها، والبيانات موادها الأولية، والعقل البشري أدائها إلى حد باتت المعرفة المكون



مقدمة:

الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر، ومما لا يدعو مجالا للشك أن تكنولوجيا المعلومات لعب دورا أساسيا في عملية إدارة المعرفة من خلال القدرة على تسريع عملية نقلها حيث تقوم أدوات الإدارة المعرفة على تنظيم وتنسيق معرفة الجامعات، من جعل هذه المعرفة متاحة وذلك عن طريق المشاركة بين الأطراف الفاعلة.

وقد أصبحت الميزة التنافسية للعديد من المنظمات في عالم اليوم تعتمد اعتمادا كليا على طريقة إدارة هذه المؤسسات لعملية المعرفة ومدى كفاءة هذه المنظمات في إدارة عملية المعرفة بها، ففاعلية إدارة الأصول المعرفية تمد المؤسسات بإعادة اكوين المعرفة بشكل مستمر ومرن لتلبية مطالب السوق المتداخلة والمتغيرة في الحاجة لخلق المعرفة وذلك يتم من خلال لجمع بين المعرفة القائمة والبيانات الجديدة.

وقد ظهرت الحاجة لإدارة المعرفة في ظل التحديات والتمديدات التي تواجه المنظمات في وجود علم متقلب، بل كما أنها باتت ضرورة وفرضت نفسها على الواقع العلمي، نظرا للتقدم المعلوماتي الكبير والانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي، الذي أدى لتقليص الوقت والجهد، كما إدارة المعرفة تؤثر على عمليات اتخاذ القرارات وتحسينها في كافة خطواتها المختلفة سواء في تحديد الإشكالية، وضع البدائل وتقييمها، وعملية اختبار البديل الأفضل، وتطبيق البديل المناسب، فيتم مساعدة متخذ القرار بالأدوات التي تساعده على اتخاذ القرار وفقا لآلية محددة ومناسبة، حيث أن عملية تحسين القرارات بصورة أحسن من الامتيازات التي يمكن أن تحققها إدارة المعرفة فضلا على تحسين قدرة الموظفين على إدراك ما يتعلق بوظائفهم مما يجعلهم يبدعون ويبتكرون مبادرات أكثر دقة، وأفضل جودة في العمل.

مقدمة:

ولنظر في إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار احتوت دراستنا على: الفصل النظري ويضم ثلاثة

فصول:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة وقد جاءت كمدخل للدراسة حيث تم فيه تقديم أسباب اختيار

الموضوع، أهدافه، إشكالية، تساؤلات الفرعية، ثم فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة حيث تطرقنا إلى إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار.

أما الجانب التطبيقي احتوى على فصلين:

الفصل الثالث: إجراءات المنهجية للدراسة تناول فيه تقنيات البحث والمناهج المستخدمة (المنهج

المستخدم، أدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها)، ثم تطرقنا إلى مجالات الدراسة (المكاني،

الزماني، البشري).

الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة وتم فيه تحليل نتائج البيانات الميدانية في ضوء فروض الدراسة

وخروج باستنتاج عام.

وفي الأخير ختمنا بخاتمة عامة للدراسة، وقائمة مصادر ومراجع وملاحق مستخدمة في الدراسة.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراصة

تمهيد

أولا : إشكالية الدراصة

ثانيا : فرضيات الدراصة

ثالثا : أهمية الدراصة

رابعا : أهداف الدراصة

خامسا : أسباب اختيار الموضوع

سادسا : مفاهيم الدراصة

سابعاً : الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تعتبر الإطار التصوري للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث أبرز أهم القضايا أو الأطروحات والمسائل التي تعرض لها في بحثه، حيث تم صياغة إشكالية البحث التي تعتبر اللبنة الأساسية يبنى عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي سيربها الباحث في بحثه وعلى ذلك فقد تطرقنا إلى مجمل أسباب اختيار الموضوع وأهميته، الأهداف التي تصبوا إلى جانب ذلك تحديد المفاهيم الأساسية المجاورة لبحثنا من نواحي لغوية اصطلاحية إجرائية والتي لها صلة مباشرة لبحث.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر حيث لقيت هذه الأخيرة اهتمام كبير من قبل المنظمات بسبب التغيرات الكبيرة التي شهدتها العالم في شتى المجالات مثل حدة المنافسة وتبادل المعرفة وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات ، فكان لزاماً عليها لمواجهة تلك التحديات البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتساعد على اتخاذ قراراتها ما ساهم بشكل كبير في ظهور مفهوم إدارة المعرفة التي تعد من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي ،حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات باعتبارها عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة بهدف الوصول إلى نتائج تتصف بالكفاءة وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها.

حيث تعتبر إدارة المعرفة التنظيمية من المفاهيم التي تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تطبيقها والأخذ بمبادئها وذلك أن إدارة تلك المعرفة بشكل جيد يساعد هذه المنظمات على تحقيق أهدافها

على اعتبارها مجموع المعارف الفردية الضمنية والصريحة المتاحة للمنظمة والمتوفرة على شكل قواعد، بيانات، ملفات وهياكل تنظيمية قد تساعد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

فالفرد منا يتخذ مجموعة من القرارات التي تكون المحدد الأساسي في مسارات حياته، وهذا ما ينطبق على منظمات الأعمال إذ أن عملية اتخاذ القرارات تعد عملية جوهرية في الإدارة على اعتبارها نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية والعملية التي يستخدمها متخذ القرار فهي تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة وهي لا تقتصر على عمل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه فأبي إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأدا مهامه فنجاح أي منظمة يعتمد على قدرتها على اختيار البديل المناسب من خلال مشاركة العاملين في الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم ما يعطيهم الشعور بأهميتهم.

ومن المعروف أن المؤسسات الجزائرية قد شهدت تحولات اقتصادية هامة لا سيما انتقالها من التخطيط المركزي والموجه الى اقتصاد السوق ويفترض ان تلعب مؤسسات القطاع العمومي للدولة دورا مميزا في مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة وهذا يتوقف على مدى الاهتمام بمواردها البشرية مهما كانت مواقعهم التنظيمية.

فالمشاكل التي تعترض سياسة التنمية في الجزائر لم تكن وليدة الأساليب التسييرية فحسب بل ان الاستراتيجيات المتبعة في الاصلاحات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ارتكزت على محاولة تطوير المنشآت والهياكل وعصرنتها دون الاهتمام بالعمليات التنظيمية وعلاقات العمل .

ومن الاسباب التي تدعو الى الاهتمام بإدارة المعرفة التنظيمية قيادة عملية اتخاذ القرار حيث يتوجب على متخذي القرار إذا أرادوا النهوض بالمؤسسة أن يمتلكوا مهارات إدارة المعرفة التنظيمية التي تمكنهم من توليد ونشر المعرفة وينبغي عليهم إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

فمن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على إدارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار ومنه نطرح السؤال الرئيسي.

ما علاقة إدارة المعرفة التنظيمية بعملية اتخاذ القرار؟

الاسئلة الفرعية:

- ما علاقة توليد المعرفة بعملية المشاركة في صياغة القرارات ؟
- ما علاقة توزيع المعرفة بعملية اختيار البديل الأمثل ؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين تطبيق المعرفة و تنفيذ القرار؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- يساعد توليد المعرفة على المشاركة في صياغة القرارات.
- تسهل عملية توزيع المعرفة واختيار البديل الأمثل.
- يؤدي تطبيق المعرفة الى سرعة تنفيذ القرار.

ثالثا: أهمية الدراسة .

تكمن الأهمية العلمية في عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة لإدارة المعرفة التنظيمية عملية اتخاذ القرار وتمثل هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني إضافة علمية للدراسات المقدمة في حقل

علم اجتماع التنظيم و العمل وليكون إضافة للطلبة بغية الاستفادة منها أو تقديم دراسات أخرى حول موضوع إدارة المعرفة التنظيمية و كذلك حول موضوع عملية اتخاذ القرار .

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من واقع التعرف على إدارة المعرفة التنظيمية و علاقتها بعملية اتخاذ القرار بمديرية التجارة بتبسة.

كما تتمثل الأهمية العملية في:

- التعرف على إدارة المعرفة التنظيمية و الدور الذي تلعبه في تحديد معايير عملية اتخاذ القرار .
- التعرف على مستوى إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية في تبسة.

رابعاً : أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في:

- تحديد العلاقة بين توليد المعرفة و المشاركة في صياغة القرار .
- تحديد العلاقة بين توزيع المعرفة وعملية اختيار البديل الأمثل .
- معرفة طبيعة العلاقة بين تطبيق المعرفة و عملية تنفيذ القرار .

خامساً : دوافع اختيار الموضوع

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع :

- يعتبر موضوع إدارة المعرفة التنظيمية من المواضيع بالغة الأهمية في المجتمعات الحديثة خاصة مع ظهور مفاهيم جديدة كمفهوم العولمة و مجتمع المعرفة
- محاولة التعمق أكثر في هذا الموضوع لتوضيح مدى أهمية عملية اتخاذ القرار داخل التنظيم.

- محاولة إسقاط الدراسة على الواقع و الخروج بنتائج تثري جانب البحث وتطوره.
 - اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة التي ستتولى اهتماما واسعا في الأفق المستقبلية.
 - الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع نظريا وتطبيقيا و بذلك نكون قد أضفنا إسهامات جديدة للموضوع من حيث الجانب المعرفي و التطبيقي.
 - الميل والاهتمام الشخصي بالموضوع و الرغبة في التعمق فيه أكثر.
- الفضول العلمي لمعرفة الجانب المعرفي و الامبريقي للموضوع إدارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار .

سادسا: مفاهيم الدراسة

تحمل المفاهيم أهمية كبيرة في العلوم الاجتماعية وذلك لما تحتويه من دلالات ومقاصد نظرية و امبريقية لها أثرها المباشر على كل بحث إذ عن طريقها يمكن إزالة جزء كبير من الغموض الذي يكتنف الموضوع بالنسبة للباحث والقارئ معا ومن هنا فان لكل بحث خصوصياته المفاهيمية التي تميزه عن غيره من البحوث فالمفاهيم تعتبر ترجمة الظاهرة أو السلوك أو الموقف الى لغة كما تشير الى طبيعة الموضوعات التي يقوم الباحث بدراستها .

لذا يتعين على كل باحث التحديد الدقيق لمفاهيم بحثه ومن أهم المفاهيم التي سنتناولها هذه الدراسة

وتتطلب توضيح مضامينها المفاهيم التالية:

I. ادارة المعرفة التنظيمية:

تعد ادارة المعرفة من المفاهيم الادارية الحديثة نسبيًا التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا لما لهذا المفهوم من أهمية انطلاقا من حقيقة مفادها أن المعرفة التنظيمية تعد أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة و تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية .

في هذا السياق وقبل التعرض الي مفهوم ادارة المعرفة التنظيمية لابد من توضيح مفهوم الادارة والمعرفة التنظيمية وادارة المعرفة .

1 الادارة: تعددت تعريف الادارة من قبل المفكرين و العلماء المهتمين بالحقول العلمية ذات الارتباط كعلم اجتماع العمل والتنظيم والعلوم الادارية وكذا الاقتصادية وغيرها، حيث عرفت على أنها مجموعة متشابهة من الوظائف أو العمليات (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة ، قيادة) تسعى الى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة¹، كما عرفت على أنها تحقيق الأهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الامكانيات المادية و البشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الانسانية داخل المؤسسة²، ويذهب آخرون الى تعريف الادارة بأنها عملية انسانية ، اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة كأفراد و جماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية و البشرية و العينية المتاحة للمنظمة³.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الادارة و اختلاف هذه التعريفات تبعا لذلك فانه يمكن القول أن الادارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة بكفاءة و فعالية.

1 مصطفى يوسف الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط 1 ، دار اللغة العربية القاهرة ج م ع،2005،ص07

2عريف سامي الإدارة التربوية المعاصرة ط 1، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،2001،ص20

3عبد الله شوقي إدارة الوقت ومدارس القيادة الادارية ، دار المشرق الثقافي ، عمان ، الأردن،2006،ص06

2 المعرفة التنظيمية :

عند الحديث عن المعرفة يتشعب و يتناول مجالات متعددة وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية وهذه المعرفة وفقا ل: لويس مورسيلير Lucier،morsilier تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والافراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل. فهؤلاء يكونون مسؤولين على تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، حيث يعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة¹ وفي هذا الصدد أشير الى المعرفة التنظيمية بأنها: تتصرف الى العمليات العليا في ذهن المدراء و أفراد المنظمة من ادراك وتعلم و تفكير بما يسهم في تكوين آراء و اتجاهات و توقعات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط المنظمة و نوع الاختيار الاستراتيجي المقرر لبقتها و ديمومتها² وقد عرفها هافر p.feffer بأنها : القدرة على التنبؤ بالمستقبل و توقع تقلبات المجهزين و معرفة العلاقة بين السبب و النتيجة و التحليل أثناء عملية البحث والمعلومات المطلوبة لأداء النشاط مقارنة بالمعلومات المتوفرة و الفترة الزمنية اللازمة للتغذية العكسية³ وعرفها راكس reix على أنها المعرفة التي يشترك فيها أعضاء المنظمة :مجموع المعارف الفردية⁴.

يمكن القول أن المعرفة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على كيفية اكتسابها للمعرفة وكيف تحتفظ بها وتخزينها ثم تستعين بها لأغراض التحليل و التفسير لاتخاذ القرارات و الافعال اللازمة أمام المشكلات

1 يوسف أبو فارة ، العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة و الاداء ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع "ادارة المعرفة في العالم العربي" جامعة الزيتونة ، عمان ، الاردن 26-28 نيسان 2004 ،ص6
2 نعمة الخفاجي ، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي - دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد العراق ،1996، ص5.
3 الياسري و العامري ، القوة التنظيمية و ادارة المعرفة و تأثيرها في فاعلية المنظمة- بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط،المجلة العربية للإدارة ، مجلد 27، ع1 جويلية ، الأردن ، 2007 ص 118
4 Pierre، Dubois، et yvesdupuy، connaissance et management ،economica، paris، 2007، p82

التي تواجهها فيمكن اعتبار المعرفة التنظيمية على أنها كل ما هو كامن داخل الفرد و ما هو ظاهر من معارف تساعده في اتخاذ قرارات صائبة تجعل أدائه أكثر فعالية.

3 إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما و نوعاً ، لما لهذا المفهوم من أهمية انطلاقاً من حقيقة مفادها أن المعرفة التنظيمية تعد أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، يعرفها هولم Holm على أنها الحصول على المعلومات الصحيحة من الأفراد في الوقت المناسب لمساعدة الأفراد على انشاء المعرفة و التشارك فيها، يشير بهات Bhatt الى أنها عملية ايداع المعرفة تأكيداً و تقديمها ، توزيعها ، تطبيقها، وقد عرفها Alavi and ألافى وليدner هي إدارة معرفة الشركة من خلال عملية محددة بشكل منظم من اكتساب وتنظيم و ادامة و تطبيق المعرفة و التشارك و تجديد لكلا من المعرفة الضمنية و الصريحة بين العاملين ، لتحسين الاداء التنظيمي و خلق القيمة¹.

-يمكن القول أن إدارة المعرفة هي المظلة الشاملة تتسع لكل أنشطة استقطاب و تخزين و ايداع المعرفة و المشاركة في المعرفة و توزيعها بين الافراد العاملين بغض النظر عن المستوى الاداري كما أنه يوجد قواسم مشتركة للتعريف حيث أن إدارة المعرفة تشمل كل من المعرفة الضمنية و الصريحة بالإضافة الى أنها عملية تشمل كل من الحفظ ، التشارك و التطبيق للمعرفة.

بعد أن تم عرض كل مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة يمكن للدراسة الراهنة النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تلك العملية المنهجية المنظمة والتي تتكون من مجموعة متشابكة من الوظائف

1 Source : KA :Kana gasabapathy & R.RadhKrishnan ،Empirical investigation of critical success factor and.Knowledge management.structure for successful implementation of Knowledge management system – acasestudyinprocessindustry Anna universitychennai -25 ،india ، p 2

(تخطيط ، توجيه ، توزيع ، تنظيم) تسعى لمساعدة الافراد على توليد المعرفة و التشارك فيها وتوزيعها بين الافراد ومحاولة تطبيقها بين العاملين لتحسين الاداء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف محددة.

II. عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهلة أو واضحة و يشير الباحثون الى أن عملية اتخاذ القرار تعد علم خاص له اصوله و قواعده المنهجية ولهذه العملية مهارات خاصة تساعد على اختيار القرار الأنسب من خلال اختيار البديل الأنسب في ظل الظروف الممكنة أو الواقع المحيط بالفرد و قد تعددت تعريفات عملية اتخاذ القرار من مفكر الى اخر ومن حقل معرفي الى حقل اخر حيث عرفت بأنها عملية عقلية وموضوعية للاختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل الممكنة¹ وقد عرفت أيضا بأنها أسلوب معرفي لمعالجة المشكلات و المواقف عن طريق توفير المعلومات الكافية، لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الهدف² كما عرفت بأنها عملية عقلية الغرض منها مواجهة موقف معين و هو أحد الافعال الادارية التي يتم في ضوءها اختيار بديل من بين البدائل أو الخيارات المطروحة³.

أيضا عرفت بأنها عملية معرفية الا أن الاتجاهات و منظومة القيم و الحالة الوجدانية إضافة للعوامل الاجتماعية المحيطة بالفرد تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر⁴.

1 زاهر ضياء الدين: تقويم الادارة المدرسية في التعليم الاساسي ، المركز القومي للاختبارات ، القاهرة ، مصر، 1996، ص17
 2 القصبي عبد السلام : أسس إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص127
 3 جزائري رنا: عملية اتخاذ القرار في المجال الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية آداب ، سوريا، 1999، ص35
 4 قطامي يوسف: علم النفس التربوي النظرية و التطبيق ، ط1 دار وائل للنشر ، الاردن ، 2010، ص312

- يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الادارية فهي تقوم على أساس اختيار البديل الافضل من بين عدة بدائل وتسهيل عملية تنفيذ القرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة.
من خلال التعريفات السابقة وبالنظر لصياغة للدراسة الراهنة والواقع المعاش يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات بأنها تلك العملية المعرفية الوجدانية تهدف التي تغليب بديل معين من بين اثنين أو أكثر من البدائل الممكنة، و ذلك كونه الأنسب لتحقيق الهدف التفكير في المشكلة و السماح بعملية المشاركة في صياغة القرارات وذلك لتسهيل عملية تنفيذها.

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة سمية خليفي بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية 2019¹.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية عند مستوى الدلالة 0.05؟ كما هدفت إلى:

- التعرف على مفهوم أداء العاملين وعمليات إدارة المعرفة.
- التعرف على واقع إدارة المعرفة وعملياتها وكيف تؤثر على أداء العاملين داخل المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية.

ومن أجل تحقيق هذه الاهداف صاغت الدراسة الفرضيات الآتية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توزيع المعرفة على أداء العاملين في المديرية الملية للإتصالات بولاية المدية.

1 سمية خليفي: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، مجلد11، عدد4، 201، ص74.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على أداء العاملين في المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية.

- هناك اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على أداء العاملين في المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية.

ومن أجل إختبار هذه الفرضيات إعتد على المنهج الوصفي في الإطار النظري أما الدراسة الميدانية تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة وقد تم إستخدام اسلوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .SPSS

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- كان المستوى العام لمحور العمليات إدارة المعرفة بالمديرية العملية للاتصالات بولاية المدية مقبولا وذلك بمتوسط حسابي (3.75) وكانت مختلف أبعاد هذا المحور متوفر.

الدراسة الثانية: دراسة نوال شنافي بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة، دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بسكرة¹2020.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما أثر عملية إدارة المعرفة على الإبداع؟

- هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر بولاية بسكرة؟ وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى إدارة المعرفة السائد بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر-فرع بسكرة-

1 نوال شنافي: اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد7، العدد2، 2020، ص20.

– التعرف على مدى الإهتمام بالإبداع بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر.

ومن أجل تحقيق هذه الاهداف صاغت الدراسة الفرضيات التالية:

– يوجد اثر لتوليد المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر.

– يوجد اثر لتطبيق المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر.

– يوجد اثر لتوزيع المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر.

– يوجد اثر للتشارك المعرفة على الإبداع بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر.

ومن أجل إختبار هذه الفرضيات إعتد المنهج الوصفي الذي يمكن من جمع البيانات وتحليلها

ومقارنتها وتفسيرها للوصول إلى نتائج معينة وقد إعتد على الإستبانة كأداة رئيسية ومن بين النتائج التي

توصلت إليها الدراسة:

– وجود أثر معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بعمليات إدارة المعرفة في الإبداع الإداري

بالمديرية، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع 57.80% مما يعني وجود علاقة قوية

وموجبة بين متغيري الدراسة.

الدراسة الثالثة: دراسة نضال محمد الزطمة بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء دراسة

تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة 2011²، وقد تمحورت إشكالية

الدراسة حول: ما علاقة إدارة المعرفة بتميز الأداء؟ والتي مفادها:

– ما العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة توليد، توزيع، تطبيق؟

2 نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2011.

وقد هدفت الدراسة إلى:

– التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة.

– التعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.

ومن أجل تحقيق هذه الاهداف صاغت الدراسة الفرضيات الآتية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية توليد المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي من ناحية أخرى عند مستوى دلالة $a=0.05$.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية توزيع المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي من ناحية أخرى عند مستوى دلالة $a=0.05$.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية وكفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة $a=0.05$.

ومن أجل اختبار هذه الفرضيات إعتد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وقد إعتد على الإسبارة كأداة لجمع البيانات.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهم النتائج:

– جاءت البيانات والمعلومات والمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بمستوى جيد.

– جاءت التخطيط والتنفيذ والإشراك بقواعد البيانات الخارجية بمستوى مقبول.

– كما وجاء العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) بمستوى جيد أما مجال تطبيق المعرفة بمستوى متوسط.

الدراسة الرابعة: مظفر نوري بعنوان دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الاعمال في محافظة دهوك¹، 2013، تمحورت إشكالية الدراسة حول ما أهمية استخدام إدارة المعرفة في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي في منظمة الأعمال في محافظة دهوك؟ وقد هدفت الدراسة إلى:

– الوقوف على مدى وجود علاقة جوهرية بين المعرفة وعملية إتخاذ القرار التي تعتمد على القيادات الإدارية في القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية.

– أثر إدارة المعرفة في إتخاذ القرار عينة البحث.

– إمكانية تحليل مشكلة إهدار المعرفة والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع الاساليب للسيطرة عليها.

– توظيف التراكم المعرفي عن إدارة المعرفة وإتخاذ القرار الإستراتيجي في بلورة إعداد منهجية البحث وتقديم إسهام متواضع بعدد متغيراته.

ومن أجل تحقيق هذه الاهداف صاغت الدراسة الفرضية الرئيسية الآتية:

توجد علاقة تأثير معنوية بين إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرار.

وإنبثق عنها الفرضيتين الآتيتين:

1 مظفر محمد نوري: دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرار، جامعة كركوك للعلوم الإدارية، دهوك، المجلد (3)، العدد (2)، 2013. ص 25

- هناك علاقة تأثير معنوية بين المعرفة الصريحة وعملية إتخاذ القرار .
- هناك علاقة تأثير معنوية بين المعرفة الضمنية وعملية إتخاذ القرار .

ومن أجل إختبار هذه الفرضيات إعتد على المنهج السلوكي المتأثر بخصائص المدرسة السلوكية أما في الجانب الميداني فإعتد على المنهج الإستطلاعي للوقوف على آراء عينة البحث وقد إعتد على المقابلة الشخصية والإستبانة كأداة رئيسية.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من مدراء عينة البحث قادرة على إستيعاب وفهم المعلومات الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد منظمة الاعمال في الوصول إلى الاهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظمتهم.
- إن الغالبية العظمى من مدراء عينة البحث متفقون حول الاهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار والذي يرتبط مصير منظمة الاعمال به من خلال إتباع الاساليب العلمية والخطوات المدروسة لإتخاذ مثل هذه القرارات.

الدراسة الخامسة: دراسة أحمد عدنان الطيط وسرى إبراهيم العايد بعنوان دور إدارة المعرفة في إختيار البديل الإستراتيجي لدى مديري شركات الإتصالات السعودية 2017¹ تمحورت إشكالية الدراسة: مادور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي؟

- ما درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الإتصالات السعودية؟
- ما درجة توظيف البديل الإستراتيجي في شركات الإتصالات السعودية؟

1 أحمد عدنان الطيط وسرى إبراهيم العايد: دور إدارة المعرفة في إختيار البديل الإستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، جامعة القصيم، مج37، ع1، 2017.ص65

– ما دور إدارة المعرفة في إختيار البديل الإستراتيجي لدى مديري شركات الإتصالات السعودية؟

وقد هدفت الدراسة إلى: الكشف عن دور إدارة المعرفة في إختيار البديل الإستراتيجي بشركات

الإتصالات السعودية.

ولتحقيق ذلك صاغت الدراسة الفرضية الرئيسية الآتية:

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لإدارة المعرفة في إختيار البديل

الإستراتيجي لدى مديري شركات الإتصالات السعودية.

وإنبتق عنها الفرضيات الآتية:

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) توليد المعرفة في إختيار البديل

الإستراتيجي لدى مديري شركات الإتصالات السعودية.

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لتوزيع المعرفة في إختيار البديل

الإستراتيجي لدى مديري شركات الإتصالات السعودية.

ومن أجل إختبار هذه الفرضيات إعتد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراضها هذا وقد

تم تطبيق إستبانة الدراسة على أفراد العينة من أجل جمع البيانات وتحليلها والخروج بنتائج تسهم في تقديم

مجموعة من التوصيات في ضوء تلك النتائج.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– إن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الإتصالات السعودية مرتفعة.

– إن درجة توظيف البديل الإستراتيجي في شركات الإتصالات السعودية مرتفعة.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد،، التوزيع، التطبيق) في إختيار البديل الإستراتيجي لدى مديري شركات الإتصالات السعودية.

الدراسة السادسة: دراسة هناء خميس سعيدة بعنوان دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة إتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية¹، دراسة حالة الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.

تتمحور إشكالية الدراسة حول ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة إتخاذ القرارات في المديرية العامة؟ وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة إتخاذ القرارات.
- تحسين خدماتها وتعزيز مستوى أدائها.
- التعرف على عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة إتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف جاءت الدراسة بالفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات المعرفة (توليد، توزيع، تطبيق، مشاركة) وجودة إتخاذ القرارات في المديرية العامة.
- تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثير دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في جودة إتخاذ القرارات في المديرية العامة لخدمات الطبية العسكرية.

1 هناء خميس سعيدة: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة إتخاذ القرارات في المديرية العامة لخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر، غزة سلسلة العلوم الإنسانية، م22، ع1، س2020، ص ص 1-2-3-5-6-21-27.

ومن اجل إختبار هذه الفرضيات تم إستخدام المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع دراسة تحليل نتائجها حيث يتم الإعتماد على منهج دراسة الحالة ويتم إستخدام أسلوب العلوم الاجتماعية. SPSS.

ومن نتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة إتخاذ القرار كما اظهرت النتائج ان اكثر عمليات إدارة المعرفة إرتباطا ذو دلالة إحصائية وجودة إتخاذ القرار هو عملية تطبيق المعرفة والتوزيع ثم عملية تخزين المعرفة في المرتبة الأخيرة وعملية إكتساب المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عملية إدارة المعرفة تؤثر تأثيرا جوهريا في إتخاذ القرارات وتفسر بنسبة 84.5% من التباين في المتغير التابع، تبين نتائج الدراسة ان أهم العوامل تأثيرا خي جودة إتخاذ القرارات¹.

الدراسة السابعة: دراسة yang بعنوان أثر إدارة المعرفة على إبتكار المنتجات بالإستناد إلى المخرجات التجارية لدى الباعة الصينيين 2011²، تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما أثر إدارة المعرفة على إبتكار المنتجات بالإستناد إلى المخرجات التجارية لدى الباعة الصينيين الصين.

وقد هدفت الدراسة إلى: دراسة التفاعل بين مشاركة المعرفة الداخلية وبين توليد المعرفة الخارجية لدى الشركات وتأثيرها على إبتكار منتجات لخدمات جديدة ومن أجل تحقيق هذه الاهداف صاغت الدراسة الفرضيات الآتية:

– زيادة المشاركة للمعرفة الداخلية تؤدي إلى تحسين توليد المعرفة الخارجية.

1 هناء خميس: مرجع سابق ص28.

2 بشرى عبد السلام الأفغاني: إدارة المعرفة التقانة في المؤسسات الإنتاجية وإقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقانية في سوريا، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير الدراسات العليا في إدارة التقانية، سوريا، (2012.2013)

- زيادة توليد المعرفة الخارجية تؤدي إلى تحسين مستوى المشاركة للمعرفة الداخلية.
- مشاركة المعرفة الداخلية وتوليد المعرفة الخارجية يعتبران عاملان متكاملان للوصول إلى إبتكار المنتجات.

ولإختبار الفرضيات السابقة تم توزيع 211 إستبانة لقياس عاملين إثنين هما مشاركة المعرفة الداخلية، توليد المعرفة الخارجية واثرها على إبتكار المنتجات.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- زيادة المشاركة للمعرفة الداخلية تشمل المشاركة بين العاملين والإدارة والمشاركة العكسية بين الإدارة والعاملين، تحفيز العاملين للمشاركة بمعارفهم.
- أن يكون هناك بحث متواصل عن معارف جديدة مولدة لخبرات جديدة من خلال تعزيز وسائل الإتصال بين الشركات والبيئة الخارجية وتفعيل العلاقات الجيدة مع الموردين والبائعين والزبائن.

تعقيب حول الدراسات السابقة:

من خلال مراجعتنا المتأنية للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها أما من حيث المنهج المستخدم في الدراسة فقد انفتحت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي لتحقيق الهدف من الدراسة مثل دراسة نضال محمد الزطمة (2011)، ودراسة أحمد عدنان الطيط وسرى ابراهيم العايد (2017)، ودراسة سمية خليفي (2019)، ودراسة هناء خميس سعيدة (2020)، ودراسة نوال شنافي (2020).

واعتمدنا على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات التي اختلفت مع دراسة مظفر نوري (2013) التي استخدمت المنهج السلوكي وإعتمدت على المقالة الشخصية والاستبانة كأداة رئيسية.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة:

- أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً جوهرياً في اتخاذ القرارات.
- أن درجة تطبيق تطبيق المعرفة وتوظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية مرتفع.
- وجود أثر معنوي لعمليات إدارة المعرفة في الإبداع الإداري.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تتناول إدارة المعرفة التنظيمية وربطها بعملية اتخاذ القرار في حدود علمنا، كذلك أغلب الدراسات وعلى حد علمنا تناولنا بالدراسة أحد المتغيرات فقط .

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفدنا من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

- الإلمام ببعض المصادر التي سهلت لنا بناء الإطار النظري للبحث الحالي وإثرائه بمعلومات حديثة وهامة.
- التعرف على المنهجية سارت عليها هذه الدراسات واختيار منهج الدراسة المناسب.
- اختيار أدوات الدراسة.
- الإطلاع على النتائج التي توصلت إليها الدراسات والاستفادة منها والانطلاق من حيث انتهت.

خلاصة:

من خلال الإطار التصوري المفاهيمي والمتمثلة في تحديد الإشكالية ومبررات اختيار أهداف الدراسة وأهمية الموضوع وكذلك صياغة فرضيات والدراسة السابقة أصبح الموضوع الذي يصبو في البحث أكثر

وضوحاً، حيث استطعنا أخذ تكوين نظرة شاملة والإحاطة بحدود وأبعاد الظاهرة المراد دراستها بما يمهد فيها بعد الالتزام بنماذج ملائمة للإجراءات منهجية والدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

تمهيد

أولاً : إدارة المعرفة التنظيمية

ثانياً: عملية اتخاذ القرار

ثالثاً: المداخل النظرية لدراسة إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار

رابعاً: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

المدخل والبحث بينهم علاقة تكامل واندماج في آن واحد فالمدخل يدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى لبيانات المستمدة من الميدان، كما أن البحث يعطي لمدخل مجالاً للاختبار والتوسع إن جدية السيولوجي تأتي من قدرة الباحث على اختيار المدخل الملائم لبحثه ومنطقاته كل مدخل لذلك هنا سنحاول أن نستعرض أهم المدخل التي درست علم اجتماع تنظيم والتي تناولت متغيري إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار بصفة خاصة، قد ارتأينا أن نقسمها إلى مدخل كلاسيكية وحديثة والسلوكية.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

أولاً: إدارة المعرفة التنظيمية:

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة مجمل العمليات التي تساعد المؤسسة في توليد المعرفة وتشخيصها وتنظيمها ونشرها وتوثيقها وذلك من خلال تحويل البيانات والمعلومات المهمة والخبرات التي تملكها المعرفة الداعمة للعمليات وأنشطة الخدمات الممارسة من طرف المؤسسة، كما تسعى إدارة المعرفة لتفعيل إمكانيات المؤسسة.

1. لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة:

إن ظهور المعرفة مرتبط بوجود الإنسان على هاته الأرض حيث خلق الإنسان على الفطرة ثم علمه الله وهداه السبيل، يقول تعالى في محكم تنزيله " وعلم آدم الأسماء كلها " ¹ ويقول أيضا " خلق الإنسان علمه البيان " ² ووصلت أهمية المعرفة لتكون الأساسي في التفاضل البشري إذ قال تعالى " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون " ³ ومع التطور الحاصل تنامي الاهتمام بالمعرفة الذي رافق التطور الصناعي والتكنولوجي وذلك مع مطلع التسعينيات من القرن المنصرم بانعقاد المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فيرانيوم إلى عبارته الشهيرة " المعرفة القوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل جديد أطلق عليه هندسة المعرفة، وفق النصف الأخير من التسعينيات أصبح إدارة المعرفة من المواضيع أكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة الحديثة، وبعد هذا التاريخ أخذت إدارة المعرفة بالانتشار المتزايد عبر الوحدات الوظيفية في مختلف المنظمات بغض النظر عن أحجامها أو امتدادها الجغرافي وربطت إدارة المعرفة بكل شيء تقريبا كإدارة المعرفة والابتكار، وإدارة المعرفة والإبداع، وإدارة الجودة وغيرها، كما تم الاعتراف بإدارة المعرفة كحقل أكاديمي.

وأصبحت مسبقا تدرس كاختصاص في الجامعات مع هذا كله ظلت إدارة المعرفة موضوع خلاف بين كونها مبادرة هامة على مستوى عال وبين أنها مجرد مشروع إذا نجحت الشركات في القوى العاملة، لديها في مجال إدارة المعرفة في مختلف وحدات الأعمال التابعة لها في حين أخفقت هاته المبادرات في شركات أخرى ومع بداية سنة 2001 شرعت العديد من الشركات على تنفيذ برامج لإدارة المعرفة للمرة الأولى وبشكل رسمي في حين عمدت أخرى كل الوحدات الحاصلة بإدارة المعرفة وتزايدت التساؤلات حول

1 القرآن الكريم، سورة البقرة، رواية ورش، الآية 31.

2 القرآن الكريم، سورة الرحمن، رواية ورش، الآية 03-04.

3 القرآن الكريم، سورة الزمر، رواية ورش، الآية 09.

هاته الأخيرة ولكن بالرغم من هذا فقد عملت إدارة المعرفة على أن تؤسس لمبادرات أخرى مثل الإبداع ومع تطور النضج الحاصل في مجال تكنولوجيا وإدارة محتوى¹.

II. أهمية وأهداف إدارة المعرفة التنظيمية:

1. أهمية إدارة المعرفة التنظيمية: تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها ما يلي:²

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق الأنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها المشاركة بها.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة.
- توفير فرصة للحصول على ميزة تنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهماتها في تمكين المنظمة.
- تسهم في تحطيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئة المتلاحقة.

1 ربة مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، س2008، ص 123.

2 صالح إسماعيل أبو عودة: دور الانماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنسي قوى الأمن

الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، اطروحة لنيل شهادة ماجستر، القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، س

2016، ص95.

III. أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية:

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تكون من أبعاد متعددة اختلف الباحثون في طريقة تقسيمها وتقييمها فتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي:¹

1. **البعد الأول: التركيز على الأفراد:** يجرى التركيز على تحقيق مشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة

وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة.

2. **البعد الثاني: التركيز على الأصول الفكرية وراس مال الفكري:** ضمن هذا المحور التركيز على

إستخدام المعرفة مما يؤدي إلى دعم وتعزيز تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

3. **البعد الثالث: التركيز على فاعلية المنظمة:** يجري هذا التركيز على إستخدام لما يقود إلى تطوير

وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية ويمكن تقسيم هذا البعد إلى:

أ. **البعد التكنولوجي:** تسعى المنظمة الرائدة لإمتلاك البعد التكنولوجي هذا لتحقيق التميز ومن أمثلة

هذا البعد محركات البحث قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، وتكنولوجي المتميز.

ب. **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** يتعلق هذا البعد بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها

وكذا إدارتها وتخزينها ونشرها وإعادة إستخدامها كما يتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات وتسهيله

والعمليات اللازمة.

ج. **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على مشاركة وتقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة الواحدة وبناء

جماعات من صناعات المعرفة إضافة إلى تبادل الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة.

2. **أهداف إدارة المعرفة التنظيمية:** تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من المقاصد والتي

تؤدي بمجملها إلى تميز المنظمة وريادتها من بين أهم أهدافها¹:

1 ربة مصطفى عليان: المرجع السابق، ص 180.

- توفير المعرفة للمنظمة بشكل داعما وتطبيقها، وتخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية و الشغيلة.
- الارتقاء بالأداء التضامني المعتمد على الخبرة والمعرفة و تحسينه.
- الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل.
- تجذير ثقافة التعلم في المنظمة وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

IV. العمليات الأساسية لإدارة المعرفة وتقنياتها:

1. العمليات الأساسية لإدارة المعرفة: إختلاف الكتاب حول عدد عمليات المعرفة وغالبيتهم أتوا

على أنها عملية مستمرة وتتم من خلال العمليات الجوهرية الأربعة التالية:²

أ. عملية إكتساب المعرفة: ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى إلى المنظمة من خلاله الحصول

على المعرفة وإقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة مثل تواعد بيانات أو المعرفة الضمنية مثل الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء.

ب. عملية تخزين المعرفة: هي العمليات التي تسهل الإحتفاظ بالمعرفة بالمحافظة عليها وإدامتها

وتنظيمها وتسهل الباحث الوصول إليها وتتييسر سبل إسترجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة ذاكرة التنظيمية للمؤسسة وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة.

ج. عملية توزيع المعرفة: وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة

الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات

1 أحمد همشري: إدارة المعرفة الطريق للتميز والزيادة، دار صفاء، الاردن، 2013، ص ص 113-122.

2 صالح أبو عودة إسماعيل: مرجع السابق، ص 23.

الداخلية والتعلم، يتم بطريقة رسمية وغير رسمية، تتمثل الطرق الرسمية في التقارير، الرسائل والمكاتب وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني وإتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة ويمكن نقل المعرفة بطرق غير مباشرة من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

د. **تطبيق المعرفة:** تطبيق يعني الإستعمال أو الإستفادة من العملية وتعتبر عملية التطبيق الهدف الأساسي من عملية المعرفة كلها بتسخيرها في أنشطة المنظمات ويتطلب عملية التطبيق تهيئة المنظمة للإستفادة القصوى من توظيف المعرفة لخدمتها ويقع مسؤولية التطبيق على عائق المدير الذي لا بد من أن يعمل على حث منظمته لتطبيق المعرفة بشكل جيد.

هـ. **تنظيم وتخزين المعرفة:** والمقصود بها عمليات الإحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وسهولة الوصول إليها عندما يتطلب الحاجة لها خاصة في المنظمات ذات معدلات دوران العمل الحالية.. أن قيمة المعرفة لا تنحصر في وقت ولادة المعرفة، أما التنظيم والتقييم فتعني تقييم صلاحية المعلومات المتوفرة لدى المنظمات وتحديثها بشكل مستمر لكي تضمن المنظمات قدرتها على التواجد¹.

2. تقنيات إدارة المعرفة:

تعتبر تقنية إدارة المعرفة من أبرز التطورات في تقانة المعلومات وإتصالات التي ساهمت بشكل فعلي في ظهور إدارة المعرفة وتطورها، والتي جعلت من مصطلح التقنية عنصراً مهماً ومكوناً رئيسياً من مكونات إدارة المعرفة ومن بين هذه التقنيات نجد:

– **نظم العمل المعرفية:** تمثل مجموعة من نظم التي تعمل على توليد المعلومات والمعرفة الجديدة وتوفير أدوات سريعة ومنخفضة الكلفة لحصول على معارف وإدارتها بصورة أفضل في منظمة وتتضمن

1 جمال أحمد الدوري وأحمد فتحي: محمد الحيث، أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة عمان الأصلية، ص8.

تطبيقات العمل المعرفية، تحكم التصميم بواسطة الحاسوب ونظم الواقع الافتراضي ومحطات عمل الإستثمار¹.

– نظم أئمة المكاتب: تعرف على انها أي تطبيق لتكنولوجيا المعلومات بهدف زيادة إنتاجية لعمال المعلومات في المكتب².

– نظم دعم القرارات المسندة إلى المعرفة: تعد نظم دعم القرارات المسندة إلى معرفة أوسع وأشمل من نظم دعم القرارات المسندة إلى المعلومات ويعود ذلك إلى كون نظم دعم القرارات المسندة إلى المعرفة تمكن المدير من إتخاذ قرارات ذات مدى أوسع وأكثر تعقيدا ومن بين نظم دعم القرارات الفعالة³.

– فريق المعرفة: يشكل فريق المعرفة المرتكز الأساسي في المنظمة فهو يساعد على التقاط المعرفة وتوليدها ونشرها بين أفراد المنظمة فهو يشمل كل عمال المعرفة إدارة المعرفة.

– صناع المعرفة: يعرف صناع المعرفة عن أنهم " العاملين " المفكرين الذين يمتلكون المعرفة القوية القدرة على الإبداع وبإمكانهم الإستفادة التامة من التعلم والتقنية الحديثة لتحسين كفاءة العمل⁴.

– مدير المعرفة: يعرف مدير المعرفة بأنهم هم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها وأيها لها والإستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية⁵.

1 عاطف عوض: تطبيق إدارة المعرفة وتقنياتها ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في الجماعات، مجلة نقلا لبحث العلمي، العدد 8، س2015، ص56.

2 رعد حسن الصرن: إدارة المكاتب الحديثة كيف تبنى مكتب عصريا وتدير تكنولوجياته في القرن 21، جزء الاول، دار الرضا والنشر، سوريا – دمشق، ص378.

3 عاطف عوض: مرجع سابق، ص 56.

4 أحمد عبد الله الشمري وآخرون: دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الاداء المالي، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من قيادات الكلية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة كربلاء، س2016، ص11.

5 سهام قوت: دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الاعمال الحديثة، دراسة ميدانية بالمديرية العلمية لإتصالات الجزائر قسنطينة، جامعة عبد الحميد طهري، قسنطينة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، مجلد16، العدد01، س 2012، ص 64.

ثانيا: عملية اتخاذ القرار

تمهيد:

إن الإنسان مهما اختلف طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي ووضعه الاقتصادي والعلمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات وذلك بعيدا عن المناهج العلمية، فاتخاذ القرار وظيفة أساسية يقوم بها الانسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، فاتخاذ القرار يلعب دور مهم في ممارسة العمليات الادارية المختلفة وهذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته.

1. التطور التاريخي لاتخاذ القرار

تعتبر دراسة طريقة اتخاذ القرار ظاهرة قديمة عرفتتها الحضارات القديمة فقبل كتب المؤرخ اليوناني ثوكوديس في دراسته عند حرب البلوبونز حول مجموعة العوامل التي تؤثر على زعماء المدن اليونانية لاختيار قرار الحرب أو السلام أو التحالف أو بناء امبراطورية طبقا للظروف التي تواجههم، ولم يقتصر بحثه في الأسباب الاستراتيجية للاختيار أو لصورة البيئة في أذهانهم، بل تطرق للعوامل النفسية مثل الخوف والشرف والمصلحة التي تشكل دوافع لهم فيختارون قرار يعبر عن رغبتهم أو رغبة مجتمعاتهم ويعتبر مثل هذا المجهود في اطار دراسة اتخاذ القرار و أسبابه من أول الأعمال التنظيرية في هذا الإطار، وقد سيطر على الفكر اليوناني المنظور الافلاطوني الذي يذهب الى أن مركز القرار يظل بين الحكام وما دونهم يقومون بوظيفة تنفيذ تلك القرارات وعند استخدام أفلاطون لمصطلح القرار فقد تضمن المعنى الحديث للمصطلح، كذلك فقد عبر مختلف المراحل التاريخية بالاضافة الى ما سبق ذكره نجد أن الحكام كانوا يستعينون في اتخاذ قراراتهم خاصة المتعلقة منها بمواضيع السياسة الخارجية بمستشارين أصحاب اختصاص وحكمة وعلم علما منهم أن عملية اتخاذ القرار تتطلب استراتيجية وتخطيط يسمح

لهم بالتحكم في نتائج وعواقب القرارات، وقد برز هذا الاهتمام من خلال نظام الحكم الاسلامي الذي كان يستند فيه اصدار واتخاذ قرارات الى أهل الحل والعقد باعتبارهم أعلم الناس وأقدرهم على التعامل مع المستجدات (نظام الشورى يفتح المجال لوضع مجموعة معتبرة من البدائل التي تساعد متخذ القرار على التعامل بسهولة مع المشاكل التي تواجهه على مستوى السياسة الداخلية أو الخارجية)، عموماً تعبر المرحلة السابقة الذكر عن المناهج التقليدية في دراسة اتخاذ القرار ومع تطور مسيرة العلوم الانسانية وانتقالها الى مرحلة المادية العلمية كان لهذا الاثر المباشر على وضع دراسات متجددة تحاول التكيف مع المستجدات خاصة في تداخل الظواهر الانسانية (عوامل نفسية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية...) مما استدعى الامر على مستوى اتخاذ القرارات السياسية وضع اطار نظري متكامل لفهم وتفسير واتخاذ القرارات في ظل هذه المتغيرات¹.

II. مراحل عملية اتخاذ القرار:

ان القرار الجيد هو ذلك القرار الذي يعتمد في اتخاذه على أسلوب تحليلي منظم مرتكزا على المنطق العلمي، موظف جميع البيانات المتوفرة من أجل الوصول الى البدائل أو الحلول الممكنة لاتخاذه ومن أجل تحقيق ذلك يستلزم اتباع خطوات القرار التالية²:

1. **تحديد مشكلة القرار:** يتطلب في هذه المرحلة تحديد مشكلة القرار بشكل واضح ومختصر حيث أن هذه الخطوة تعتبر النقطة المحورية لخطوات اتخاذ القرارات الاخرى ومالم يتم انجازها بشكل جيد فان اداء المراحل اللاحقة لاتخاذ القرار سيكون مضللاً لذا يتطلب في هذه المرحلة تحديد ما يأتي:

1 نوال عبد الكريم: اتخاذ القرارات الادارية انواعها ومراحلها، دار امجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2015 ، ص09

2 منعم زمير الموسوي: اتخاذ القرارات الادارية ، مدخل كمي ، جامعة ديلن ، ايرلندا ، دار اليازوري العلمية ، 1998 ، ص15،

- تحديد المتغيرات الممكن التحكم بها.

- تحديد المتغيرات الغير ممكن التحكم بها.

- تحديد القيود.

2. تأسيس معايير أهداف القرار: يتطلب من الادارة (المدير) في هذه المرحلة بأن يحدد وبشكل

واضح الأهداف المراد تحقيقها من اتخاذ القرار وكذلك المعايير المستخدمة لتحقيق ذلك و ان هذه الاهداف يجب ان تكون قابلة للقياس.

3. البحث عن البدائل: يقصد بهذه المرحلة التفتيش و التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة

التي تم تشخيصها بدقة وهي تفترض اقتراح بدائل او حلول مختلفة وهذا ما يعتمد على قدرة الادارة على التحليل و الابتكار لإيجاد حلول جديدة بالإعتماد على التجارب و السجلات السابقة ومعلومات وخبرات الاخرين يجب ان يقوم الاداري بوضع اكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب.

4. تقييم البدائل و اختيار أفضلها : يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل التي تم الحصول عليها ويمكن

هنا الاستفادة من ذوي الخبرة في مناقشة جوانب الضعف و القوة للحلول المقترحة واجراء بعض التعديلات الضرورية عليها لكي يتسنى اختيار الافضل منها وهذه التعديلات ربما تجعل امكانية تنفيذ البدائل الذي سيتم اختياره ممكنا.

5. تنفيذ القرار: هذه هي المرحلة الاخيرة من خطوات اتخاذ القرار حيث يتم وضع البديل أو الحل

الذي تم اختياره موضع التنفيذ علما بان هذه المرحلة تعتبر من اكثر مراحل اتخاذ القرار تحديا لمتخذ القرار حيث انها تستلزم تخصيص المهام للأشخاص الذين يتولون تنفيذ البديل المختار ويتطلب أيضا تحديد الجدول الزمني اللازم لتنفيذ ذلك.

III. أهمية اتخاذ القرار:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الادارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو اعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والاساليب لتشغيلها وعندما تضع الادارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الادارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد وحل مشكلاتهم وعندها تؤدي الادارة وظيفة الرقابة¹.

IV. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار الاداري

من اهم الصعوبات او المشاكل التي تعترض اي قرار مهما كان هو عدم وجود اي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الاقل احسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ويمكن اجمال هذه العوائق:

1. عدم ادراك المشكلة وتحديد بها بدقة:يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته

على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض الى المشكلة الحقيقية

1 نوال عبد الكريم الاشهب: مرجع سابق ، ص 18 .

2. **عدم القدرة على تحقيق الاهداف:** التي يمكن ان تتحقق باتخاذ القرار فقد تتعلق الاهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة انتاجية وبالتالي يجب ادراك هذه الاهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الاهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الاهداف الاكثر اهمية ثم الانتقال الى الاهداف الاخرى
3. **البيئة التي تعمل فيها المؤسسة:** بغية امكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغيرات والعلاقات الانسانية و الظروف الاقتصادية والمالية و السياسية والتشريعات الحكومية وتتجلى الصعوبة في تحديد معايير تحويل النتائج غير المادية او الاحكام الشخصية الي معايير ملموسة
4. **شخصية متخذ القرار :** قد يكون المدير واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية او قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الادارة لسلطة اعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها مما تنعكس سلبيا على افكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها، يضاف الى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل التنظيم.
5. **نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات :** تعد المعلومات مادة الادارة في اتخاذ القرارات كما ان الانتاج يعتبر المواد الاولية هي الاساس في انتاجه ويجب ان تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة وهذه المعلومات جوهرية تمكن الادارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الاوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الامور مستقبلا¹.

1 بلعربي عبد الكريم: أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الادارية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في القانون العام ، جامعة وهران ، كلية الحقوق 2010 ، ص92

أ. أنواع القرارات الادارية: ان للقرارات الادارية العديد من التصنيفات وذلك امر عائد لاختلاف الغرض منها او اختلاف الاشخاص المخولين باتخاذها و من الممكن اجمال هذه الانواع كالتالي¹:

1. القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة :

– **القرارات المبرمجة:** روتينية متكررة وتعتمد على الخبرات الشخصية للمديرين بالإضافة الى استخدام التقدير الشخصي وتكون المشكلات التي تتخذ في مواجهتها القرارات المبرمجة سهلة ولا تحتاج الى تحليل طويل وتقتضي السرعة.

– **القرارات غير المبرمجة :** وتتخذ لمعالجة المشكلات غير الروتينية و تتميز هذه القرارات بانها جديدة وغير متكررة ولها اثار مهمة على نشاط المنظمة في المدى الطويل ويصعب تغييرها الا بعد مضي فترة طويلة و تتخذ القرارات غير المبرمجة (الابتكارية) في ظل التأكد والمخاطرة وعدم التأكد.

2. القرارات التنظيمية والقرارات الفردية

– **القرارات التنظيمية:** وهي التي يصنعها المديرون بموجب ادوارهم الادارية الرسمية وذلك مثل تبنينهم للاستراتيجيات ووضع الاهداف والموافقة على الخطط وغيرها.

– **القرارات الفردية :** وتتعلق بالمدير كفرد وليس باعتباره عضوا في المنظمة مثل قراره بالتقاعد مثلا.

3. القرارات الاساسية والقرارات الروتينية :

– **القرارات الاساسية :** ينظر اليها على انها اكثر اهمية مثل تلك الروتينية حيث تشمل القرارات الاساسية التزامات طويلة الاجل وصرف مبالغ كبيرة مما يعني ان اي خطأ يحدث في مثل هذه القرارات يمكن ان يعرض المنظمة للخطر.

– **القرارات الروتينية:** وهي متكررة بطبيعتها وذات تأثير يسير وثانوي على المنظمة.

1 غادة اسماعيل حسن عبيد: أبعاد ادارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الأزهر -غزة- كلية الاقتصاد والعلوم الادارية 2016 ، ص 36

ثالثا: المداخل النظرية لدراسة إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرار :

1. المداخل الكلاسيكية:

يتضمن المدخل الكلاسيكي أو التقليدي للتنظيم الابحاث والكتابات التي كانت لها المحاولة الأولى لوضع أسس ومبادئ عملية للتنظيم، وما يلاحظ على هذه الاعمال أنها إهتمت بالإنتاج والإنتاجية وأهملت الجانب الإنساني للعلمن حيث عمدت إلى تطوير العمل الإداري والزيادة من فاعليته وسيتم التطرق من خلال هذا المدخل إلى نظرية الإدارة العلمية والتقسيمات الإدارية لفايول والنموذج البيروقراطي لفيبر.

1- الإدارة العلمية: إتمت هذه النظرية على نموذج التنظيم الآلي وفي ظل هذا النموذج يمكن تحقيق الحد الأعلى للكفاءة التنظيمية عن طريق الأخذ بالحد الأقصى لتقسين العمل والإشراف الدقيق على العمال وتطبيق نظام للحوافز المادية يربط بين الاجر والإنتاج وقد تزداد فاعلية هذا النموذج في التنظيمات الصناعية حيث يقوم العمال بأداء أعمال بسيطة تكرارية وروتينية¹.

2- التقسيم الإداري: إعتبر فايول أن قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء وتوفر معرفة شاملة تعتبر جوهر العملية الإدارية، فإمتلاك المدير للمعرفة التنظيمية يعتبر موهبة نادرة يكتسبها بتجارب طويلة وتعوده على النظر في غتخاذ القرارات، كما أكد على مجموعة من السمات الأساسية اللازم توفرها في المدير القائد لإتخاذ القرارات، كما أكد على مجموعة من السمات الأساسية اللازم توفرها في المدير القائد لإتخاذ القرارات وهي صفات جسمية وذهنية وسمة إطلاع المدير وثقافته التنظيمية ومعرفته المتخصصة في العمل وخبراته².

1 طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، 2007، ص97.

2 إيپاجين غانية: القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة، دراسة ميدانية بكل من الاقامة الجامعية بخميس مليانة العناصر، برج بوعرييج ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2014، 2015-2015، ص38.

3- النموذج البيروقراطي: من النقاط التي ركز عليها النموذج البيروقراطي ما يلي¹:

- حسب فيبر فإن متخذ القرار هو شخص رشيد يمتلك معرفة شاملة حول كافة البدائل المتاحة بإعتباره مركز للسلطة إنطلاقاً من مشروعية هذه الأخيرة في التنظيم البيروقراطي الذي يعتمد بدرجة أولى على اللوائح والقواعد القانونية في إيضاح جوانب الخصاص وهو ما يجعل من متخذ القرار على معرفة تامة بكل المتغيرات المؤثرة فيعملية إتخاذ القرار ومن ثم إختيار البديل المناسب.

يتسم النموذج البيروقراطي بعدة خصائص منها وجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، والفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم والإعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة ويرى فيبر ان هذه السمات تزيد من فرص إتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم وتؤدي إلى الكفاءة التنظيمية.

II. المداخل السلوكية:

تقوم هذه المداخل على ضرورة دراسة السلوك الإنساني سواء في الابحاث التفاعلية او نظرية السلوك لإتخاذ القرارات بإعتبار الإدارة عبارة عن دراسة السلوك وأن هذا الاخير مجموعة من التصرفات والافعال التي يقوم بها الأشخاص أو الجماعات يعبرون من خلالها على إنفعالاتهم وميولهم اثناء مواجهة المواقف حيث يحتاج الفرد إلى تحليل المؤشرات والإستجابات أثناء عملية الأداء.

1- العلاقات الإنسانية: من أهم النقاط التي ركزت عليها هذه النظرية نجد: أن الأفراد في المنظمة

يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم ولهم رغبات ودوافع متباينة ولكي يكون تحفيز الافراد ناجحا يجب أن يأخذ المديرين بالحسبان التنوع الموجود لدى الأفراد كما انه لدى المديرين المشرفون دورا كبيرا في عملية الموازنة بين مستويات الأداء للأفراد ومستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه، ويمكن إعتبار القيادة

1 طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص99.

والإتصالات والمشاركة متغيرات تؤثر في السلوك التنظيمي وتؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم للأعمال ويعتبر العمل الصناعي عمل جماعي، فالعامل ليس كائنا فرديا يسعى إلى إشباع حاجاته إنما يستمد عددا كبيرا من مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة¹.

2- **هرم ماسلو:** تمثل نظرية ماسلو في الدافعية مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته ويذهب هذا المدخل إلى ان تحقيق الإنسان لذاته يعتبر مطلبا مهما وحاجة أساسية بعد ان يشبع حاجاته ذات المستوى الأدنى ويرى

3- **مدخل النظم:** ينظر شيبستر إلى المنظمة على اعتبار انها نظام اجتماعي معني بإتخاذ القرارات، يرى أن السبب الذي يدفع الافراد إلى الإنضمام للتنظيم وقبولهم لسلطة هو إقتناعهم بأن مشاركتهم في أعمال التنظيم سوف يسهم في إشباع حاجاتهم، كما أن عملية إتخاذ القرار كأحد طرفي معاملة تحقيق توازن النسق تنقسم عند برنارد إلى نمطين: أولهما القرارات التنظيمية المتمثلة في القواعد واللوائح الرسمية، وثانيها القرارات الشخصية داخل التنظيم محدودا جدا يلزم لإتخاذها توفر درجة عالية من المعرفة والتدريب والخبرة الطويلة في مجال العمل لدى صاحب القرار².

4- **صنع القرار:** من النقاط التي تركز عليها النظرية نجد: أن عملية صنع القرار والقائمين بها يمثلان أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم وسلوك الفرد داخل التنظيم لا يكون رشيدا على الإطلاق ونظرا لوجود دوافع لا شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة كما تحدد له تلك الدوافع البدائل والخيارات التي

1 أحمد الاصفر: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002-2003، ص 60.

2 طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 109.

يتعين عليه أن يختار من بينها ما يراه ملائماً لتحقيق تلك الأهداف، كما أن إستراتيجية مشاركة الفرد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا الذي يشعر به إتجاه أدواره الرسمية¹.

إن إصدار القرار الرشيد ينهض على إمام الفرد كاملاً بكافة المعطيات الإمبريقية وإدراكه للمعطيات القيمة المرتبطة بجوهر المشكلة إلا أن هذا لا يحدث بشكل تام في الممارسة الفعلية داخل التنظيمات².

III. المداخل الحديثة:

تعددت مداخل نظرية الحديثة في نظريات التنظيم على عكس النظريات الكلاسيكية مما يميزها عن صرامة وجمود، حيث إهتمت النظريات الحديثة لمحاولة فهمها لجوانب سيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل هذه تنظيمات وذلك من خلال التركيز على بعض النظريات³:

1. إدارة الجودة الشاملة: تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسير منظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الإبتكار والتوزيع وتبني مفاهيم العمل الجماعي للإدارة بالمشاركة، ويتمثل دور وأهمية هذه الجماعات هي نقل وتقاسم المعرفة والتعلم ولازالت سنكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء هذه الجماعات وكيف تدعمها وتشجعها كما تسمح المشاركة في المجتمعات

الممارسة كل فرد والتعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة ودعمها¹.

1 إعتاد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة أنجلوا المصرية، منتدى سور الأريكية، 1994، ص34.

2 إعتاد محمد علام: مرجع سابق، ص105.

3 دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية- التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء-سونلغاز، عنابة، رسالة منشورة قدمت لإستكمال شهادة ماجستر في علم اجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية، قسم علم اجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، ص110.

2. نظرية الإدارة بالاهداف: تمحورت هذه النظرية حول ما يلي:²

- العنصر الإنساني الذي له أهمية كبيرة كما أنه يتميز بالإيجابية وحب العمل هو قابل للتقدم والتطوير.

- يقوم على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين.

- فهم كل من الرؤساء والمرؤوسين أن الأهداف الموضوعية التي لا تتعارض مع مصالحهم الشخصية ينتج عنها زيادة مساهمتهم.

3. إدارة المعرفة: تعد إدارة المعرفة منهجا علميا يهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات بهدف

تحسين جودة المنتجات أو الخدمات وتشكل غدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة ويشير أكثر الباحثين في حقل تطبيق عمليات إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها وإسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة إستخدامها³.

رابعا: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية

1 الأمين ملموس: دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة بين الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة دكتوراة علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة- الجزائر، 2016-2017، ص55.

2 هدى راضية: محاضرات مقياس فكرية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة لونسي علي، البليلة2، 2020/2021، ص25.

3 إنتصارات عربوات: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، 2019-2019، ص68.

لقد شهدت المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الاستقلال العديد من التطورات عبر مختلف المراحل فهذه المؤسسة كانت خلال سنوات العمل التنموي بالبلاد الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة من أجل تحقيق المشاريع المختلفة الاقتصادية والاجتماعية وحل مشاكل القائمة ولحث عملية التنمية الشاملة، انطلاقاً من هذه المكانة تعتبر المؤسسة العمومية الركيزة الأساسية وقد تخطت المراحل التي رتبها في:

مرحلة التسيير الذاتي(1962-1970):

إن فكرة التسيير لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة عفوية لظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية معينة التي عرفت الجزائر بعد استقلالها السياسي والتي لم تكن لها صناعة جزائرية على الإطلاق ففي غياب تعاليم اقتصادية ملموسة كان على القيادة السياسة أن تترجم بعض اهتماماتها من خلال تدخلها في توظيف لمؤسسات المتواجدة في آنذاك، وخلق لما يسمى بأجهزة إدارية القادرة على التكفل والتأقلم وخلق بما يسمى بالايولوجية الرسمية لحكومة، فكانت تجربة تجربة هذا التسيير الذاتي والصناعي والفلاحي من أصعب الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة بعد مغادرة المعبرين الأوربيين لتراب الوطني تركوا ورائهم العديد من المؤسسات الخبرة والآلات المعطلة.

فتطبيق نظام التسيير الذاتي على الوحدات الصناعية وزراعية في حقيقة لم يكن تطبيق إيديولوجي واضح المعالم مسبقاً لقدر ما كان أمراً واقعياً مثلته مجموعة من العوامل وإبرازها ظاهرة الأملاك شاغرة.

المرحلة الثانية: مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980):

عرفت المؤسسة العمومية تحولات هيكلية باعتبار أن صدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة قد برز مفهوم جديد لتسمية هذه المؤسسة والتي أصبحت تسمى بالمؤسسة الاشتراكية إذ يتم تطبيق هذا في إطار المؤسسات الاشتراكية التي كانت من ملك الدولة وتابعة لقطاع العام حيث تولي الدولة الاستثمار

فيها ومشاركة العمال ومنه يكون هنا العامل طرفا مهما في تسيير ومراقبة هذه المؤسسات وبالتالي يصبح العامل هنا يتمتع بصفة " المسير والمنتج"

أما عن رأس مالها فكان من الأموال العامة التي تمتعت بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي الذي يتضمن عدة وحدات يعتبر عمالها منتجون ومسирون¹.

كما تميز التسيير الاشتراكي بمركزية التخطيط الشامل واتخاذ القرارات وذلك لقضاء على الفوضى الاقتصادية وغيرها كما تميز أيضا بوجود هيئة مركزية تمثل في الحزب الواحد².

مرحلة هيكلية المؤسسات: (1980-1988) تضمنت مرحلتين

تميزت المرحلة الأولى بتحديد وفحص التنظيمات البيانية لإعادة هيكلية المؤسسات ثم العمل على تحقيق الأهداف المسطرة بتحديد المسؤوليات وانتهت هذه المرحلة بإنشاء 348 مؤسسة جديدة.

وفي المرحلة الثانية اتجه فيها التنظيم إلى هيكلية المؤسسة العمومية إلى وحدات اقتصادية حيوية واستهدف هذا المشروع تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها بهدف الاستغلال العقلاني للكفاءات البشرية ومحاولة إقامة علاقات تكاملية بين مختلف القطاعات والوحدات لبناء قاعدة صناعية قوية ذات قيم ومبادئ تتماشى مع قيم ومبادئ السوق، وقد اعتمدت هذه السياسة على مبادئ أساسين³:

– إحترام التخصص في النشاط عن طريق الفصل بين عمليات الإنتاج، التسويق، الإنجاز والدراسة.

1 زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحثمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر، العدد4، س2018، ص ص49-50.

2 زيتوني عبد القادر، مرجع سابق، ص51.

3 بلقاسم مزبوة: الموارد البشرية وإشكالية منطوق إدارة الفكر والمعرفة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة بيليو فيليا للدراسات المكبات والمعلومات، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، العدد05، 2020، ص ص-146-148.

– توزيع المؤسسات المعاد هيكلتها عبر الولايات توزيعاً يقربها من مراكز نشاطاتها الرئيسية.

ونظراً لأهمية هذه المرحلة الإصلاحية الهيكلية فقد مست جانبين أساسين:

أ- **الهيكلية العضوية:** في هذه المرحلة رأت السلطة السياسية أن المؤسسات كبيرة الحجم يصعب تسييرها والتحكم فيها لذا وجب هيكلتها عضوياً وذلك بتفتيتها إلى وحدات صغيرة الحجم ومحدودة التخصص من أجل تسهيل عملية مراقبتها إذ برزت إلى الوجود حوالي 348 مؤسسة جديدة مما أدى إلى احتدام الصراع بين العصابات السائدة والمقهورة نتيجة تكتل العمال في تنظيمات غير رسمية داخل المؤسسة وصار المسؤول يعتمد على العصبية من أجل بقائه في منصبه.

إلا أن الواقع قد أثبت أن الغاية من هيكلية المؤسسات العمومية لا تكمن في كبر أو صغر المؤسسات بقدر ما تكمن في نية النخبة الحاكمة التي كانت تهدف إلى إضعاف قوة الفاعلين الاجتماعيين التي بدأت تتبلور من خلال الإضرابات وبالتالي أصبحت تشكل خطراً على مصالح الجماعات الضاغطة داخل المؤسسة واثبت الواقع أن السلطة التي كانت وراء عملية هيكلية المؤسسات قد فشلت في أهدافها المعلنة ونجحت في أهدافها الخفية أو الحقيقية حيث أصبح العمال أحد حدودهم وانماياتهم تقف عند المؤسسة فقط.

ب- **الهيكلية المالية:** كان للانهييار المفاجئ لسعر البترول أثره السلبي على ميزانية المؤسسات أين تخلت الدولة عن تمويل المؤسسات التي لجأت بدورها إلى طلب قروض من صندوق النقد الدولي بهدف تغطية العجز المالي.

وهكذا بقيت الهيكلية العضوية والمالية مجرد مرحلة إصلاحية تشكيلية مرت بها المؤسسة الجزائرية كونها لم تحدث القطيعة مع العقيد التسييرية البيروقراطية التي اثبت الواقع فشلها لأن مفهوم المؤسسة

عموما وما تحتويه من انساق ثقافية، إق، إج، وتسيرية لم خضع للتحويلات المطلوبة وفق مفهوم اقتصاد السوق السبب الذي أدى إلى التفكير بإحداث تغيير تنظيمي آخر أكثر تكيفا وملائمة وفعالية، وهو التوجه نحو إعادة الهيكلة مرة أخرى بغرض التوجه نحو الخصوصية رغم أن مرحلة إعادة الهيكلة عرفت تشكل مفهوم الهوية الطبقيّة وتدمير قوة المورد البشري كفاعل اجتماعي وتملص السلطات من مسؤولياتها الاجتماعية تجاه العمال وأهم ما ميز هذه المرحلة:

– صدور قانون العامل الذي يقنن عمل وظيفة إدارة الموارد البشرية والقضاء على المبادرات البسيطة السابقة.

– تقليص حرية المبادرة والمشاركة لدى المورد البشري.

– تغيير سلوكيات الموارد البشرية من الوفاء والالتزام والآمال التي عبروا عنها في المرحلة السابقة إلى خيبة أمل متزايدة بسبب التراجع المستمر لظروف معيشتهم.

– من الملاحظ في هذه المرحلة أن الموارد البشرية ابتعدت كل البعد عن منطق إدارة رأس المال الفكري والمعرفي بل أرادت إدارة المورد البشري بمنطق اليد المنفذة عن طريق القانون إلا أن ذلك لم يؤت أكله لافتقاد مهمتها إلى الموضوعية والعلمية في التعامل مع هذا المورد¹.

مرحلة استقلالية المؤسسات (1988-1995):

خلال هذه المرحلة وبعد التأكد من أن سياسة إعادة الهيكلة لا فائدة ترجى منها، قررت الدولة العمل بمبادئ اقتصاد السوق ومنح الاستقلالية التامة للمؤسسات وحرية الأسعار والبحث عن الأرباح وغيرها من خلال منح التسهيلات للقطاع الخاص والتخلي التدريجي للدولة عن المؤسسات لصالح هذا القطاع ووضع منظومة معرفية صارمة وإعادة النظر في القوانين المنظمة لعلاقات العمل الاجتماعية بالمؤسسة وكذا

1 بلقاسم مزبوة: مرجع سابق، ص 147.

تشجيع الاستثمار الأجنبي كما تم انتهاج سياسة المخططات التنموية المتتالية والتي كان من إفرازاتها تسريح أعداد لا يستهان بها من الموارد البشرية ويمكن القول أن هذه المرحلة تميزت بما يلي:

- صياغة قوانين داخلية تنظم علاقات العمل ونظام الأجور والمكافآت والتعويضات .
- محاولة وضع أنظمة لتقييم الموارد البشرية.
- زيادة الاهتمام بضرورة تكوين المورد البشري.
- محاولة الاهتمام بتسيير المسار والحياة الوظيفية للمورد البشري.

وباختصار فإن ما يلاحظ على هذه المرحلة وفي السنوات الأخيرة أن الموارد البشرية وكيفية إدارتها في المؤسسة الجزائرية شهدت نوع من التطور، لكن تبقى بعيدة كل البعد عن ما هو مأمول لافتقادها إلى الكثير من المعايير التي تمكن من مسايرة التغيرات والتطورات المتسارعة في عالم لا يعترف بالأنظمة الاقتصادية الهشة ولن يتأتى لنا ذلك إلا من خلال إدارة رأس المال البشري والاستثمار فيه من أجل صناعة الفكر وإنتاج المعرفة¹.

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار حيث تطرقنا إلى إدارة المعرفة وعملياتها، أبعادها كما تطرقنا أيضا إلى عملية اتخاذ القرار مراحلها وخصائصه، وتم ختم الفصل بسرد أهم المداخل التي تشرح إدارة المعرفة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار.

1 بلقاسم مزبوة: مرجع سابق، ص 148.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة

١. المجال المكاني

٢. المجال الزمني

٣. المجال المكاني

ثانياً : المنهج

ثالثاً : أساليب التحليل

١. الأساليب الكمية

٢. الأساليب الكيفية

رابعاً : أدوات جمع البيانات

تمهيد:

يتحدد الإطار المنهجي للدراسة انطلاقاً من مجموعة الدراسة على الباحث أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع فك الغموض واللبس والإجابة على تساؤلات الدراسة لذلك فإننا سنحاول توضيح ضمن هذا الفصل عناصر إطارنا المنهجي حيث يتضمن عرضاً لمجموعة الإجراءات المنهجية التي يتم استخدامها والاعتماد عليها أثناء هذه الدراسة وهي منهج الدراسة ومجتمعها والأدوات المستخدمة فيها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

أولاً: مجالات الدراسة:

تحتوي الدراسة على ثلاثة مجالات تمثل في الحقيقة الأبعاد الممكنة للإطاحة بكل عمل بحثي أكاديمي من هذا النوع زهني: المجال المكاني (والذي يخصص عادة للتعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة)، المجال الزمني (والذي يخصص لعرض المراحل الزمنية التي استوفتها الدراسة الميدانية) وأخيراً المجال البشري (والذي يختص بعرض المعلومات الإحصائية عن مجتمع الدراسة).

I. المجال المكاني:

أنشأت مديرية التجارة سنة 1974 أين شغلت هذه المديرية حيزاً إستراتيجياً ساعد على تأدية مهامها في أحسن الأحوال، إذ تقع ضمن جملة من المؤسسات العمومية كشركة مناجم الفوسفات ومديرية الصحة والسكان، مركز التعليم والتكوين عن بعد، مديرية الضرائب، مديرية الخزينة العمومية، ويعتبر موقع مديرية التجارة موقعا مهما في ولاية تبسة إذ يسمح لها بسهولة التنسيق مع المصالح الأخرى إذ يحدها من الشمال جملة من المؤسسات التعليمية ومن الشرق شركة SOMIPHOS أما غرباً فيحدها طريق جبل الجرف أما جنوباً فالعديد من المجمعات التجارية وتترجع هذه المديرية على مساحة تقدر ب 1000

م² وتؤدي المديرية دور محوري في محاربة كل المخالفات التي من شأنها المساس بالتجارة وعرقلة رقي المنافسة.

- توظف مديرية التجارة 164 موظف 109 عون ينتمون إلى السلك التقني 55 عون ينتمون للأسلاك الإدارية أي أن ما يقارب 67% من أصل الموظفين التابعين لمديرية التجارة بالولاية يمارسون الأعمال المنوطة بهم ميدانيا ويتوزع إجمالي العمال على 05 مصالح و13 مكتب.

II. المجال الزمني

لقد بدأت الدراسة الميدانية مع بداية لدراستنا النظرية في شهر نوفمبر من سنة 2021 أين قامنا بالتعرف على قسم مصالح المستخدمين والمؤسسة وسير العمل بها وإجراء العديد من مقابلات مع مختلف مسؤولي المؤسسة، خاصة قسم مصلحة المستخدمين وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وتقديم بعض المعلومات والبيانات التي من شأنها تخدم هذه الدراسة.

بعد انتهاء من درستنا النظرية والإجراءات المنهجية وفي مرحلة لاحقة قامنا بتطبيق الاستمارة التجريبية على 17 مفردة من العاملين بالمؤسسة وميدان الدراسة وقد تم استغلال هذه المرحلة من 23 مارس إلى غاية 08 افريل 2022 ومن خلال تجريب الاستمارة واستغلالنا الفرصة في هذه المرحلة لقيامنا ببعض المقابلات الحرة مع بعض الإداريين ومناقشتهم في قضايا متعلقة بموضوع الدراسة والحصول على مجموعة من البيانات التي نخدمنا.

وفي المرحلة الأخيرة من دراستنا الميدانية قامنا بتطبيق الاستمارة في صياغتها النهائية للحصول على معلومات التي من خلالها يمكن الإجابة على التساؤلات التي أثارها الدراسة.

III. المجال البشري:

أي بحث يستوجب وجود مبحوثين وهم الأشخاص الذين لهم صلة بالموضوع وهم كل الموظفين والعمال على مستوى مديرية التجارة لولاية تبسة محل الدراسة والذين لهم بالغ الأثر في الحصول على معلومات البحث من خلال توزيع الاستمارات عليهم والجدول التالي يوضح الحجم الكلي لعمال وموظفي مديرية التجارة لولاية تبسة.

الجدول رقم(01): يوضح توزيع العمال داخل مديرية التجارة

العمال المتعاقدون	العمال الدائمون	المنصب
/	1	رئيس البلدية
/	2	الأمانة العامة
/	4	رؤساء المصالح
/	6	رؤساء المكاتب
/	10	الإطارات
/	8	الإطارات السامية
8	14	أعوان التحكم
19	18	أعوان التنفيذ
3	8	إعلام آلي
3	7	عمال مهنيين
2	4	أعوان الوقاية والأمن
35	82	المجموع الجزئي
117		المجموع الكلي

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مكتب المستخدمين بمصلحة الإدارة والوسائل لمديرية التجارة

ثانياً: المنهج المستخدم للدراسة:

يعد المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على الخطوات والمفاهيم وشرح المعاني الإجرائية لإطار الدراسة.

والمنهج يعد الطريقة التي يعتمدها الباحث للوصول إلى هدفه المنشود وأن وظيفته في العلوم الاجتماعية هي استكشاف المبادئ التي تنظم الظواهر الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة وتؤدي إلى حدوثها حتى يمكن على ضوءها تفسيرها وضبط نتائجها والتحكم بها.

من هنا كان علينا اختيار أنسب المناهج لمعالجة موضوع الدراسة قيد البحث والتي هي البحث عن تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار ألا وهو المنهج الوصفي.

والمنهج الوصفي لا يركز على مجرد الوصف كما يشير له اسمه أو على مجرد جمع البيانات فقط وإنما يتعداها إلى الفهم والمقارنة والتفسير والتحليل المعمق¹.

ومن مميزاته أنه ينصب على دراسة جماعة معينة وفي مكان محدد وفي الوقت الحاضر ويتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة كما أنه يقوم على وصف وتقييم الحالي من أجل التنبؤ بالمستقبل.

ثالثاً: أساليب التحليل

يعد عملية جمع البيانات والاعتماد على أدوات جمع المعطيات السابقة عمدت هذه الدراسة على عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أساليب كمية وأخرى كيفية.

1 وفق السيد الإمام، البحث العلمي، إعداد مشروع البحث، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص83.

I. الأساليب الكمية: لتحقيق أهداف الرهنة وتحويلها تم عرض البيانات في جداول بسيطة وأخرى

مركبة للكشف على العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار بمديرية التجارة.

II. الأساليب الكيفية: تمثلت في تحويل الظاهرة إلى دلالات السوسيو تنظيمية وتحليل النتائج

وتفسيرها اعتماد على الجانب النظري للدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

I. الملاحظة: من البديهي ان الملاحظة من أهم الأدوات جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة في

البحث الميداني، فهي لا تخلو منها أي دراسة من الدراسات مهما كان نوعها فالملاحظة محاولة منهجية

يقوم بها الباحث لكشف عن تفاصيل الظواهر وعن علاقات التي توحد بين عناصرها¹.

فالباحث لا يكتفي بمجرد الحصول على تسجيل سريع للبيانات ومن ثم يكون التعمق في فهم

الموقف الاجتماعي، ذلك فقد استخدمنا هذه الأداة عدة مرات أثناء الدراسة خصوصاً في نقاط التالية:

– التعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل بمركز.

– التوصل إلى بعض الحقائق التي يصعب تحصيلها بالطرق الأخرى مثل تباين أقوال بعض

العمال عندما يكون بعيداً عن مسؤوليه.

– كذلك فقد أفادتنا هذه الأداة في بناء استمارات بحثنا وتعديلها.

II. المقابلة: تعتبر مقابلة البحث من التقنيات المباشرة التي تستعمل من أجل مساءلة الافراد بكيفية

منعزلة والمحيط الاجتماعي الذي ينتمون إليه، لكنها في بعض الأحيان قد تأخذ صيغة المساءلة الجماعية

بطريقة نصف موجهة، وفي الحالتين تسمح بأخذ معلومات كيفية تفيد في التعرف العميق على أشخاص

1 بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية

الجهوية لنقل الكهرباء السونلغاز، عنابة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، جامعة منتوري

قسنطينة،س 2009-2010، ص140.

المبحوثين كفهم الحوافز الداخلية التي تحركهم، واكتشاف الأسباب الكامنة وراء سلوكياتهم فردية والمشاركة¹.

حيث تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بغرض الحصول على البيانات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وتوزيع العاملين على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.

III. الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها إعدادا دقيقا انطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهداف الدراسة، وبما أن الاستمارة تعد المرحلة الأكثر تجزئة وتفكيك للبحث فهي تحتاج إلى الصياغة المحكمة والواضحة لأسئلتها.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصريحة خاصة وأن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي ولغة التكوين وتفاديا لعدم فهم أسئلة الاستمارة حرصنا على أن تكون على اتصال مباشر بالمبحوثين أثناء تنفيذها لضمان الإجابات الموضوعية والدقيقة، ومعرفة الاتجاهات الصريحة التي تتطلب والشرح.

وقبل أن تصبح الاستمارة الدراسة الراهنة في صياغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها.

– **مرحلة الاستمارة الأولية:** في هذه المرحلة قامنا بصياغة استمارة أولية أبدي حولها الأستاذ المشرف عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من

1 فضيل دليو - ميلود سفاري وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري-قسنطينة، س1999، ص

الأساتذة المحكمين في جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار.

- **مرحلة الاستمارة التجريبية:** بعد تحكيم الاستمارة الأولية وإدخال التعديلات المطلوبة كان لزاما علينا التوجه إلى ميدان الدراسة و تطبيق الاستمارة على (17) مفردة من مفردات مجتمع البحث من أجل تجربتها والوقوف على مدى فهم بعض المفردات.

- **مرحلة الاستمارة في صيغتها النهائية:** بعد تجريب الاستمارة وإجراء تعديلات الملازمة، تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وتقد شملت 34 سؤالاً موزعة على أربع محاور كالآتي:

المحور الأول: يضم (05) عبارات خاصة بالبيانات الشخصية.

المحور الثاني: يضم (09) عبارات خاص بالفرضية الأولى.

المحور الثالث: يضم (10) عبارات خاص بالفرضية الثانية.

المحور الرابع: يضم (10) عبارات خاص بالفرضية الثالثة.

خامسا: خصائص عينة الدراسة: إن الوقوف على خصائص العينة من حيث تجانسها من عدمه ومن حيث تركيبها وأبعادها الاجتماعية يمكننا من معالجة تساؤلات الدراسة، كما يدعم عملية التحليل أيضا.

1. الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسب	التكرارات	
34,0	16	ذكر
66,0	31	أنثى
100,0	47	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (02) نلاحظ أن نسبة الإناث اللاتي يعملن في مديرية التجارة والمقدرة بنسبة 66% أكبر بكثير من نسبة الذكور التي لم تقدر سوى 34% فقط ومن خلال نتائج هذا الجدول نفس إرتفاع نسبة الإناث على الذكور بسبب إعتبار متطلبات الحياة العصرية ومايتبعها من إحتياجات إقتصادية من أهم العوامل التي ساهمت في خروج المرأة إلى العمل لمساعدة الرجل على تحسين مستوى المعيشة وسعي المرأة واجتهادها لتحقيق مكانة تمكنها من إثبات ذاتها.

2. الفئة العمرية:

الجدول رقم(03): توزيع مفردات العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة الفئة العمرية
25,53	12	من 24 إلى 28
25,53	12	من 29 إلى 33
27,66	13	من 34 إلى 38
10.64	5	من 39 إلى 43
10.64	5	44 فما فوق
%100	47	المجموع

يعتبر السن عامل أساسي في مجال العمل لأنه يلعب دور كبير يبرز العامل فيه قدرته على أداء

مهامه بشرط توفر متطلبات وإمكانيات تجعله يقوم بعمله على أكمل وجه.

من خلال الجدول رقم (03) الموضح لتوزيع مفردات العينة المبحوثة حسب السن يتضح ان

78.72 % من مفردات العينة المبحوثة تتواجد ضمن الفئة العمرية من [24-38] ثم تأتي الفئة العمرية

من [39-43] وذلك بنسبة تقدر بـ 10.64% ثم تليها في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من 44 فما فوق

بنسبة 10.64%، وتعتبر 78.72 % من أفراد العينة المبحوثة التي لا تتعدى أعمارهم 38 سنة مرحلة البذل والعطاء وهذا يعد مؤشر ايجابي لمديرية التجارة من أجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية.

3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	
2,1	1	ابتدائي
8,5	4	متوسط
29,8	14	ثانوي
59,6	28	جامعي
100,0	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن أغلب أفراد العينة المبحوثة من ذوي المستوى الجامعي وقد قدرت نسبتهم ب 59.6% ثم تلتها نسبة أفراد العينة المبحوثة من ذوي المستوى الثانوي بنسبة قدرت ب 29.8% في حين لم تمثل نسبة كل من ذوي المستوى المتوسط وذوي المستوى الإبتدائي سوى 10.6% لكل فئة.

إن النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة من أجل الإستفادة من كفاءتها سواء بإشراك هذه الكفاءات في عملية اتخاذ القرارات أو من خلال إتاحة الفرصة لها للسهر على السير الحسن للعمل والعملية التنظيمية داخل المؤسسة عامة.

كما أن هذه النتائج مؤشر يدل على تطور المؤسسة العمومية الجزائرية وهذا بتلقي موارده البشرية لتكوين متخصص، إضافة إلى أننا أثناء تنفيذ الاستمارة وجدنا عن مفردات العينة تحضر لنيل شهادة الدكتوراه وهذا ما يأهلهم إلى السيطرة على مراكز اتخاذ القرار.

4. الإقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الأقدمية
57,45	27	أقل من 5 سنوات
14,89	7	من 5 إلى 9 سنوات
23,4	11	من 10 إلى 14
2,128	1	من 15 إلى 19
2,128	1	20 سنة فما فوق
%100	47	المجموع

تعتبر الأقدمية في العمل من أكثر العوامل المتحكمة في تكوين اتجاهات الأفراد نحو الأشياء وذلك من خلال الخبرة التي يكتسبها العامل عبر تجاربه في العمل، وقد اشتملت عينة الدراسة الراهنة على فئات متفاوتة من حيث الأقدمية في العمل.

يتضح من النتائج التي جاءت في الجدول رقم (05) أن أغلبية مفردات العينة المبحوثة توزع ضمن كل من الفئة العمالية التي لها خبرة تتراوح بين أقل من 5 سنوات والفئة العمالية التي لها خبرة تتراوح من [10-14] وذلك بنسبة قدرت بـ 23.4%، ثم الفئة العمالية التي لها خبرة من [5-9] بنسبة 14.89% في حين قدرت نسبة الفئة العمالية ذات الخبرة من [15-19] و 20 سنة ما فوق بـ 2.128%.

وهذه النتائج تدل على أن أفراد العينة المبحوثة في العموم لهم خبرة تكفي لمعرفة خبايا ومتطلبات الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

5. الفئة سيوسيومهنية:

الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب

الفئة السوسيو مهنية

النسب	التكرارات	
55,3	26	إطار
25,5	12	عون تحكم
19,1	9	عون تنفيذ
100,0	47	المجموع

تعتبر الفئة السوسيومهنية أحد أهم العوامل المحددة لمكانة الأفراد داخل المؤسسة وذلك من خلال مستواهم التعليمي إضافة إلى خبرتهم في العمل.

يتضح من النتائج التي جاءت في الجدول رقم (06) أن أغلبية مفردات العينة المبحوثة تتوزع في الفئة السوسيومهنية إدارات وذلك بنسبة قدرت بـ 55.9%، ثم تلتها فئة أعوان تحكم بنسبة 25.5%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة أعوان تنفيذ بنسبة 19.1% .

وهذه النتائج على العموم تدل على أن أغلب أفراد العينة لهم مستوى تعليمي عالي إضافة إلى وجود خبرة جعلتهم يحتلون مناصب مميزة.

خلاصة:

إن ضبط معطيات الدراسة للأسس والإجراءات منهجية يسهل لنا الوصول إلى نتائج الموضوعية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بطريقة واقعية كما يساهم أيضا في تحديد كيفية التعامل مع المعطيات والبيانات إحصائية والميدانية وتحويل الأرقام والنسب من معلومات وإضافة إلى مداولات كيفية علمية وهذا بعد تبويبها وعرضها في الجداول.

الفصل الرابع: عرض البيانات واستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

أولا : عرض بيانات الدراسة الميدانية

ثانيا : استخلاص نتائج الدراسة

ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية التنظيم

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا للموضوع " إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار " والاطلاع على التراث النظري الذي خاض هذا المجال وبعد ترتيب وتصنيف وعرض البيانات المعطيات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة وتحليلها، ومن أجل إضفاء معياري الموضوعية والواقعية على الدراسة الراهنة وإعطاء معنى أشمل سنحاول في هذا الفصل استخلاص ومناقشة وتحليل نتائج التي توصلت إليها وتوضيح مدى صدق الفرضيات التي صاغتها، وذلك من خلال:

أولاً: استخلاص ومناقشة الدراسة في ضوء فرضياتها.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات.

ثالثاً: مناقشة نتائج في نظرية تنظيم.

أولاً: عرض بيانات الدراسة الميدانية:

I. توليد المعرفة والمشاركة في صياغة القرارات

الجدول رقم(07): يوضح استجابات عينة الدراسة حول توليد المعرفة والمشاركة في صياغة القرارات

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	كاي تربيع K^2	البديل
06	التكرار	16	7	19	3	2	47	25.234	محايد
	%	34	14.9	40.4	6.4	4.3	100		
07	التكرار	6	15	9	9	8	47	4.809	موافق
	%	12.8	31.9	19.1	19.1	17	100		
08	التكرار	8	20	3	8	8	47	16.936	موافق
	%	17	42.6	6.4	17	17	100		
09	التكرار	7	17	6	6	6	47	9.489	موافق
	%	14.9	36.2	12.8	12.8	12.8	100		
10	التكرار	5	12	10	9	9	47	3.106	موافق
	%	10.6	25.5	21.3	19.1	19.1	100		
11	التكرار	11	13	7	5	5	47	4.596	موافق
	%	23.4	27.7	14.9	10.6	10.6	100		
12	التكرار	7	19	7	4	4	47	14.170	موافق
	%	14.9	40.4	14.9	8.5	8.5	100		
13	التكرار	10	15	7	5	5	47	6.085	موافق
	%	21.3	31.9	14.9	10.6	10.6	100		
14	التكرار	12	13	7	4	4	47	6.085	موافق
	%	25.5	27.7	14.9	8.5	8.5	100		
موافق	المجموع							10.056	
مستوى الدلالة الاجمالي 0.18									
درجة الحرية 4									
القرار لا توجد فروق									

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن البديل الأكثر وزناً هو (موافق) وقيمة كاي K^2 المحسوبة

(10.056) عند مستوى الدلالة الإجمالي (0.18) ودرجة حرية 4 أي أن القرار دال ومن هنا فإنه لا توجد

فروق في إستجابات الأفراد من خلال إستجابات الأفراد في عبارات المحور الثاني نجد أن التكرارات والنسب المئوية متفاوتة من عبارة إلى أخرى.

في العبارة رقم (06): والتي مفادها " تعمل المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بكفاءة صياغة بدائل متعددة لعملية اتخاذ القرار" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو محايد بنسبة مئوية 40.4% وكانت أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق بشدة وموافق وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بإستقطاب الموارد البشرية ذات كفاءة لصياغة بدائل متعددة لعملية إتخاذ القرار وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 25.234 وهي أكبر من كاي المحسوبة 10.056.

في العبارة رقم (07): والتي مفادها " تحرص المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات وإنشغالات العاملين" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 31.9% وكانت أغلب الإجابات تصب في البديلين محايد وغير موافق بنسبة مئوية 19.1% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقريبا تحرص على الأخذ بعين الإعتبار إقتراحات وإنشغالات العاملين وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 4.809 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.056.

في العبارة رقم (08): والتي مفادها " تشجع المؤسسة العاملين على تبني ثقافة العمل الجماعي والتعاوني" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 42.6% وكانت أغلب الإجابات تصب في البدائل موافق بشدة وغير موافق وغير موافق بشدة بنسبة مئوية 17% وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بتشجيع العاملين على تبني ثقافة العمل الجماعي والتعاوني وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 16.936 وهي أكبر من كاي المحسوبة 10.056.

في العبارة رقم (09): والتي مفادها "التشجيع على تبني ثقافة العمل الجماعي والتعاوني يزيد من فرص صياغة بدائل متعددة لعملية اتخاذ القرار" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 36.2% في حين كانت الإجابات البدائل محايد وغير موافق بشدة تمثل نسب متساوية بنسبة مئوية 12.8% وهذا يدل على أن التشجيع على تبني ثقافة العمل الجماعي والتعاوني لا يزيد كثيرا من فرص صياغة بدائل متعددة لعملية إتخاذ القرار وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 9.489 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.056.

في العبارة رقم (10): والتي مفادها " توفر الإدارة للعاملين الدعم المادي والمعنوي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم المعرفية لصياغة القرار" نجد أن البديل الأكثر بنسبة هو موافق بنسبة مئوية 25.5% وكانت أغلب الإجابات تصب في البديلين محايد وغير موافق وهذا يدل على أن الإدارة لا توفر لجميع العاملين الدعم المادي والمعنوي لتطوير قدراتهم المعرفية لصياغة القرار وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 3.106 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.056.

في العبارة رقم (11): والتي مفادها " تتوفر المؤسسة على ذاكرة تنظيمية (أرشيف لوائح قرارات تجارب سابقة) متاحة لجميع العاملين يساهم تمكنهم من صياغة قرارات فعالة" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 27.7% وكانت أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق بشدة وغير موافق بنسب متساوية 23.4% وهذا يدل أن المؤسسة تتوفر على ذاكرة تنظيمية ليست متاحة لجميع العاملين لتساهم في تمكينهم في صياغة قرارات فعالة وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 4.596 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.056.

في العبارة رقم (12): والتي مفادها " تعمل المؤسسة على تغيير الوظائف والأدوار للعاملين بغرض التعلم وتوفير البدائل المثلى لاتخاذ القرار " نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 40.4%

وكانت أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق بشدة ومحايد بنسب متساوية 14.9% وهذا يدل أن المؤسسة تعمل على تغيير الوظائف والأدوار للعاملين بغرض التعلم وتوفير البدائل المثلى لإتخاذ القرار وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 14.170 وهي أكبر من كاي المحسوبة 10.056. في العبارة رقم (13): والتي مفادها " يتم تخصص دورات تدريبية للعمال داخل المؤسسة للاستفادة من العمال الخبراء لديها" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 31.9% وكانت أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق بشدة وغير موافق بنسب متساوية 21.3% وهذا يدل تخصيص دورات تدريبية لبعض العمال داخل المؤسسة للاستفادة من العمال الخبراء لديها وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 6.085 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.056.

في العبارة رقم (14): والتي مفادها " قيام المؤسسة بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا للاستفادة من خبراتهم وأفكارهم يزيد من مساهمتهم في صياغة القرارات" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 27.7% في حين كانت أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق بشدة وغير موافق وهذا ما يدل على قيام المؤسسة بتحفيز بعض العاملين ماديا ومعنويا للاستفادة من خبراتهم وأفكارهم يزيد من مساهمهم في صياغة القرارات وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 6.085 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.056.

من البيانات الواردة في الجدول رقم (07) نلاحظ أن مديرية التجارة تحرص على الاهتمام بعملية توليد المعرفة والمشاركة في صياغة القرارات، حيث يشير مصطلح توليد المعرفة إلى عدة تسميات منها الابتكار، والاكتساب والاكتشاف وجميعها يشير في مضمونه إلى الحصول على المعرفة ولكن بطرائق مختلفة إلا أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات: تحويل المعرفة

الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك¹.

ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة يجب توافر العناصر الآتية²:

1. الإتصال.
2. التفاعل الفعال بين الافراد.
3. الشفافية .
4. الحوافز .
5. التكامل بين الخبرات.

ولا تتحقق عملية توليد المعرفة إلا من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة.

ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة فالكل مسؤول عن عملية التوليد ومن أنماط توليد المعرفة نجد:

1محمد جبار الشمري: حامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصادية المعرفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من المؤسسة الرقمية، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة العراق، مجلد 7، ع8، 2011، ص187.

2محمد زرقون، الحاج عرابية: أثر عملية إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، ع1، / ديسمبر 2014، ص124.

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم أو من خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب أو النشاطات.
- **الاكتساب:** إن الطريقة الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرفة هي شراؤها ويتم ذلك عادة من خلال شراء الأفراد (المعرفة الموجودة داخل عقول هؤلاء الأفراد أو من خلال الاستخدام أو التوظيف).
- **الاستئجار:** يعني استئجار مصدرها كأن يتم استئجار خبير ما مقابل مبلغ مالي يدفع له مقابل التشارك في المعرفة التي يملكها في مجال ما.
- **الموارد المخصصة:** يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض ليكون هدفها الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة.

II. توزيع المعرفة واختيار البديل الأمثل

جدول رقم (08): يوضح استجابات عينة الدراسة حول توزيع المعرفة واختيار البديل الأمثل

الرقم العبارة	المقيا س	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	كاي تربيع K ²	البديل	
15	التكرار	2	14	18	11	2	47	22.04	محايد	
	%	4.3	29.8	38.3	23.4	4.3	100	3		
16	التكرار	11	13	7	11	5	47	4.596	موافق	
	%	23.4	27.7	14.9	23.4	10.6	100			
17	التكرار	7	14	7	10	9	47	3.532	موافق	
	%	14.9	28.9	14.9	21.3	19.1	100			
18	التكرار	11	12	9	11	4	47	4.383	موافق	
	%	23.4	25.5	19.1	23.4	8.5	100			
19	التكرار	13	13	6	11	4	47	7.362	موافق بشدة	
	%	27.7	27.7	12.8	23.4	8.5	100			
20	التكرار	5	17	11	10	4	47	11.61	موافق	
	%	10.6	36.2	23.4	21.3	8.5	100	7		
21	التكرار	8	23	9	01	6	47	28.63	موافق	
	%	17	48.9	19.1	2.1	12.8	100	8		
22	التكرار	4	15	10	10	8	47	6.723	موافق	
	%	8.5	31.9	21.3	21.3	17	100			
23	التكرار	9	17	6	8	7	47	8.213	موافق	
	%	19.1	36.2	12.8	17	14.9	100			
24	التكرار	13	13	7	9	5	47	5.447	موافق	
	%	27.7	27.7	14.9	19.1	10.6	100			
موافق	10.2	المجموع							55	
مستوى الدلالة الإجمالي 0.18										
درجة الحرية 4										
القرار لا توجد فروق										

المصدر: من إعداد الطالبين وفق مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن البديل الأكثر وزنا هو (موافق) وقيمة كاي² المحسوبة (10.255) عند مستوى الدلالة الإجمالي (0.18) ودرجة حرية 4 أي أن القرار دال ومن هنا فإنه لا توجد فروق في استجابات الأفراد.

من خلال استجابات الأفراد في عبارات المحور الثالث نجد ان التكرارات والنسب المئوية متفاوتة من عبارة إلى أخرى.

في العبارة رقم (15): والتي مفادها " يوفر الرؤساء قدر كافي من المعلومات التي تجعل العامل يمتلك رؤية عن رسالة المؤسسة وأهدافها المسطرة" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو محايد بنسبة مئوية 38.3% وكانت أغلب الإجابات تصب في البديل موافق وهذا ما يدل على أن الرؤساء يوفرون قدر كافي في المعلومات التي تجعل العامل يمتلك رؤية عن رسالة المؤسسة وأهدافها المسطرة وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي² الجدولية التي هي 22.043 وهي أكبر من كاي المحسوبة 10.255.

في العبارة رقم (16): والتي مفادها " يشارك الرؤساء مرؤوسيهم المعلومات لتحديد وتوزيع المهام المسندة لهم " نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 27.7% وكانت أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق بشدة وغير موافق وهذا ما يدل على أن بعض الرؤساء يشاركون مرؤوسيهم المعلومات لتحديد وتوزيع المهام المسندة لهم وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي² الجدولية التي هي 4.596 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.255.

في العبارة رقم (17): والتي مفادها " عقد اجتماعات دورية لمناقشة المواقف والأحداث التي تواجه المؤسسة يساهم في اختيار البديل الأمثل لحل مشكلات العمل" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 28.9% وكانت أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق بشدة ومحايد وهذا يدل على أن

عقد اجتماعات دورية لمناقشة المواقف والأحداث التي تواجه المؤسسة غالبا ما يساهم في اختيار البديل الأمثل لحل مشكلات العمل وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 3.532 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.255.

في العبارة رقم (18): والتي مفادها " إتاحة الفرصة للعامل للتعبير عن أفكاره وأرائه يساهم في اختيار البديل الأمثل لحل مشكلات العمل " نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 25.5 % وكانت أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق بشدة وغير موافق وهذا يدل على أن إتاحة الفرصة للعامل للتعبير عن أفكاره وأرائه غالبا ما يساهم في اختيار البديل الأمثل لحل مشكلات العمل وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 4.383 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.255.

في العبارة رقم (19): والتي مفادها " يسهر العاملون على أداء الأنشطة بروح الفريق الواحد من خلال توفير المؤسسة المعلومات الكافية لصياغة القرارات" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بشدة وموافق بنسبة مئوية 27.7 % ومتساوية ويأتي بعده البديل غير موافق وهذا يدل على أغلب العاملون يسهرون على أداء الأنشطة بروح الفريق الواحد من خلال توفير المؤسسة المعلومات الكافية لصياغة القرارات وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 7.362 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.255.

في العبارة رقم (20): والتي مفادها " يفوض الرؤساء بعض الصلاحيات للمرؤوسين لصياغة قرارات لأداء العمل بالشكل الجيد والسرعة المطلوبة " نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 36.2 % ويأتي بعده البديل محايد بنسبة 23.4 % وهذا يدل على تفويض الرؤساء بعض الصلاحيات للمرؤوسين لصياغة قرارات لأداء العمل بالشكل الجيد والسرعة المطلوبة وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 11.617 وهي أكبر من كاي المحسوبة 10.255.

في العبارة رقم (21): والتي مفادها " تستخدم المؤسسة أسلوب فرق العمل من أجل تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين " نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 48.9 % ثم يأتي بعده البديل محايد بنسبة 19.1% وهذا يدل على إستخدام المؤسسة أسلوب فرق العمل من أجل تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 28.638 وهي أكبر من كاي المحسوبة 10.255.

في العبارة رقم (22): والتي مفادها " تهتم إدارة المؤسسة بإطلاع العاملين لديها على جميع الأنظمة والتعليمات المعتمدة في سير العمل بالمؤسسة" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 31.9 % ثم يأتي بعده البديل محايد وغير موافق بنسب متساوية 21.3% وهذا يدل على الإدارة المؤسسة لا تهتم بإطلاع جميع العاملين لديها على كل الأنظمة والتعليمات المعتمدة في سير العمل بالمؤسسة وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 6.723 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.255.

في العبارة رقم (23): والتي مفادها " تشجع المؤسسة النقاش المفتوح بين زملاء العمل والتعبير عن الاختلافات في وجهات النظر" نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 36.2 % ثم يأتي بعده موافق بشدة بنسبة 19.1% وهذا يدل على أن المؤسسة تشجع تقريبا النقاش المفتوح بين الزملاء العمل والتعبير عن الاختلافات من وجهات النظر وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 8.213 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.255.

في العبارة رقم (24): والتي مفادها " سعي العاملون إلى التعاون يساهم في البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تعترض سير العمل" نجد أن البديلين الأكثر نسبة هو موافق بشدة وموافق بنسب متساوية 27.7% وكانت أغلب الإجابات تصب في البديل غير موافق بشدة بنسبة 19.1% وهذا يدل على سعي

العاملون إلى التعاون لا يساهم في البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تعترض سير العمل وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 5.447 وهي أقل من كاي المحسوبة 10.255.

من البيانات الواردة في الجدول (08) نلاحظ أن المؤسسة تعمل على توزيع المعرفة بين الأفراد بشكل غير متساوي فعملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة والتي تسهل اختيار البديل المناسب.

وتعد عملية توزيع المعرفة عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية وتعني تبادل المعلومات والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون ببعضهم واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات، فعملية توزيع المعرفة يعني تبادلها بين أعضاء المنظمة بغض النظر عن وسيلة أو وسيط المبادلة فإذا لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الاكيد لإدارة المعرفة.

ويشير marquardt إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكلين هما:

- **الشكل المقصود:** ويعني أن تنتقل المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد كما تنقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير والنشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقل المعرفة قصدياً من خلال استخدام عقد المؤتمرات والندوات الداخلية وبرامج التدريب.

- **الشكل الغير مقصود:** ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص وما يشبه ذلك.

ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم

III. تطبيق المعرفة وتنفيذ القرارات

جدول رقم (09): يوضح استجابات عينة الدراسة حول تطبيق المعرفة وتنفيذ القرارات

الرقم العبرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	كاي تربيع K ²	البديل
25	التكرار	4	10	26	4	3	47	39.915	محايد
	%	8.5	21.3	55.3	8.5	6.4	100		
26	التكرار	11	15	5	7	9	47	6.298	موافق
	%	23.4	31.9	10.6	14.9	19.1	100		
27	التكرار	4	12	2	14	15	47	15.234	غير موافق بشدة
	%	8.5	25.5	4.3	29.8	31.9	100		
28	التكرار	8	12	9	10	8	47	1.191	غير موافق
	%	17	25.5	19.1	21.3	17	100		
29	التكرار	5	12	6	18	6	47	13.103	غير موافق
	%	10.6	25.5	12.8	38.3	12.8	100		
30	التكرار	5	14	6	12	10	47	6.298	موافق
	%	10.6	29.8	12.8	25.5	21.3	100		
31	التكرار	6	14	11	10	6	47	5.021	موافق
	%	12.8	29.8	23.4	21.3	12.8	100		
32	التكرار	11	15	4	13	4	47	11.191	موافق
	%	23.4	31.9	8.5	27.7	8.5	100		
33	التكرار	8	20	6	10	3	47	17.787	موافق
	%	17	42.6	12.8	21.3	6.4	100		
34	التكرار	6	16	9	13	3	47	11.617	موافق
	%	12.8	34	19.1	27.7	6.4	100		
المجموع									
مستوى الدلالة الاجمالي 0.16									
درجة الحرية 4									
القرار لا توجد فروق									

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن البديل الأكثر وزنا هو موافق وقيمة كاي² المحسوبة 12.766 عند مستوى الدلالة الإجمالي (0.16) ودرجة حرية 4 أي أن القرار غير دال ومن هنا فإنه لا توجد فروق في استجابات الأفراد.

من خلال استجابات الأفراد في عبارات المحور الرابع نجد أن التكرارات والنسب المئوية متفاوتة من عبارة إلى أخرى

في العبارة رقم (25): والتي مفادها " يعتمد الرؤساء على الأسلوب العلمي غي اتخاذ القرارات لمواجهة مشكلات العمل" نجد أن البديل الأكثر وزنا هو محايد بنسبة مئوية 55.3 % ويأتي بعده البديل موافق بنسبة 21.3% وهذا ما يدل على اعتماد الرؤساء على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات لمواجهة مشكلات العمل وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي² الجدولية التي هي 39.915 وهي أكبر من كاي المحسوبة 12.766.

في العبارة رقم (26): والتي مفادها " مشاركة جماعات العمل في المعلومات لتحديد وتوزيع المهام يساهم في تنفيذ المهام والأنشطة بفعالية" نجد أن البديل الأكثر وزنا هو موافق بنسبة مئوية 31.9 % ويأتي بعده البديل موافق بشدة بنسبة 23.4% وهذا ما يدل على مشاركة جماعات العمل في المعلومات لتحديد وتوزيع المهام ويساهم في تنفيذ بعض المهام والأنشطة بفعالية وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي² الجدولية التي هي 6.298 وهي أقل من كاي المحسوبة 12.766.

في العبارة رقم (27): والتي مفادها " يوجد بالمؤسسة نظام معلومات متاح للعاملين يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعالجة الفورية لمشكلات العمل دون توقف النشاطات " نجد أن البديل الأكثر وزنا هو غير موافق بشدة بنسبة مئوية 31.9 % ويأتي بعده البديل غير موافق بنسبة 29.8% وهذا ما

يدل على وجود نظام معلومات بالمؤسسة متاح لبعض العاملين يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعالجة الفورية لمشكلات العمل دون توقف النشاطات وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 15.234 وهي أكبر من كاي المحسوبة 12.766.

في العبارة رقم (28): والتي مفادها " توفر المؤسسة أقصى قدر ممكن من المعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" نجد أن البديل الأكثر وزنا هو موافق بنسبة مئوية 25.5% ويأتي بعده البديل غير موافق بنسبة 21.3% وهذا ما يدل على توفير المؤسسة قدر معين من المعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 1.191 وهي أقل من كاي المحسوبة 12.766.

في العبارة رقم (29): والتي مفادها " تهتم إدارة المؤسسة بإطلاع العاملين لديها على جميع الأنظمة والتعليمات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" نجد أن البديل الأكثر وزنا هو غير موافق بنسبة مئوية 38.3% ويأتي بعده البديل موافق بنسبة 25.5% وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة تهتم بإطلاع بعض العاملين لديها على جميع الأنظمة والتعليمات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 13.106 وهي أكبر من كاي المحسوبة 12.766.

في العبارة رقم (30): والتي مفادها " تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة يتم من خلال سعي المؤسسة إلى فسح المجال للعاملين باستخدام مهاراتهم المعرفية " نجد أن البديل الأكثر وزنا هو موافق بنسبة مئوية 29.8% وهذه النسبة تمثل أن تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة يتم من خلال سعي المؤسسة إلى فسح المجال للعاملين باستخدام مهاراتهم المعرفية ويأتي بعده البديل غير موافق بنسبة 25.5% وهذا ما يدل على تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة لا يتم من خلال سعي المؤسسة إلى

فسح المجال للعاملين باستخدام مهاراتهم المعرفية وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 6.298 وهي أقل من كاي المحسوبة 12.766.

في العبارة رقم (31): والتي مفادها " تعمل المؤسسة على تطوير وتدعيم أفكار العاملين ليكونوا قادرين على تنفيذ القرارات المناسبة لإنجاز وأداء الأنشطة المسندة لهم " نجد أن البديل الأكثر وزنا هو موافق بنسبة مئوية 29.8 % ويأتي بعده البديل محايد بنسبة 23.4% وهذا ما يدل على أن المؤسسة غالبا ما تعمل على تطوير وتدعيم أفكار العاملين ليكونوا قادرين على تنفيذ القرارات المناسبة لانجاز وأداء الأنشطة المسندة لهم وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 5.021 وهي أقل من كاي المحسوبة 12.766.

في العبارة رقم (32): والتي مفادها " يتم توظيف خبرات العاملين ومعارفهم في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل بالمؤسسة" نجد أن البديل الأكثر وزنا هو موافق بنسبة مئوية 31.9% ويأتي بعده البديل موافق بشدة بنسبة 23.4% وهذا ما يدل على توظيف خبرات بعض العاملين ومعارفهم في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل بالمؤسسة وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 11.191 وهي أقل من كاي المحسوبة 12.766.

في العبارة رقم (33): والتي مفادها " تعمل المؤسسة على تطبيق أفكار العاملين والتي تراها مناسبة لتنفيذ القرارات المتعلقة بالعمل" نجد أن البديل الأكثر وزنا هو موافق بنسبة مئوية 42.6% ويأتي بعده البديلين موافق وموافق بشدة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل غالبا على تطبيق أفكار العاملين والتي تراها مناسبة لتنفيذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 17.787 وهي أكبر من كاي المحسوبة 12.766.

في العبارة رقم (34): والتي مفادها " تستفيد المؤسسة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها من جميع مقترحات العاملين الذين يملكون معارف ومهارات فكرية " نجد أن البديل الأكثر وزنا هو موافق بنسبة مئوية 34 % ويأتي بعده البديل غير موافق بنسبة 27.7% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستفيد في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها من بعض مقترحات العاملين الذين يملكون معارف ومهارات فكرية وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي K^2 الجدولية التي هي 11.617 وهي أقل من كاي المحسوبة 12.766.

من البيانات الواردة في الجدوا رقم (09) نجد أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق المعرفة ومحاولة تنفيذها فالهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة والتي تعد من أبرز عملياتها فتطبيق المعرفة يعني جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ قرارات وأنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد إستثمار فرصة تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات حيث أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها وتطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة من الفرق المتعددة الخبرات الداخلية مبادرات العمل، التدريب، الفرقي من قبل خبراء متمدرسين.

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة أي استثمار المعرفة فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما

نفذته يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال وكى تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

ثالثاً: استخلاص نتائج الدراسة

I. إستخلاص نتائج الفرضية الأولى مفادها: تساعد توليد المعرفة على المشاركة في صياغة

القرارات

1. تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية ذات كفاءة لصياغة بدائل متعددة لعملية اتخاذ القرار 40.4% فقط من مفردات العينة المبحوثة محايد وهذا راجع إلى عدم إشراك المؤسسة جميع العاملين فيها بأمور العمل، كذلك فئة معينة فقط من الأفراد تسمح لهم الفرصة بالتطلع على أنظمة المؤسسة والحصول على المعلومات.

2. تحرص المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وانشغالات العاملين 31.9% فقط من مفردات العينة المبحوثة موافقة وهذا راجع إلى مدى اهتمام المؤسسة بالعاملين وحرصها على توفير الجو الملائم للعمل والاهتمام بانشغالات العمال وتحقيق متطلباتهم.

3. قيام المؤسسة بتشجيع العاملين على تبني ثقافة العمل الجماعي والتعاوني 42.6% فقط من مفردات العينة المبحوثة موافقة ويتجلى ذلك أنه لا يمكن للمؤسسة تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها إلا من خلال تبنيها ثقافة العمل الجماعي والتعاوني لأن هذه الأخيرة ينتج عنها تماسك الأفراد فيما بينهم وبالتالي تحقيق ميزة للمؤسسة.

4. التشجيع على تبني ثقافة العمل الجماعي والتعاوني يزيد من فرص صياغة بدائل متعددة لعملية اتخاذ القرار 36.9% فقط من مفردات العينة المبحوثة موافقة لأنه لا يستطيع أي فرد تحقيق أهداف

المؤسسة وحده فالعمل الجماعي يعد الجمع بين المهارات والخبرات الفردية التي تمتلكها مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تسهيل وزيادة فرص صياغة بدائل متعددة لعملية اتخاذ القرار .

5. توفر الإدارة للعاملين الدعم المادي والمعنوي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم المعرفية لصياغة القرار

25.5% فقط من مفردات العينة المبحوثة موافقة وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعاملين وتقديم الحوافز سواء مادية كانت أو معنوية لزيادة قدراتهم المعرفية لصياغة القرار .

6. تتوفر المؤسسة على ذاكرة تنظيمية (أرشيف، لوائح، قرارات، تجارب سابقة) متاحة لجميع

العاملين تمكنهم من صياغة قرارات فعالة 27.7% فقط من مفردات العينة المبحوثة موافقة لأن المؤسسة تعتمد على الذاكرة التنظيمية كوسيلة لتسهيل الحصول على المعلومات وصياغة القرارات.

7. تعمل المؤسسة على تغيير الوظائف والأدوار للعاملين بغرض التعلم وتوفير بدائل المثلى لاتخاذ

القرار 40.4% فقط من مفردات العينة المبحوثة موافقة ويتجلى ذلك في سعي المؤسسة إلى زرع الخبرة واكتساب المهارات لدى العاملين التي تحتاجها المؤسسة عند الضرورة للحفاظ على نشاطها.

8. تخصيص دورات تدريبية لبعض العمال داخل المؤسسة للاستفادة من العمال الخبراء لديها

31.9% فقط من مفردات العينة المبحوثة موافقة وذلك حتى يتسنى للعمال اكتساب خبرات ومهارات معرفية تمكنهم من أداء المهام المسندة لهم بسهولة.

9. قيام المؤسسة بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا للاستفادة من خبراتهم وأفكارهم أن يزيد من

مساهمتهم في صياغة القرارات 27.7% فقط من مفردات العينة المبحوثة موافقة وهذا راجع إلى أن توفير المؤسسة الدعم المادي والمعنوي يزيد من تطوير قدراتهم ومهاراتهم المعرفية وأفكارهم ويكونوا قادرين على

اختيار القرارات المناسبة لانجاز الأنشطة المسندة إليهم من طرف المؤسسة على أكمل وجه

من خلال ماسبق يمكن القول بوجود علاقة دالة بين توليد المعرفة والمشاركة في صياغة القرارات

II. استخلاص نتائج الفرضية الثانية التي مفادها: توزيع المعرفة واختيار البديل الأمثل

1. يوفر الرؤساء قدر كافي من المعلومات والمهارات الكافية والتي يقوم به كل رئيس في اختيار

بدائل 38.3% من مفردات العينة المبحوثة وتكون محايد وهذا راجع إلى امتلاك رؤية جديدة واضحة عن كل المؤسسة وعن أهداف المسطرة عليها.

2. يشارك الرؤساء المعلومات والقدرات الكافية والمفيدة لتوزيع المهام والمعارف 27.7% من مفردات

العينة المبحوثة وتكون موافق وهذا راجع إلى اتخاذ كل مهام وقرار يكون مسند واضح وبارز لكل رئيس ومرؤوس.

3. عقد اجتماعات وندوات دورية المناقشة لعدد من الأحداث والمواقف التي تواجهها المؤسسة

يساهم في اختيار البديل الأفضل 28.9% وتكون من مفردات العينة المبحوثة موافق وهذا راجع إلى أن العامل يحتاج إلى عقد العديد من دوريات لتسهيل العمل داخل المؤسسة.

4. إتاحة الفرصة لتعبير عن أفكاره وأرائه في اختيار العديد من البدائل 25.5% من مفردات العينة

المبحوثة وتكون موافق وهذا راجع إلى العامل كلما كانت له قدرات وأفكار جيدة تكون له جراءة كامنة لحل مشكلاته داخل العمل.

5. يسهر العاملون على أداء العديد من الأنشطة وتقديم خدمات بروح التعاون والمشاركة في اختيار

صياغة القرارات مع بعضهم 27.7% من مفردات العينة المبحوثة وتكون موافق وهذا راجع أن العامل يعمل لجدية وروح لتوفير القدر الكافي من المعلومات التي تحتاجها المؤسسة .

6. يفوض الرؤساء بعض القوانين والصلاحيات إلى المرؤوسين لخلق وصياغة القرارات 36.2% من

مفردات العينة المبحوثة وتكون موافق وهذا راجع إلى رؤساء ومن يقومنا بأداء كل عمل بشكل جيد في وقت مناسب لتسهيل اتخاذ بعض إجراءات والقرارات على المرؤوسين.

7. تستخدم المؤسسة الأسلوب الواضح لفريق العمل من أجل تبادل ومناقشة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لتوزيع معارفهم ونشر خبراتهم 48.9% من مفردات العينة المبحوثة وتكون موافق وهذا راجع إلى أهم أعمال وخدمات التي يقدمها فريق العمل للمؤسسة التي ينتمي إليها.
8. تهتم إدارة المؤسسة على الاطلاع على الانظمة وبعض الانشطة التي يمارسها العاملين في اختيار البديل الأمثل 31.9% من مفردات العينة المبحوثة وتكون موافق وهذا راجع إلى أن العاملين يهتمون بكل تعليمة تصدرها المؤسسة وهذا كله بفضل سير العمل داخل المؤسسة.
9. تشجع المؤسسة على فتح نقاش مفتوح ومستمر بين زملاء وفريق العمل لاختيار البدائل 36.2% وتكون من مفردات العينة المبحوثة وتكون موافق كل هذا راجع إلى الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة مع زملاء العمل لتعبير عن وجهات نظرهم.
10. سعي العاملون إلى التعاون والتفاهم في اتخاذ واختيار بديل مناسب وأفضل 27.7% من مفردات العينة المبحوثة وتكون موافق وهذا راجع أن كل ما كان تعاون وتفاهم كانت هناك حلول مناسبة لحل المشكلات التي تعترض سير العمل.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن هناك علاقة دالة بين توزيع المعرفة واختيار البديل الأمثل

III. استخلاص نتائج الفرضية الثالثة والتي مفادها: تطبيق المعرفة وتنفيذ القرارات

1. يعتمد الرؤساء على الأسلوب العلمي لتعبير عن آرائهم في تنفيذ بعض القرارات 55.3% من مفردات العينة المبحوثة وقد تكون محايد وهذا راجع إلى أهمية وهدف الأسلوب العملي الذي يستخدمه الرؤساء في تنفيذ قراراتهم.
2. مشاركة جماعات العمل في المعلومات تطبيقية 31.9% من مفردات العينة المبحوثة تكون موافق وهذا راجع إلى توزيع المهام الذي يساهم في تنفيذ المهمات والأنظمة والأنشطة التي تستخدمها جماعات العمل.

3. يوجد بالمؤسسة العديد من الأنظمة لكن أكثر نظام مستخدم هو نظام المعلومات والذي ساعدنا على اتخاذ القرارات وتنفيذها 31.9% من مفردات العينة المبحوثة وقد يكون غير موافق بشدة وكل هذا راجع إلى المؤسسة لم تجد القدر الكافي من المعلومات اللازمة التي هي سبب رئيسي لحل مشكلات العمل.

4. توفر المؤسسة أقصى وأعلى قدر ممكن من معلومات تنفيذ وتطبيق كل معلومة 25.5% من مفردات العينة المبحوثة وقد تكون موافق وهذا راجع إلى القرارات وطبيعة كل قرار متعلقة بالعمل.

5. تهتم إدارة المؤسسة بإطلاع العاملين على تطبيق 38.3% من مفردات العينة المبحوثة قد تكون غير موافق وهذا راجع إلى نقص إمكانيات التي توفرها المؤسسة إلى العامل.

6. تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في تنفيذها 29.8% من مفردات العينة المبحوثة قد تكون موافق وهذا راجع إلى المؤسسة تقوم دائما بفسح وفتح مجال للعاملين لتوفير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية.

7. تعمل المؤسسة على تطوير وتدعيم أفكار ومهارات العاملين في صياغة وتنفيذ القرارات 29.8% من مفردات العينة المبحوثة قد تكون موافق وهذا راجع إلى أن المؤسسة لها قدرات وكل إمكانيات لانجاز بعض الأنشطة التي تدعم العاملين.

8. يتم توظيف خبرات على تطبيق أفكار 31.9% من مفردات العينة المبحوثة وقد تكون راجع إلى إمتلاك العاملين مجموعة من معارف وخبرات تساعدهم في حل مشكلات وتحسين أساليب واجراءات كل عمل بالمؤسسة.

9. تعمل المؤسسة على تطبيق 42.6% من مفردات العينة المبحوثة وقد تكون موافق وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل بشكل جيد مع العاملين في توظيف أفكارهم حيث تراها دائما مناسبة لتنفيذ هذه القرارات المتعلقة بطبيعة العمل.

10. تستفيد المؤسسة في تنفيذ القرارات 34% من مفردات العينة المبحوثة وقد يكون موافق وهذا راجع إلى المؤسسة لها مجموعة من الأنشطة تكون على جميع اقتراحات لدى العاملين والذين يملكون معارف ومهارات فكرية جيدة.

من هنا يمكن القول أن هناك علاقة دالة بين تطبيق المعرفة وتنفيذ القرار

IV. النتيجة العامة:

بعد مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي وضعتها يمكن استخلاص نتيجة عامة مفادها وجود علاقة دالة بين إدارة المعرفة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار بمديرية التجارة بتبسة وذلك من خلال:

1. أن عملية توليد المعرفة تساعد على المشاركة في صياغة القرارات، وذلك من خلال حرص المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين، كما تعمل على تغيير الوظائف والأدوار للعاملين بغرض التعلم وتوفير البدائل المثلى لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى ذلك تخصيص دورات تدريبية للعمال داخل المؤسسة للاستفادة من العمال الخبراء لديها وقيامها بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا للاستفادة من خبراتهم وأفكارهم.

2. أن عملية توزيع المعرفة تسهل في اختيار البديل الأمثل، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعامل للتعبير عن أفكاره وأرائه يساهم في اختيار البديل الأمثل لحل مشكلات العمل، كذلك أن العاملون يسهرون على أداء الأنشطة بروح الفريق الواحد من خلال توفير المؤسسة المعلومات الكافية لصياغة القرارات، بالإضافة إلى تفويض الرؤساء بعض الصلاحيات للمرؤوسين لصياغة قرارات لأداء العمل بالشكل الجيد والسرعة المطلوبة، كذلك استخدام المؤسسة أسلوب فرق العمل من أجل تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين.

3. أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى سرعة تنفيذ القرار وذلك من خلال تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة يتم من خلال سعي المؤسسة إلى فسخ المجال للعاملين باستخدام مهاراتهم المعرفية كذلك توظيف خبرات العاملين ومعارفهم في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل بالمؤسسة، بالإضافة إلى استعادة المؤسسة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها من مقترحات العاملين الذين يملكون معارف ومهارات فكرية.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة

I. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تعرضنا في المحور الأول من هذا الفصل إلى استخلاص نتائج الدراسة والبرهنة على مدى صدق وثبات الفرضيات ومحاولة الإجابة على التساؤلات التي أثارها سوف نتعرض في هذا السياق إلى مناقشة وتحليل هذه النتائج في ضوء الدراسات المتشابهة، والجدير بالذكر أنه برغم إسهام الدراسات السابقة في فهم عمليات إدارة المعرفة لتوليد المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيقها وعلاقتها بعملية المشاركة في صياغة القرارات واختيار البديل الأمثل وكذا تنفيذ القرار وبالتالي عملية اتخاذ القرار، إلا ان الدراسة الراهنة تقترب في أجزاء منها مع نتائج الدراسات التي أجريت في سياقات اجتماعية متباينة وتبتعد عنها في جوانب أخرى رغم تأكيدها على أن إدارة المعرفة التنظيمية لها علاقة بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة وهذا يعود إلى كون الدراسات السابقة لم تتناول موضوع إدارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار من نفس الزوايا التي تناولتها الدراسة الراهنة.

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها "تساعد عملية توليد المعرفة على المشاركة في

صياغة القرارات"

وفي هذا الشأن توصلت الدراسة البحثية الراهنة إلى أن عملية توليد المعرفة تساعد على المشاركة في صياغة القرارات من خلال التشجيع على تبني ثقافة العمل الجماعي والتعاوني بين الأفراد ويزيد من فرص صياغة بدائل متعددة لعملية اتخاذ القرار، كما أن توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين يزيد من تطوير قدراتهم ومهاراتهم المعرفية لصياغة القرارات، وهذا ما يعزز تطابق نتائج الدراسة الراهنة ببعض نتائج الدراسات السابقة كما هو الشأن بالنسبة لدراسة "مظفر نوري" لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار " والتي توصلت إلى وجود نسبة كبيرة من مدراء عملية البحث قادرة على استيعاب وفهم المعلومات الضمنية، والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد منظمة الأعمال في الوصول إلى الأهداف المرسومة وكذلك غالبية مدراء العينة متفوقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار.

من ناحية أخرى توصلت دراسة يونغ "yang" الموسومة ب أثر إدارة المعرفة على ابتكار المنتجات بالاستناد إلى المخرجات التجارية لدى الباعة الصينيين إلى زيادة المشاركة للمعرفة الداخلية تشمل المشاركة بين العاملين والإدارة والمشاركة العكسية بين الإدارة والعاملين، كذلك تحفيز العاملين للمشاركة بمعارفهم وأن يكون هناك بحث متواصل عن معارف جديدة مولدة لخبرات جديدة من خلال تفعيل العلاقات الجيدة بين الأفراد وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الراهنة.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها " تسهل عملية توزيع المعرفة في اختيار البديل الأمثل " وقد توصلت الدراسة البحثية الراهنة إلى أن عملية توزيع المعرفة تسهل إختيار البديل الأمثل وذلك من خلال أن إتاحة الفرصة للعامل للتعبير عن أفكاره وأرائه يساهم في اختيار البديل الأمثل وأن تفويض الرؤساء بعض الصلاحيات للمورؤوسين لصياغة القرار تساهم في أداء العمل بالشكل الجيد والسرعة المطلوبة وهذا ما يعزز تطابق نتائج الدراسة مع دراسة هناء خميس سعيدة الموسومة بـ: " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة لخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية " والتي توصلت إلى أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيرا جوهريا في اتخاذ القرارات، إضافة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين توزيع المعرفة وجودة اتخاذ القرارات وهذا ما يتفق مع الدراسة الراهنة، في حين إختلفت دراسة أحمد عدنان الطيط وسرى ابراهيم العايد الموسومة بـ: " دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية " مع الدراسة الراهنة والتي توصلت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة المعرفة (التوزيع) في اختيار البديل الاستراتيجي.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

والتي مفادها " يؤدي تطبيق المعرفة إلى سرعة تنفيذ القرارات " توصلنا للدراسة البحثية الراهنة إلى أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى سرعة تنفيذ القرارات من خلال سعي المؤسسة إلى فسح المجال للعاملين باستخدام مهاراتهم المعرفية، وتوظيف خبرات العاملين معارفهم وتحسين أساليب وإجراءات العمل بالمؤسسة وهذا ما يعزز تطابق نتائج الدراسة مع دراسة نضال محمد الزطمة: " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء " دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة والتي توصلت إلى أن التخطيط والتنفيذ والإشراك بقواعد البيانات الخارجية بمستوى مقبول إضافة إلى أنه جاء ترتيب

ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة تكون على النحو التالي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، وذلك بمستوى جيد أما مجال تطبيق المعرفة بمستوى متوسط . ومن ناحية أخرى توصلت دراسة: نوال شنافي الموسومة ب: " أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة " دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة إلى وجود أثر معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بعمليات إدارة المعرفة في الإبداع الإداري بالمديرية، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع 57.80% مما يعني وجود علاقة قوية بين متغيري الدراسة وهذا ما يتفق مع الدراسة الراهنة.

II. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية التنظيم:

تناولت الدراسة الراهنة الكشف عن علاقة إدارة المعرفة التنظيمية بعملية اتخاذ القرار بمديرية التجارة بتبسة وناقشت في هذا الإطار عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم وضمن هذا المنظور فإن الدراسة الراهنة قد عالجت من الناحية النظرية والمنهجية والإمبريقية أهم متغيرات نظرية التنظيم في هذا الموضوع، وبالتالي فهي تحاول أن تقدم تفسيرات جزئية وكلية لموضوع إدارة المعرفة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار وقد تجلّى هذا واضحا في معالجتها للبيانات الميدانية أين توصلت إلى مجموعة من النتائج التي تكشف علاقة إدارة المعرفة التنظيمية بعملية اتخاذ القرار بمديرية التجارة بتبسة.

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

والتي مفادها: " تساعد توليد المعرفة في المشاركة في صياغة القرارات " فيما يتعلق بموقع ما توصلت له الدراسة البحثية الراهنة من نتائج حول أن " عملية توليد المعرفة تساعد على المشاركة في صياغة القرارات " من نظرية التنظيم فالملاحظ أنها اقتربت واتفقت معها في الكثير من الجوانب، كما

اختلفت وابتعدت عنها في جوانب أخرى حيث حاولت إختبار هذه الفرضية والبرهنة عليها من خلال اختبار ومناقشة عدد من المؤشرات التي شكلت محور اهتمام هذه النظرية واختيار رؤية تصورية مفادها أن عملية توليد المعرفة تساعد على المشاركة في صياغة القرارات.

وقد اتفقت الدراسة التي بين أيدينا والتقت مع أغلبية النظريات التي ناقشت موضوع إدارة المعرفة التنظيمية وما ينشأ عنها من عمليات التوليد المعرفة، وكون الإدارة الجيدة للمعرفة التنظيمية تسهل من عملية اتخاذ القرار. وهذا ما توصل إليه فايول يرى أن قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء وتوفر معرفة شاملة تعتبر جوهر العملية الإدارية فامتلاك المدير للمعرفة التنظيمية يعتبر موهبة نادرة يكتسبها بتجارب وخبرات طويلة وتعوده على النظر في اتخاذ القرار كما أكد على مجموعة من السمات الأساسية اللازم توفرها في المدير القائد لاتخاذ القرارات وهي سمات جسمية وذهنية وسمة إطلاع المدير وثقافته التنظيمية معرفية المتخصصة في العمل وخبراته¹.

كما ينظر شيبستر إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام اجتماعي معني باختيار القرارات حيث يرى أن السبب الذي يدفع الأفراد إلى الانضمام للتنظيم وقبولهم للسلطة هو إقتناعهم بأن مشاركتهم في أعمال التنظيم سوف يسهم في إشباع حاجاتهم، كما أن عملية اتخاذ القرار كأحد طرفي معاملة تحقيق توازن النسق تنقسم عند برنارد إلى نمطين: أولهما القرارات التنظيمية المتمثلة في القواعد واللوائح الرسمية وثانيهما القرارات الشخصية داخل التنظيم محدودا جدا يلزم لاتخاذها توفر درجة عالية من المعرفة والتدريب والخبرة الطويلة في مجال العمل لدى صاحب القرار².

1 إيطاجين غانية: مرجع سابق، ص 38.

2 طلعت ابراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 109.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها: " توزيع المعرفة في اختيار البديل الأمثل " فيما يتعلق بموقع ما توصلت إليه الدراسة البحثية الراهنة من نتائج حول أن عملية توزيع المعرفة تسهل اختيار البديل الأمثل من نظرية تنظيم فالملاحظ أنها اقتربت في جوانب واختلفت في جوانب أخرى حيث حاولت اختبار هذه الفرضية والبرهنة عليها من خلال اختبار ومناقشة عدد من المؤشرات التي شكلت محور اهتمام هذه نظرية واختيار رؤية تصورية مفادها أن عملية توزيع المعرفة تسهل اختيار البديل وقد اتفقت الدراسة التي بين أيدينا والتقت مع أغلب النظريات التي ناقشت موضوع إدارة المعرفة التنظيمية والتي ما ينشأ عنها من عمليات (توزيع المعرفة) وكون إدارة المعرفة الجيدة التنظيمية لتسهيل عملية اتخاذ القرار .

وهذا ما توصل إليه ماكس فيبر: الذي يرى أن متخذ القرار هو شخص رشيد يمتلك معرفة شاملة حول كافة البدائل المتاحة باعتباره مركز للسلطة، انطلاقاً من مشروعية الأخيرة في تنظيم البيروقراطي الذي يعتمد بدرجة الأولى على مجموعة من اللوائح والقواعد القانونية في إيضاح جوانب التخصص وهو ما يجعل متخذ القرار على معرفة تامة بكل المتغيرات المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات واختيار البديل¹.

إضافة إلى ذلك إدارة الجودة الشاملة تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة وذلك من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجعنا على الابتكار والتوزيع وتبني مفاهيم العمل الجماعي للإدارة بالمشاركة، حيث يكمن دور أهمية هذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم².

1 طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص99.

2 الأمين ملموس: مرجع سابق، ص55.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

والتي مفادها " أن عملية تطبيق المعرفة إلى سرعة وتنفيذ القرارات " فيما يتعلق لما توصلت إليه الدراسة البحثية الراهنة من نتائج حول الفرضية حول عملية تطبيق المعرفة تؤدي إلى سرعة وتنفيذ القرارات وموقعها من نظرية التنظيم فالملاحظة أنها اقتربت واتفقت معها في الكثير من الجوانب، كما اختلفت وابتعدت عنها في جوانب أخرى حيث حاولت إحتبار هذه الفرضية والبرهنة عليها من خلال إختبار ومناقشة عدد من المؤشرات التي شكلت محور اهتمام هذه النظرية واختيار رؤية تصويرية مفادها أن عملية تطبيق المعرفة إلى سرعة وتنفيذ القرارات.

وقد اتفقت الدراسة التي بين أيدينا واتفقت مع أغلب النظريات التي ناقشت موضوع إدارة المعرفة التنظيمية والتي ما ينشأ عنها من عمليات تنظيمية التي تسهل عملية اتخاذ القرار وهذا ما توصلت إليه نظرية صنع القرار والتي تمثل أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم وسلوك الفرد، حيث تكون رشيدا على الإطلاق نظرا لوجود دوافع لا شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة كما تحدد له تلك الدوافع والبدائل والخيارات التي يتعين عليه أن يختار من يراه ملائما لتحقيق تلك الأهداف، كما أن إصدار القرار الرشيد ينهض على إمام الفرد بكافة المعطيات الإمبريقية وإدراك المعطيات القيمة المرتبطة بجوهر المشكلة¹.

إضافة إلى ذلك: نظرية إدارة المعرفة والتي تعد منها علميا يهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات بهدف تحسين جودة المنتجات أو الخدمات وتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، ويشير أكثر الباحثين في حقل تطبيق عمليات إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن

1 إعتقاد محمد علام : مرجع سابق، ص105.

مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها¹.

خلاصة:

وفي ختام هذا الفصل تطرقنا إلى عرض البيانات الميدانية ومحاولة تحليلها ومناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات والاطار المعرفي لموضوع الدراسة حيث وصلنا إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار وأن جميع الفرضيات كانت دالة أي وجود علاقة بين متغيرات تابعة ومستقلة، وكذا استخلاص مختلف النتائج المرتبطة بالموضوع، وتم مناقشة هذه نتائج في ضوء الدراسات السابقة ونظريات التنظيم والتي تم عرضها في الجانب النظري للدراسة.

1 إنتصار عربوات: مرجع سابق، ص 68.

خاتمة

خاتمة

تعتبر إدارة المعرفة أحد أهم التطورات المعاصرة التي عرفها الفكر الإداري، فعلى الرغم من أنها قدمت في بادئ الأمر في شكل أطر ومداخل جديدة لدراسة وفهم أنشطة منظمات الأعمال، إلا أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية فعالة للاستجابة للتغيرات المتسارعة التي يعرفها عالم اليوم، وذلك لما يمكن أن يحققه من نتائج مبهرة تظهر على مختلف الأصعدة والمستويات، أين أصبح الفرد العامل في المؤسسة بعد الثورة الحقيقية التي لا تزول، بل إنها تزداد بالاستخدام وذلك نظرا لما يملكه من معارف اكتسبها من خلال تواجده في المؤسسة، من خلال عدة سياسات تقوم بها أو معارف قد أتى بها من المحيط الخارجي واكتسبها من خلال دراسة لنظرية أو من خلال عمله في مؤسسات أخرى، وتقوم المؤسسة بهذه العملية المتمثلة في عملياتها الأساسية من توليد وتوزيع وتطبيق للمعارف ويساعدها في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذه العمليات تساهم في تحسين أداء العاملين.

وبالتوازي مع ذلك تعتبر عملية اتخاذ القرار العمود الفقري التي تقوم عليه المؤسسة، فهي تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي الذي تقوم به، وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وبتوفر مجموعة من العوامل أهمها العنصر البشري، الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقا لمراحل ودراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار، وذلك انطلاقا من تحديد المشكل ودراسته وتحليله وتحديد البدائل الممكنة المفاضلة بينها، ثم اختيار البديل الأفضل من بينها وتنفيذ هذا البديل والسماح بالمشاركة في صياغة القرارات.

وقد تمكنت هذه الدراسة من صياغة مجموعة من الاقتراحات التي توضح التي توضح مجموعة من العلاقات التي تربط بين متغيرات إدارة المعرفة التنظيمية من جهة ومتغيرات عملية اتخاذ القرار من جهة أخرى إذ يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

خاتمة

- استقطاب الموارد البشرية في إطار التكوين أو التعلم التنظيمي من شأنه أن يساعد في نقل المعارف من المحيط الخارجي إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تتضمن إدارة المعرفة عمليات الحصول على المعرفة من شتى مصادرها كتوظيف الأفراد ذوي الخبرات والمهارات هذا من شأنه أن يزيد من الرصيد المعرفي للمؤسسة وبفعل ما تقوم به إدارة المعرفة من التعامل والتشارك بالمعارف في المؤسسة كل ذلك يساهم في تنفيذ المهام والأنشطة بفعالية.
- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا فهي من الجانب التطبيقي تعمل على توفير فقرات واسعة للمنظمات الحديثة في التفوق والإبداع في إطار عناصرها الثلاثة (توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيق المعرفة).
- التعاون والتفاعل بين الأفراد من شأنه أن يمكن الأفراد من تبادل المعارف وتطويرها ويزيد من فرص صياغة البدائل متعددة لعملية اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: المصادر

1. القرآن الكريم، سورة البقرة، رواية ورش، الآية 31.
2. القرآن الكريم، سورة الرحمان، رواية ورش، الآية 03-04.
3. القرآن الكريم، سورة الزمر، رواية ورش، الآية 09.

ثانياً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

4. أحمد الاصفر: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002-2003.
5. أحمد همشري: إدارة المعرفة الطريق للتميز والزيادة، دار صفاء، الأردن، 2013.
6. إعتقاد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة أنجلوا المصرية، منتدى سور الأريكية، 1994.
7. ربة مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، س2008.
8. رعد حسن الصرن: إدارة المكاتب الحديثة كيف تبنى مكتب عصريا وتدير تكنولوجياته في القرن 21، جزء الاول، دار الرضا والنشر، سوريا - دمشق، دون سنة نشر.
9. زاهر ضياء الدين: تقويم الادارة المدرسية في التعليم الاساسي، المركز القومي لامتحانات، القاهرة، مصر، 1996.
10. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، 2007.
11. عاطف عوض: تطبيق إدارة المعرفة وتقنياتها ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في الجامعات، مجلة نقلا لبحث العلمي، العدد 8، 2015.

12. عبد الكريم: اتخاذ القرارات الادارية انواعها ومراحلها، دار امجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2015.
13. عبد الله شوقي: إدارة الوقت ومدارس القيادة الادارية، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006.
14. عريفج سامي: الادارة التربوية المعاصرة ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. فضيل دليو- ميلود سفاري وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري-قسنطينة، 1999.
16. القصبي عبد السلام : أسس ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2006.
17. قطامي يوسف: علم النفس التربوي النظرية والتطبيق، ط1 دار وائل للنشر، الاردن، 2010.
18. مصطفى يوسف الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد لعالم جديد، ط 1 ، دار اللغة العربية القاهرة ج م ع، 2005.
19. منعم زمير الموسوي: اتخاذ القرارات الادارية ، مدخل كمي ، جامعة ديلن ، ايرلندا ، دار اليازوري العلمية ، 1998.
20. وقي السيد الإمام، البحث العلمي، إعداد مشروع البحث، المكتبة العصرية، مصر، 2006.

II. المجالات والدوريات المحكمة

21. أحمد عبد الله الشمري وآخرون: دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الاداء المالي، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من قيادات الكلية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة كربلاء، س2016.
22. أحمد عدنان الطيط وسرى إبراهيم العابد: دور إدارة المعرفة في إختيار البديل الإستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، جامعة القصيم، مج37، ع1، 2017.

23. بلقاسم مزبوة: الموارد البشرية وإشكالية منطق إدارة الفكر والمعرفة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة بيليو فيليا للدراسات المكبات والمعلومات، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، العدد 05، 2020.
24. زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر، العدد 4، س 2018.
25. سمية خلفي: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، مجلد 11، عدد 4، 2019.
26. سهام قوت: دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الاعمال الحديثة، دراسة ميدانية بالمديرية العلمية لإتصالات الجزائر قسنطينة، جامعة عبد الحميد طهري، قسنطينة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، مجلد 16، العدد 01، س 2012.
27. عاطف عوض: تطبيق إدارة المعرفة وتقنياتها ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في الجماعات، مجلة نقلا لبحث العلمي، العدد 8، س 2015.
28. محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصادية المعرفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من المؤسسة الرقمية، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة العراق، مجلد 7، ع 8، 2011.
29. محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر عملية إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، ع 1/ديسمبر، 2014.
30. مظفر محمد نوري: دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، جامعة كركوك للعلوم الإدارية، دهوك، المجلد (3)، العدد (2)، 2013.
31. نوال شنافي: اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 2، 2002.
32. هناء خميس سعيدة: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة إتخاذ القرارات في المديرية العامة لخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر، غزة سلسلة العلوم الإنسانية، م 22، ع 1، س 2020.

33. الياسري و العامري : القوة التنظيمية و ادارة المعرفة و تأثيرها في فاعلية المنظمة - بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العرافي المختلط ،المجلة العربية للإدارة ، مجلد 27 ، ع1 جويلية ، الأردن ، 2007 .
34. يوسف أبو فارة : العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة و الاداء ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع "ادارة المعرفة في العالم العربي" جامعة الزيتونة ، عمان ، الاردن 26-28 نيسان 2004.
- III. الرسائل والأطروحات الجامعية:**
35. الأمين ملموس: دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة بين الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة دكتوراة علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة-الجزائر، 2016-2017.
36. إنتصار عريوات: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، 2019-2019.
37. إبطاجين غانية: القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة، دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية بخميس مليانة العناصر، برج بوعريريج ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2014، 2-2015.
38. بشرى عبد السلام الأفغاني: إدارة المعرفة التقانة في المؤسسات الإنتاجية وإقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقانية في سوريا،رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير الدراسات العليا في إدارة التقانية، سوريا، (2012.2013).
39. بلعراي عبد الكريم: أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في القانون العام ، جامعة وهران ، كلية الحقوق 2010.
40. بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء السونلغاز ، عنابة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، جامعة منتوري قسنطينة،س 2009-2010.

41. بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء السونلغاز، عنابة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، جامعة منتوري قسنطينة،س 2009-2010.
42. جزائري رنا: عملية اتخاذ القرار في المجال الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية آداب، سوريا، 1999).
43. جمال أحمد الدوري وأحمد فتحي: محمد الحيث، أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة عمان الأصلية.
44. دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية- التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء-سونلغاز، عنابة، رسالة منشورة قدمت لإستكمال شهادة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية، قسم علم اجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة.
45. صالح إسماعيل أبو عودة: دور الانماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، اطروحة لنيل شهادة ماجستير، القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2016.
46. نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2011.
47. نعمة الخفاجي، المدخل المعرفي في تحليل الاختبار الاستراتيجي - دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد العراق، 1996.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

48. Pierre، Dubois، et yvesdupuy،connaissance et management ،economica، paris، 2007.
49. Source : KA :Kana gasabapathy،&R.RadhKrishnan ،Empirical investigation of criticalsuccess factor and.Knowledge management.structure for successfulimplementation of Knowledge management system –acasestudyinprocessindustry Anna universitychennai -25 ،india.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم(01): تمثل استمارة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة

جامعة الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

استبيان:

سيدي / سيدتي تحية طيبة، وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بعنوان " إدارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار " دراسة ميدانية بمديرية التجارة – تبسة -

تحت إشراف:

د . مزينة بلقاسم

إعداد الطالبتين:

- بن طيبة منال

- مناصرية شمسة

السنة الجامعية: 2021- 2022

الملاحق

المحور الأول: الشخصية

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- العمر:.....

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- الأقدمية في العمل:.....

5- الفئة السوسيو- مهنية:

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

الملاحق

المحور الثاني: توليد المعرفة والمشاركة في صياغة القرارات:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
06	تعمل المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بكفاءة صياغة بدائل متعددة لعملية اتخاذ القرار					
07	تحرص المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات وانشغالات العاملين					
08	تشجع المؤسسة العاملين على تبني ثقافة العمل الجماعي والتعاوني					
09	التشجيع على تبني ثقافة العمل الجماعي والتعاوني يزيد من فرص صياغة بدائل متعددة لعملية اتخاذ القرار					
10	توفر الإدارة للعاملين الدعم المادي والمعنوي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم المعرفية لصياغة القرار					
11	تتوفر المؤسسة على ذاكرة تنظيمية (أرشيف لوائح قرارات تجارب سابقة) متاحة لجميع العاملين يساهم تمكنهم من صياغة قرارات فعالة					
12	تعمل المؤسسة على تغيير الوظائف والأدوار للعاملين بغرض التعلم وتوفير البدائل المثلى لاتخاذ القرار					
13	يتم تخصص دورات تدريبية للعمال داخل المؤسسة للاستفادة من العمال الخبراء لديها					
14	قيام المؤسسة بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا للاستفادة من خبراتهم وأفكارهم يزيد من مساهمتهم في صياغة القرارات					

الملاحق

المحور الثالث: توزيع المعرفة واختبار البديل الأمثل

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	يوفر الرؤساء قدر كافي من المعلومات التي تجعل العامل يمتلك رؤية عن رسالة المؤسسة وأهدافها المسطرة					
16	يشارك الرؤساء مروضيهم المعلومات لتحديد وتوزيع المهام المسندة لهم					
17	عقد اجتماعات دورية لمناقشة المواقف والأحداث التي تواجه المؤسسة يساهم في اختيار البديل الأمثل لحل مشكلات العمل					
18	إتاحة الفرصة للعامل للتعبير عن أفكاره وأرائه يساهم في اختيار البديل الأمثل لحل مشكلات العمل					
19	يسهر العاملون على أداء الأنشطة بروح الفريق الواحد من خلال توفير المؤسسة المعلومات الكافية لصياغة القرارات					
20	يفوض الرؤساء بعض الصلاحيات للمروضين لصياغة قرارات لأداء العمل بالشكل الجيد والسرعة المطلوبة					
21	تستخدم المؤسسة أسلوب فرق العمل من أجل تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين					
22	تهتم إدارة المؤسسة بإطلاع العاملين لديها على جميع الأنظمة والتعليمات المعتمدة في سير العمل بالمؤسسة					
23	تشجع المؤسسة النقاش المفتوح بين زملاء العمل والتعبير عن الاختلافات في وجهات النظر					
24	سعي العاملون إلى التعاون يساهم في البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تعترض سير العمل					

الملاحق

المحور الرابع: تطبيق المعرفة وتنفيذ القرارات

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	يعتمد الرؤساء على الأسلوب العلمي غي اتخاذ القرارات لمواجهة مشكلات العمل					
26	مشاركة جماعات العمل في المعلومات لتحديد وتوزيع المهام يساهم في تنفيذ المهام والأنشطة بفعالية					
27	يوجد بالمؤسسة نظام معلومات متاح للعاملين يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعالجة الفورية لمشكلات العمل دون توقف النشاطات					
28	توفر المؤسسة أقصى قدر ممكن من المعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
29	تهتم إدارة المؤسسة بإطلاع العاملين لديها على جميع الأنظمة والتعليمات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
30	تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة يتم من خلال سعي المؤسسة إلى فسح المجال للعاملين باستخدام مهاراتهم المعرفية					
31	تعمل المؤسسة على تطوير وتدعيم أفكار العاملين ليكونوا قادرين على تنفيذ القرارات المناسبة لإنجاز وأداء الأنشطة المسندة لهم					
32	يتم توظيف خبرات العاملين ومعارفهم في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل بالمؤسسة					
33	تعمل المؤسسة على تطبيق أفكار العاملين والتي تراها مناسبة لتنفيذ القرارات المتعلقة بالعمل					
34	تستفيد المؤسسة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها من جميع مقترحات العاملين الذين يملكون معارف ومهارات فكرية					

الملاحق

الملحق رقم (02): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التجارية لولاية تبسة



الملاحق

الملحق رقم (03): يمثل جدول الأساتذة المحكمين للاستمارة

الفرق المحكمين	الفرق	لا يقيس	يقيس	3	2	1	المحكمين البند
1	3	0	3	1	1	1	1
1	3	0	3	1	1	1	2
1	3	0	3	1	1	1	3
1	3	0	3	1	1	1	4
1	3	0	3	1	1	1	5
-0.33	-1	2	1	0	0	1	6
1	3	0	3	1	1	1	7
1	3	0	3	1	1	1	8
1	3	0	3	1	1	1	9
1	3	0	3	1	1	1	10
1	3	0	3	1	1	1	11
0.33	1	1	2	0	1	1	12
1	3	0	3	1	1	1	13
1	3	0	3	1	1	1	14
1	3	0	3	1	1	1	15
1	3	0	3	1	1	1	16
0.33	1	1	2	0	1	1	17
1	3	0	3	1	1	1	18
1	3	0	3	1	1	1	19
1	3	0	3	1	1	1	20
1	3	0	3	1	1	1	21
1	3	0	3	1	1	1	22
1	3	0	3	1	1	1	23
1	3	0	3	1	1	1	24
1	3	0	3	1	1	1	25
1	3	0	3	1	1	1	26
1	3	0	3	1	1	1	27
1	3	0	3	1	1	1	28
1	3	0	3	1	1	1	29
1	3	0	3	1	1	1	30
1	3	0	3	1	1	1	31
1	3	0	3	1	1	1	32
1	3	0	3	1	1	1	33
1	3	0	3	1	1	1	34

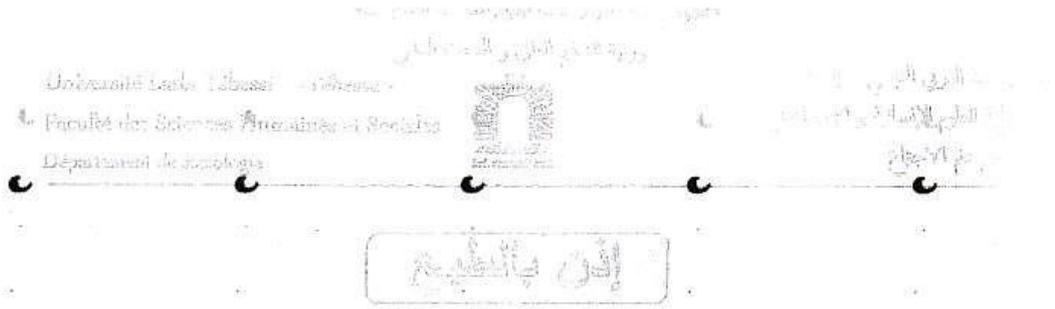
$$31.33 = 3$$

$$0.921$$

مستوى صدق الاستبيان = 92.14 % CVR

الملاحق

الملحق رقم (05): يمثل الإذن بالطبع



أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): بلتاسم مزبوة

أشيد أن المذكرة المعنونة:
إدارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بعصلية اتخاذ القرار
د. أسامة عبد الله مديرة الرعاية الصحية ولا بد
تيسر
والمكافأة لنيل شهادة البكالوريوس في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداده:
الطالبة(ة): بن كريمة مثال الطالبة(ة): منار فريحة ستحسة
تكون على السوية البديعة والمجيدة، الموضوعية والمنطقية والتي توجهها المناقشة العلمية بعد
تعدد لجان المناقشة، وطول أوقع على هذا الإذن للطلاب، بطبع المذكرة وإيداعها لدى إدارة الاسم
بمستحقها الورقية والإلكترونية.

2022.05.29

توقيع الأستاذ المشرف

عنوان المذكرة: إدارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار- مديرية التجارة بولاية تبسة-
إعداد الطالبان: - شمسة مناصرية
- منال بن طيبة
ملخص باللغة العربية:

ملخص الدراسة بالعربية:

إن الهدف من هذه الدراسة هو محاولة معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار وهذا من خلال محاولة الكشف على:

1. العلاقة بين عملية توليد المعرفة والمشاركة في صياغة القرارات.
2. العلاقة بين عملية توزيع المعرفة واختيار البديل الأمثل.
3. طبيعة العلاقة بين تطبيق المعرفة وعملية تنفيذ القرار.

من أجل تحقيق هذه الأهداف وتقصي الإجابة عن الأسئلة التي أثارها واختبار الفرضيات، التي صاغتها الدراسة الراهنة على جانبين جانب نظري والذي تضمن التأسيس النظري لمتغيري إدارة المعرفة التنظيمية من جهة واتخاذ القرار من جهة أخرى، وكذا مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية، أما الجانب المنهجي قمنا بتصميم استبانة لجمع المعلومات والمكونة من 34 فكرة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، واعتماد على المنهج الوصفي واستخلاص نتيجة عامة مفادها وجود علاقة دالة بين إدارة المعرفة التطبيقية وعملية اتخاذ القرار بمديرية التجارة وذلك من خلال:

1. وجود علاقة دالة بين توليد المعرفة والمشاركة في صياغة القرارات.
2. وجود علاقة دالة بين توزيع المعرفة واختيار البديل الأمثل.
3. وجود علاقة دالة بين تطبيق المعرفة وتنفيذ القرار.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة التنظيمية، عملية اتخاذ القرار، مديرية التجارة تبسة.

ملخص باللغة الانجليزية:

English Translation :

This study aims at trying to know the relationship between the organizational know ledge management and the oferation of decision taking and all this is done through out investigating the following items :

1. The relationship between knowledge generating and the contubution decision taking.
2. The relationship between the proos of knowledge distubution and choosing the best alternative.
3. The nature of the relation between applied knowledge and the procrss of executive decision.

In order to achieve these gools and finding answers to the formmer questions and testing hypothesis, I relied on the following study based on two parts, theoitical one that foefuses on the organizational knowledge management from one side and decision taking from the other side.

While the practical side we have designed a questionnaire, to the collect data that is composed of 34 ideas and on the light of this we have collected and analized data and hypothesis testing using SPSS statistics depending on the desxriptive approach to elicit ageneral result which proves that there is a relation betweenpractical knowledge management and decision making process in the directorate trade ria :

1. The escistance of a relationship between in generating knowledge and the participation in the context of decisions.
2. The escistance of a relation between knowledge destubution and choosing the best alternative.
3. The escistance of a relation between applied knowledge and executive decision.

Key words :

Organizational knowledge management ; The process of decision making ; Trade directorate of tebessa.