

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية

دراسة حالة: مؤسسة نفضال - وحدة تبسة

إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبين:

- حناشي توفيق

- جمال الدين هبهبوب

- شهرة جلايلية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جنينة عمر	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
حناشي توفيق	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقرا
حمد شفاء	أستاذ محاضر - ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية

دراسة حالة: مؤسسة نفضال - وحدة تبسة

إشراف الدكتور:

- حناشي توفيق

من إعداد الطالبين:

- جمال الدين هبهبوب

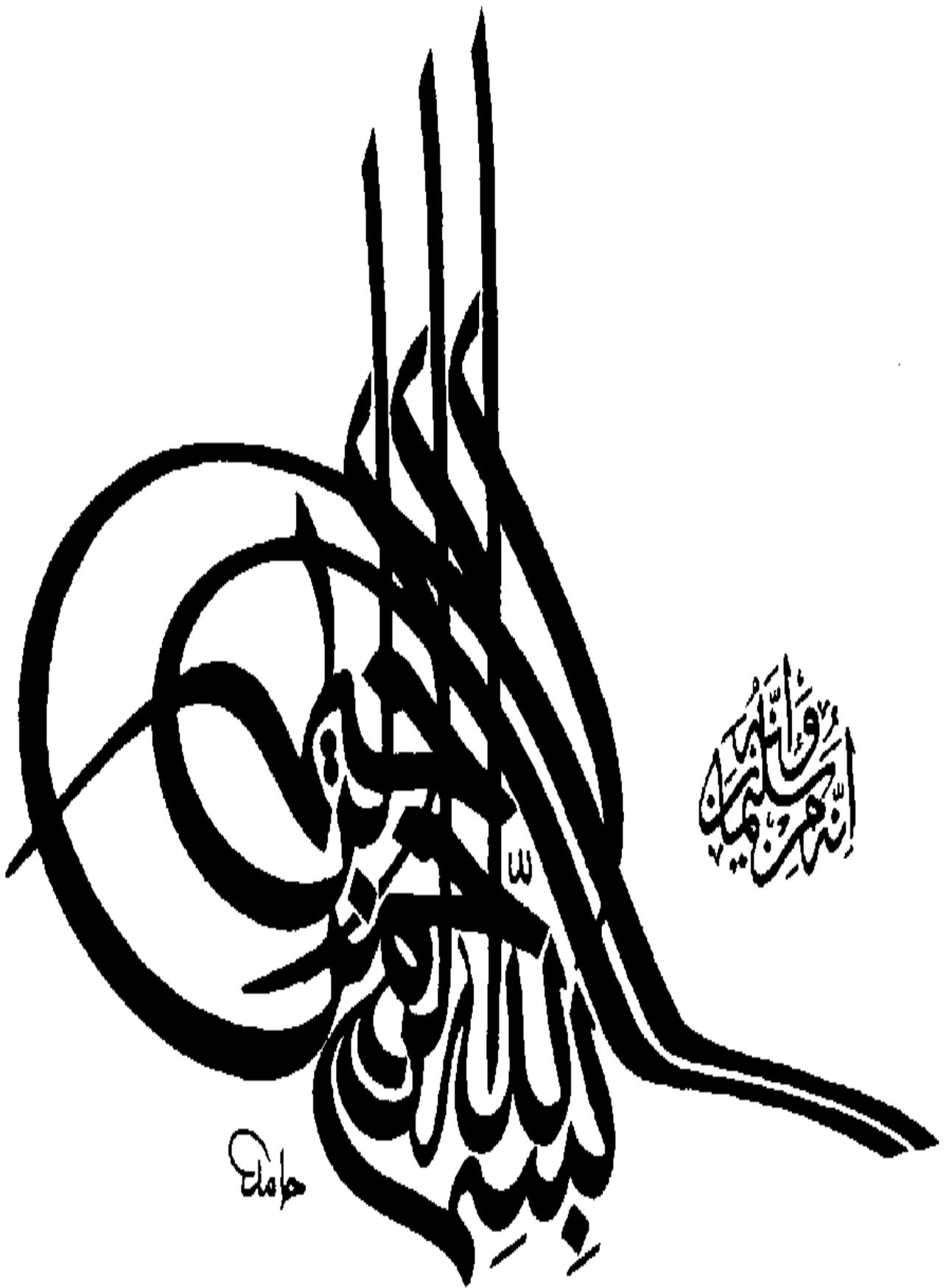
- شهرة جلايلية

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Arbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جنينة عمر	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
حناشي توفيق	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقرا
حمد شفاء	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا





## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ- هـ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
07	مقدمة الفصل
08	المبحث الأول: الإطار النظري للمعرفة الضمنية
08	أولاً. مفهوم المعرفة الضمنية
10	ثانياً. خصائص المعرفة الضمنية
12	ثالثاً. أبعاد المعرفة الضمنية
13	رابعاً. استقطاب المعرفة الضمنية
14	خامساً. تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية
15	سادساً. تحويل المعرفة الضمنية
19	المبحث الثاني: أساسيات حول القرارات الاستراتيجية وأثر المعرفة الضمنية في جودتها
19	أولاً. مفهوم وأهمية القرارات الاستراتيجية
21	ثانياً. عناصر القرارات الاستراتيجية
21	ثالثاً. خصائص القرارات الاستراتيجية
22	رابعاً. أساليب ونماذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية
25	خامساً. العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية
26	سادساً. دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
32	أولاً. الدراسات العربية
40	ثانياً. الدراسات الأجنبية
42	ثالثاً. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
44	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نفضال-تبسة
46	مقدمة الفصل

47	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفعال -تبسة
47	أولاً. التعريف بمؤسسة نفعال -تبسة
48	ثانياً. الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال -تبسة
52	ثالثاً. واقع اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة نفعال
54	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
63	أولاً. إجراءات الدراسة
65	ثانياً. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
65	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها
65	أولاً. تحليل محاور الدراسة
69	ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
73	ثالثاً. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
77	خاتمة الفصل
79	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	البيان	الرقم
56	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	01
57	تداول الاستبيان	02
58	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	03
58	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المعرفة الضمنية	04
59	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القرارات الاستراتيجية	05
60	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	06
61	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	07
62	سلم ليكرت الخماسي	08
62	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	09
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	10
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور المعرفة الضمنية	11
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور القرارات الاستراتيجية	12
70	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	13
73	اختبار التباين الأحادي لمحاور الدراسة حسب الجنس	14
74	اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر	15
75	اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي	16
76	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية	17

قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
11	خصائص المعرفة الضمنية	01
16	أنماط تحويل المعرفة	02
17	لولب توليد المعرفة الضمنية	03
28	النموذج اللولبي لتحويل المعرفة حسب (Nonaka & Takeuchi)	04
29	طبيعة المعرفة الضمنية وعلاقتها المتبادلة بالمعرفة الصريحة	05
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال -تبسة	06
59	نموذج الدراسة	07

السيرة

العلمية

**أولاً. تمهيد:**

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

إن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال وليس الأرض وإنما هي المعرفة، فهي بوابة للولوج إلى النجاح الاستراتيجي.

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

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

**ثانياً. إشكالية الدراسة:**

برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وقيمتها، ففي المجتمعات المتقدمة نجد هناك اهتماماً أكبر وعناية أكثر بموضوع إدارة المعرفة وحرصاً أفضل على كيفية استغلالها وتوزيعها، ويقبل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية بشكل عام، فلا يزال الجدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي لها وأن الموضوع برمته لم ينل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين على المستويين المحلي والعربي لاسيما منظمات الأعمال بالجزائر بشكل خاص، إذ لازالت هذه المنظمات تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملية بين التخزين المعرفي للموارد البشرية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

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

وبناء على ما تقدم يطرح هذا البحث الإشكالية التالية:

**إلى أي مدى تؤثر المعرفة الضمنية في جودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال بتبسة؟**

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تمت صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال -تبسة؟
- كيف تساهم المعرفة الضمنية في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة؟
- ما مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية لإطارات مؤسسة نפטال - تبسة على موضوع الدراسة؟

**ثالثا. أهمية الدراسة:**

تكتسي الدراسة أهمية بالغة من خلال تناولها أحد أبرز المواضيع المهمة والجوهرية أولا وهو موضوع المعرفة الضمنية كونه موضوع غير متداول بشكل كاف في الأوساط الأكاديمية ولا زال يلقه غموض كبير وأثر هذه الأخيرة في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية بالمنظمات فأهمية الدراسة تبرز من خلال ما يلي:

- المساهمة في بناء وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع المعرفة الضمنية والقرارات الاستراتيجية.
- التعرف على مستويات وخصائص المعرفة الضمنية السائدة في المنظمات.
- محاولة فتح المجال أمام دراسات لاحقة لموضوع أثر المعرفة الضمنية وكيفية إدارتها والتحكم فيها بشكل يسمح لها بالتأثير بشكل إيجابي في قرارات المنظمات الاستراتيجية مما يسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الجزائرية بشكل خاص في هذا الموضوع.
- إمكانية الوصول إلى نتائج موضوعية مبنية على دراسة إحصائية تخدم صانعي القرار بمؤسسة نפטال -تبسة.
- التأكد من وجود تأثير لأبعاد المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية بالمنظمات الجزائرية.

## رابعاً. فرضيات الدراسة:

تم بناء الدراسة الحالية على الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** تنص على: "أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة"
  - تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:
    - **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة"
    - **الفرضية الثانية:** "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة"
    - **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة"
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## خامساً. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي؛ حيث تم إتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال الأدوات المناسبة وسيتم التفصيل في ذلك في الجانب التطبيقي.

## سادساً. مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

3. **المعرفة:** «مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن: (معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير)»<sup>(1)</sup>
4. **إدارة المعرفة:** «مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي»<sup>(2)</sup>

(1) عامر قنديلجي: المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 136.

(2) ريم الزامل: "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي العدد 16، 2003، من الموقع:

http://search.suhuf.net.sa/digimag/ تاريخ الاطلاع: 2-02-2019 على الساعة: 15:45.

5. **المعرفة الضمنية:** «وتشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف) المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.»<sup>(1)</sup>

6. **القرار:** ويعرّف على أنه: «مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أو لحل المشكلة التي تشغله.»<sup>(2)</sup>

7. **الاستراتيجية:** «مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.»<sup>(3)</sup>

8. **القرارات الاستراتيجية:** «قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص، والتهديدات الخارجية والإمكانيات الداخلية، لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك فإن لها تأثير شامل وطويل المدى.»<sup>(4)</sup>

**سابعاً. حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة نפטال - تبسة، فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة كشكل من أشكال التربص بالمؤسسة محل الدراسة وكذا الاستعانة بمراجع وكتب بالمكتبة الجامعية لجامعة تبسة.

2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2019.

3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين والموظفين وصناع القرار بمؤسسة نפטال بتبسة.

4- الحدود العلمية: تم في هذه الدراسة التطرق إلى موضوع المعرفة الضمنية وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية.

**ثامناً. هيكلية الدراسة:**

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين؛ نظري وجزء تطبيقي بالشكل الآتي:

**الفصل الأول:** سيتم التعرض في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث متعلقة بمتغيري الدراسة

بعنوان الأدبيات النظرية للدراسة حيث سيتم التطرق في المبحث الأول للإطار النظري للمعرفة

(1) عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسير عمان، الأردن، 2009، ص ص 37-38.

(2) عبد الله إبراهيم الفقي: نظم المعلومات الحاسوبية ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2012، ص 95.

(3) عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ: واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 29.

(4) ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 96.

الضمنية من خلال محاولة إعطاء مفهوم لهاته الأخيرة وكذا أبعادها وخصائص المعرفة الضمنية وأهم التقنيات المعتمدة في استقطابها؛ وأيضاً تم التطرق في هذا المبحث لتحويل المعرفة الضمنية، في حين سيتم التعرض إلى المبحث الثاني إلى أساسيات حول القرارات الاستراتيجية وأثر المعرفة الضمنية في تحسين جودة هذه الأخيرة، وذلك من خلال ثلاثة أقسام سيتم فيها تحديد كل من مفهوم وأهمية القرارات الاستراتيجية وخصائصها، وكذا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وعلاقة المعرفة الضمنية بجودة القرارات الاستراتيجية بالمنظمات، أما فيما يخص المبحث الثالث سيتطرق إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة المعرفة عموماً والمعرفة الضمنية خصوصاً والتي تتعلق بالقرارات الاستراتيجية وعملية اتخاذها كل على حدى والتي تجمع بينهما من دراسات عربية وأجنبية. وما يميزها عن الدراسة الحالية.

**الفصل الثاني:** سيتم فيه التطرق إلى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصل السابق وسوف يخصص له ثلاثة أجزاء، حيث سيعرض المبحث الأول كل من التعريف بالمنظمة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي ومن ثم عرض لواقع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فسيتناول مختلف الإجراءات الإحصائية المتبعة في الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية، وأخيراً المبحث الثالث الذي سيتناول تحليلاً لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وختاماً للدراسة ستصاغ خاتمة تبرز أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تقديم اقتراحات وتوصيات مرتبطة بالموضوع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
للكراسة

## مقدمة الفصل:

تعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الرئيسية للوصول إلى مرحلة التميز والإتقان، فالإيمان بأهمية المعرفة وإدارتها بطريقة صحيحة هدف من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فاهتمت المنظمات بالموجودات المعرفية التي تمتلكها والتي ترغب في امتلاكها سواء كانت موجودات معرفية ملموسة أو غير الملموسة. فإدارة المعرفة في عملية المنهجية منظمة لتوجيه ورصد المعرفة، وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توافق معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة. لذا ظهرت ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمات لتحقيق التعلم التنظيمي، حيث يتم توظيفها في تطوير الهياكل التنظيمية، والأفكار، وأساليب العمل وإجراءاته، وتعزيز ومقدرة المنظمة على حل المشكلات، حيث أن إدارة المعرفة لا تتناقض بالاستخدام ولا تهلك بالتداول بل تزدهر وتنمو.

فإلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضا ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على منظمات أخرى استنساخه أو تقليده، كل ذلك يجعلها أساسا للتميز، ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عاملها وقطافها بهدف إدارة رأسمالها الفكري. ومن هنا يرتبط توظيف إدارة المعرفة باختيار البديل الاستراتيجي، حيث إن اختيار البديل الاستراتيجي يعتمد على وجود إدارة معرفية فاعلة، فالبديل الاستراتيجي نتاج عملية المفاضلة لاختيار البديل الأمثل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، والذي يحقق أهداف المنظمة المنشودة، ويسهم في نجاحها، ويقابل احتياجاتها وأولوياتها، بالاعتماد على تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قاعدة معرفية ذات كفاءة.

على ضوء ما تقدم أنفا، سيتم التعرض في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية وكذا القرارات الاستراتيجية وأيضا سيتناول الفصل أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث سواء العربية والأجنبية ومحاولة اشتقاق جوانب التشابه بينها وبين الدراسة الحالية وذلك من خلال التقسيم الموالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للمعرفة الضمنية؛

المبحث الثاني: أساسيات حول القرارات الاستراتيجية وأثر المعرفة الضمنية في جودتها؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية مفهوم يمكن وصفه ببساطة بمصطلحات مختصرة لكنه يكون خادعا بصورة أكبر عندما يحاول الباحث وصفه بتعريف ملموس وقابل للتطبيق، وترتبط المعرفة الضمنية بالمهارات، وتسمى *know-how* وهي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد، ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة الضمنية فنية وإدراكية.

ولقد ركزت المنظمات على المعرفة الضمنية حيث اعتبرتتها عنصر من عناصر تميز نفسها عن الآخرين، فمثلا الخبراء المتميزون الذين يمتلكون الخبرات في المنظمات هم ثروة مهمة للمعرفة الضمنية ويختلفون عن غيرهم ممن لم يعيشوا الخبرات والتجارب.<sup>(1)</sup> كما أن المؤسسات لا تستطيع أن تخلق المعرفة بمفردها، وأن المعرفة المضمرة لدى الأفراد هي أساس خلق المعرفة المؤسسية.

### أولا. مفهوم المعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية *Tacit Knowledge*: وهي المعرفة التي يخزنها أصحابها في عقولهم (أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات) ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المختزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال. وقد قامت العديد من الأبحاث حول المعرفة الضمنية المختزنة لدى الموظفين، إذ أنها صعبة التعريف عمليا وبشكل محدد، ومعظم الدراسات التي تناولتها كانت ذات علاقة بعلم الأجناس البشرية *Anthropology*.

وقد خلصت الدراسات إلى أن هناك العديد من العوامل الاجتماعية، والهيكلية، والثقافية، بالإضافة إلى العوامل التقنية (التقنيات المساعدة)، والأخلاقية، والعوامل الاجتماعية والتربوية ذات علاقة متفاوتة الأهمية بإدارة المعرفة، حيث تصبح التغييرات التنظيمية *Organizational Changes* من الأمور المهمة لدعم المشاركة في المعرفة بين الأفراد، من أجل بناء ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على تبادل ومشاركة الخبرات والتجارب، الأمر الذي يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية، والعقد الاجتماعي *The Social Contract* حيث ستصطدم تلك التغييرات مع معارضي التغيير من داخل المنظمة، وأولئك الذين يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم فقط *Information Gatekeepers*.

ويرى (رفاعي): «أن المعرفة الضمنية هي القابلة للتطبيق، حيث يتم تطويرها من الخبرة المباشرة عن المعرفة الفنية والعمل الفني المرتبط بها، وكذلك عن المعرفة التنظيمية والتي تحمل مواقف محددة وواقعية

(1) I. B Fernandez & A. Sabherwal Gonzalez: *Knowledge Management Challenges, Solution, and Technologies*, Pearson Education, Inc., New jersey, United states of America, 2004, P 29.

أعلى وفهم وتطبيق أعمق، ورغم ذلك فهي من الصعب توضيحها ولكنها عادة ما يتم مشاركتها من خلال التفاعلات المباشرة ومشاركة الخبرات.»<sup>(1)</sup>

وهناك العديد من المحاولات لتعريف المعرفة الضمنية فنجد (Cowan) يقول: «إن المعرفة الضمنية هي ذاتية وظيفية وتنفيذها يتطلب التداخل والتنسيق وبالتالي كلما كانت المعرفة ضمنية، كلما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها، وتمتلك المعرفة بعدا ضمنيا هاما وهو ما يجعل من عمليات الدراسة عنها والحصول عليها ونقلها وتخزينها وتبادلها صعبا وفي بعض الأحيان مستحيل التحقيق.»<sup>(2)</sup>

وتتألف المعرفة الضمنية عند (Wiig) من:<sup>(3)</sup>

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية؛
- الأشكال والصور والمفاهيم؛
- الأحكام والتوقعات والفرضيات العاملة والمعتقدات؛
- استراتيجيات التفكير.

ويضيف (Wiig): «أن المعرفة الضمنية هي معرفة مدونة تكونت مما قد تعلمه الفرد وتكمن في عقله، ولذلك فإنه ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام، والفائدة، والقيمة، لأنها غير متاحة لحاملها وبالتالي فإن المنظمة قد تخسر هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما.»

ومن خلال التعريفات السابقة نستطيع أن نستنتج سمات المعرفة الضمنية، ومن أبرزها:

- يصعب التعبير عن هذه المعرفة أو معالجتها أو نقلها أي أنها معقدة التركيب؛
- ذاتية التكوين؛
- لا تقبل التشاور؛
- توجه السلوك الفردي.

ومع ذلك فإن على أي منظمة تريد معرفتها المخترنة في عقول موظفيها عليها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وذلك بعدة طرق ومنها حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها.

(1) ممدوح عبد العزيز رفاعي: إدارة المعرفة، دار الكتب، الطبعة الخامسة، القاهرة، مصر، 2013، ص 81.

(2) Robin Cowan, Paul David.A & Dominique Foray: *The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness, Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, v. 9, N.2, June 2000, P P 211-253.

(3) Karl Wiig: *Knowledge management foundation thinking about thinking how people and organization create represent and use Knowledge*, U.S.A Schema Press, 1993, P 53.

ويشير (Nonaka) أيضا في إحدى دراساته للمعرفة الضمنية: «أن المعارف الضمنية لها بعدان، بعد يضم المعرفة المهنية التي تحتوي على الحركات ودورات اليد والخبرات الصعبة التي يجب وصفها، والبعد الثاني يشمل نماذجنا الذهنية ومعتقداتنا ونظرتنا إلى الواقع أو الحقيقة ونظرتنا للمستقبل. والقبول بأهمية المعرفة الضمنية هو القبول بأن المنظمة هي نظام حي، حيث أن المعارف تضم الأحاسيس والأفكار والمفكرين والقيم والمشاعر والصور والرموز.»<sup>(1)</sup> ولخلق المعرفة الضمنية كنظام مؤثر مباشرة على المنظمة وتصميم أدوار المديرين وتتميز المنظمة التي تركز على المعرفة والمعلومات بما يلي:<sup>(2)</sup>

- الاعتماد على الدراسة العلمي وطرق التفكير كأساس لعملية التخطيط واتخاذ القرارات.
- الحرص على تنمية التراكم المعرفي والتحديث المتواصل للمعارف المتاحة.
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف مع تعميم الأنشطة.
- الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار فيه باعتباره مصدر القيمة المضافة والثروة الحقيقية.

من خلال ما تقدم يمكن تعريف المعرفة الضمنية على أنها: «معرفة شخصية جدا، تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فردية ومعرفة سلوكية، والتي يصعب تقاسمها مع الأفراد، لكن يمكن مشاركتها من خلال التفاعلات ومشاركة الخبرات.»

**ثانيا. خصائص المعرفة الضمنية:**

تقسم خصائص المعرفة الضمنية إلى عدة تقسيمات منها:<sup>(3)</sup>

**معرفة شخصية (Personal Knowledge):** المعرفة الضمنية تمثل جزءا من فهم الأفراد، فطالما توصل الشخص لفهم الضمانات المتاحة لديه، فإنه من الممكن مشاركتها مع الآخرين، هذه المشاركة للمعرفة الضمنية غالبا ما يمكن تأصيلها على أنها معرفة للمجموعة أو معرفة تنظيمية.

**الاعتماد على البيئة (Context Dependency):** ويعني ذلك أن المشاركة المعرفية تنشأ من المواقف خلال التفاعل بين الآخرين.

**زيادة الكفاءة (Efficiency Enhancing):** وهذا يشبه النموذج العام لمنحنى التعلم حيث يقترح أن كفاءة الأداء تتحسن من خلال المحاولات المتتالية، وبعض المعرفة يتم تضمينها حيث تساهم في زيادة الكفاءة.

(1) Nonaka, I: *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science, 5, 1, PP 14-37.

(2) هناء عبد الرؤوف محمد المنيراي: دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة-، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 58.

(3) ممدوح عبد العزيز الرفاعي: إدارة المعرفة، ط5، دار الكتب، القاهرة، 2013، ص 92.

القدرة على الوصف والإدراك (*Image Formation and Recognition*): وتوضح هذه الخاصية أن الخصائص الضمنية هي لمعرفة معينة ومحددة بذاتها، وكننتيجة لذلك فإن المعرفة الضمنية هي الإجراء أو الفعل حينما يتطلب الأمر صياغة وتنظيم التصورات والإدراكات.

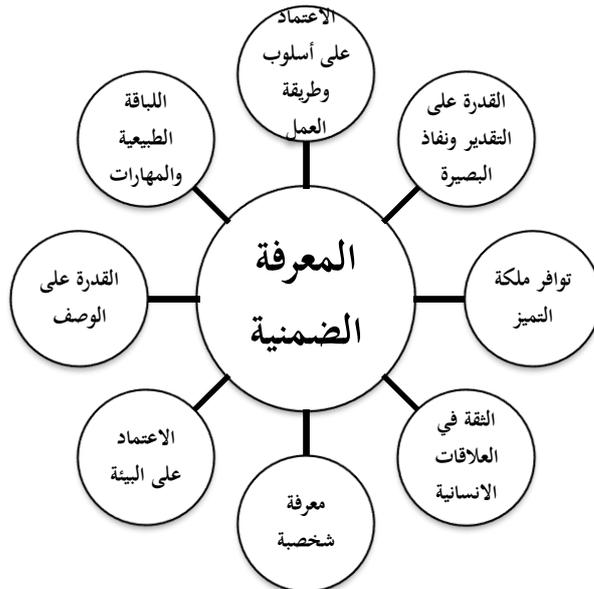
الثقة في العلاقات الإنسانية (*Handling of Human Relationship*): ويرتبط ذلك بالمعرفة التي تتعلق بالأفراد وضرورة تحقيق العوامل الإنسانية وأهمها الثقة بين العاملين في ظروف العمل المختلفة بالمنظمة. توافر ملكة التمييز (*Judgment Facilitating*): وتشير هذه الخاصية إلى أن المعرفة هي الرأي أو الرؤية تجاه شيء معين.

القدرة على التقدير ونفاد البصيرة: (*Estimation and Envisioning Capability*): على المعرفة الضمنية وذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المنظمات مثلا حيث يتعاون العاملين مع العملاء بصورة واضحة.

اللياقة الطبيعية والمهارات (*Physical Maneuverings*): وتتعلق هذه الخاصية بالمهارات المتاحة لدى الفرد وهذه تشمل التعبيرات من خلال الجسم (لغة الجسم) والتنسيق وإعداد الرسوم التخطيطية والرقابة اليدوية أو الأدوات الآلية وتلك التي تتطلب المعرفة الضمنية للرقابة على الحركات الجسدية وذلك للتحرك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وفي الاتجاه الصحيح سعيا لتحقيق المهام المحددة.

الاعتماد على أسلوب وطريقة العمل (*Dependence on the Style and Way of Working*): وتوضح هذه الخاصية أن تطوير المعرفة الضمنية يعتمد بصورة حتمية على الخبرة الشخصية للعاملين وذلك يثبت بما لا يدع للشك أن تأثير خبرة الأفراد يكون على المعرفة الضمنية وذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المنظمات الخدمية، حيث يتعاون العاملون مع العملاء بصورة واضحة.<sup>(1)</sup>

#### الشكل رقم (01): خصائص المعرفة الضمنية



المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة، دار الكتب، الطبعة الخامسة، القاهرة، مصر، 2013، ص 102.

(1) ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

## ثالثاً. أبعاد المعرفة الضمنية:

للمعرفة الضمنية أبعاد ثلاثة: (الخبرة، المهارة، التفكير).

✓ **بعد الخبرة:** هي مصطلح عام، يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، وعادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعقوبة أكبر. وتترافق كلمة الخبرة أيضاً بشكل خاص مع المعرفة الإجرائية، أي معرفة كيفية عمل شيء ما، لذلك غالباً ما يصف الفلاسفة الخبرة على أنها معرفة تجريبية "*Empirical Knowledge*".<sup>(1)</sup> وقد عرف (Fernandez et al) الخبرة بأنها: معرفة من نوع عالي، أي معرفة عميقة حول موضوع معين،<sup>(2)</sup> والخبير *Expert* هو شخص يملك معرفة لأداء مهام بشكل أفضل من الآخرين لكونه يملك عدة مستويات من المهارات والمعارف، وهناك عدة أنواع من الخبرة، منها:

- **الخبرة التشاركية: *Associational Expertise*** وهي معرفة، أو قدرات إرشادية، يحصل عليها الإنسان من معرفة العلاقات بين مدخلات ومخرجات مختلفة، كمعرفة خبير في تصليح جهاز معين، ليس لأنه يعرف مبادئ تصميم الجهاز، بل لأنه يعرف العلاقات بين أجزاء مختلفة وأداء الجهاز.

- **خبرة المهارات الحركية: *Motor Skills Expertise*** وتشمل هذه الخبرة خبرة حركية جسدية وليس عقلية، كمهارة ركوب الدراجة، أو لعب كرة القدم وغيرها، وهذه تعتبر من المعارف الأكثر صعوبة للتقليد من قبل أنظمة المعارف المعمول بها.

- **الخبرة النظرية: *Theoretical Expertise*** أو الخبرة العميقة *Deep Expertise* وهذه معرفة معمقة لمجال معين تسمح بحل مشكلات لم يتم حلها مسبقاً، وتتطلب اجتهاد ذكي يستند على فهم المجال، ويتم الحصول على هذه الخبرة من التدريب النظامي، وحل المشكلات المتنوعة، وهي خبرة يمكن بسهولة فقدانها ونسيانها إذا لم يتم استخدامها بشكل مستمر.

✓ **بعد المهارة:** وعرفها (قطامي وقطامي) بأنها: «القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان، وفق سلسلة من الحركات أو الإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، والتي يقوم بها شخص معين أو عدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو إنتاج معين، أو أداء مهمة ما.»<sup>(3)</sup> وعرفها (أبو كشك) بأنها: «أداء العمل بسرعة ودقة وتمتاز بأنها مكتسبة وليست موروثية، يكتسبها المرؤوس أو الموظف بالممارسة والخبرة والتدريب.»<sup>(4)</sup>

✓ **بعد التفكير:** يتمثل التفكير في قدرة الفرد على إنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير.

(1) Picker Albrecht Ruhnke & Jens Leker: *Knowledge management-what makes the success*, International Journal of Technology Management, Volume 45, Number 3-4, 2009, PP 380-389.

(2) I. B Fernandez A. & Sabherwal Conzalez. *op.cit*, P 30.

(3) يوسف قطامي ونايفة قطامي: سيكولوجية التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 42.

(4) محمد نايف أبو الكشك: الإدارة المدرسية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار جريد للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 96.

وعرف التفكير على أنه القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، فهو يمثل المعرفة الضمنية التي يكتسبها الفرد، إذ أن المعرفة الضمنية تتمثل بما نكتسبه نتيجة للتفكير حول المشكلة. (1)

#### رابعاً. استقطاب المعرفة الضمنية:

إن التحدي الأهم الذي يواجهه عملية إدارة المعرفة هو العمل من أجل استقطاب المعرفة الضمنية، فمؤسسات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والعامّة وغيرها من منظمات، تحتاج بدون شك إلى المعرفة الصريحة والضمنية لبيع المعرفة التي تملكها في شكل حزم ومنتجات أو بيع المعرفة كعملية. وتعود أهمية المعرفة الضمنية تحديداً إلى أن المعرفة التي تملكها أي منظمة سوف تفقد بالتالي بالضرورة قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق مع المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن والمستفيدين.

لذا فإن المعرفة عندما تنقل من حالتها الضمنية إلى حالتها الصريحة ووضعها الناطق فإنها على أقل تقدير ستفقد قدرتها الذاتية وسعتها الديناميكية على النمو ضمن فضاء المنظمة وفي رحابها. ذلك لأن خسارة المعرفة الضمنية في بعض الأحيان سيؤثر على سرعة تحديث علاقة المنظمة بالبيئة وبالتالي مواكبة التغير الحاصل في قواعد اللعبة وفي لعبة الأعمال نفسها ولذلك لا بد من تحديد أنماط المعرفة الضمنية التي يجب استقطابها كما يجب وضع ضوابط تحدد أبعاد عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة معلنة، ومن أنماط المعرفة الضمنية ما يأتي:

- 1- المعرفة الضمنية التقنية التي تظهر في صورة مهارات عمل وممارسة لأنشطة الأعمال ويصعب استقطابها.
- 2- المعرفة الضمنية المتراكمة تاريخياً وعبر فترة طويلة من التعلم وممارسة تجارب العمل ومحاولات التجدد والابتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة.
- 3- المعرفة الضمنية الجماعية أو الجماعية ونعني بها المعارف والخبرات الموزعة بصورة طبيعية بين الأفراد العاملين في المنظمة بصفة عامة وعمال وأصحاب المعارف. والمعرفة الضمنية الجماعية تمثل ما اكتسبه الأفراد العاملين من معارف وخبرات نتيجة عملهم الطويل في المنظمة. (2)

(1) هادي خليل إسماعيل وشقان نوزت صالح: دور المعرفة الضمنية في نجاح تسويق الذات (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الفنانين المسجلين في نقابة الفنانين الكوردستانيين / فرع دهوك)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كوردستان، العراق، 2017، ص 1191.

(2) غالب ياسين سعد: إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم، التطبيقات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 78-93.

## خامسا. تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:

هناك نوعان من تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:<sup>(1)</sup>

### 1. التقنيات التقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية: وتتضمن:

#### • المقابلات: والمقابلات أنواع:

- مقابلات غير هيكلية (غير مبرمجة): إجراء جولة استعراض للمواضيع الأساسية في حقل معرفي محدد وذلك بهدف استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة.
- المقابلات شبه الهيكلية (شبه المبرمجة): تجمع هذه المقابلات ما بين جدول الأعمال المعد سلفا والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات التي تنعكس أيضا على قبول الأجوبة المرنة أيضا ليمت استجلاء الحافات الأولى من أعماق المعرفة الضمنية.
- المقابلات الهيكلية (المبرمجة): تصمم استبانات لاستقصاء المعلومات، كما تستخدم أدوات أخرى مفيدة لجمع البيانات مثل الجداول والنماذج والإطارات المستخدمة لوصف كينونات الظاهرة موضوع الدراسة.

#### • الملاحظة والمعاشية في ميدان العمل:

تسمى بسيناريو العمل حيث يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتتبع مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمة يقوم بها الخبير والعمل على تفكيكها إلى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها.

### 2. التقنيات غير التقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية: وتتضمن:

**عصف ذهني:** يتميز هذا الأسلوب بخاصيتين الأولى تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل الجمعي في الدراسة عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضع الدراسة.

**عصف ذهني إلكتروني:** يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة وتأخذ شكل حرف ال U.

**بناء خرائط المعرفة:** هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة.<sup>(2)</sup>

(1) غالب ياسين سعد، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-97.

(2) المرجع نفسه، ص ص 78-89.

## سادسا. تحويل المعرفة الضمنية:

تقوم المنظمات عادة بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال عملية يطلق عليها "تحويل المعرفة" وتعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، والعكس بالعكس. ويرى كل من (Nonaka & Takeuchi)<sup>(1)</sup> و (Nonaka)<sup>(2)</sup> و (Wickham)<sup>(3)</sup> و (Warner & Witzel)<sup>(4)</sup> أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة المنظمة. وبالتالي، يجب على المنظمة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي، ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة. وهذه الأنماط هي:

- أ. المشتركة (*Socialization*): تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.
- ب. التجسيد (*Externalization*): تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة.
- ج. التركيب (*Combination*): تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة.
- د. التذويت (*Internalization*): تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية.

ففي النمط (أ) يحدث التحويل حينما يتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية. ويتم ذلك من خلال الملاحظة، أو التقليد، أو الممارسة، أو الحديث. أما النمط (ب) فيحدث حينما يكون الفرد قادرا على أن يبين أو أن يلفظ بوضوح *Articulate* ما يمتلكه من معرفة ضمنية. وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة، سامحا للآخرين أن يشاركوه في المعرفة الضمنية.

ويحدث النمط (ج) حينما يكون الفرد قادرا على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزءا من المنتج. وبالتالي فإنه يحول المعرفة المعلنة إلى أخرى معلنة. أما النمط (د) فيحدث عندما يبدأ المستخدمون في المنظمة عملية تذويت المعرفة التي كان قد تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة.

بمعنى أن هؤلاء الأفراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها من أجل توسيع ومدّ *Stretch* المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم. أي بمعنى أنه من خلال تجربة توليد منتج جديد، فإن الفرد وفريق العمل إنما يثرون المعرفة الضمنية التي يملكها كل فرد منهم، وبالتالي تحدث عملية التذويت.

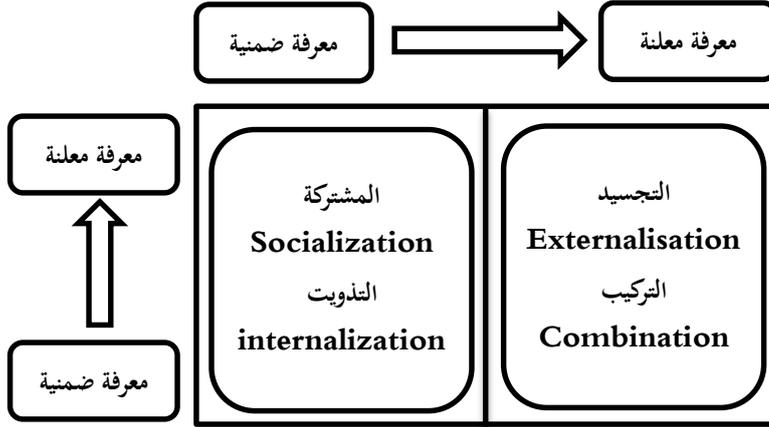
(1) Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi: *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Singapore, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2004, P 66.

(2) Ikujiro Nonaka: *The Knowledge – Creating Company*, Harvard Business Review on Knowledge Management, U.S.A., Harvard Business School Press, 1998, P 54.

(3) P. A Wickham: *Strategic Entrepreneurship*, Harlow, England, Prentice Hall, 2001, P 23.

(4) Warner. M & Witzel. M: *Managing in Virtual Organizations*, Australia, Thomson, 2004, P 82.

الشكل رقم (02): أنماط تحويل المعرفة



Source: Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi: *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Singapore, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2004, P 66.

ويتضح من الشكل السابق أن توليد المعرفة يبدأ بمرحلة المشاركة، ثم يتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة المذكورة آنفاً. ويعتبر النمطان (ب) و (د) أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأنهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفرد. ولأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية ومعتقدات، بالإضافة إلى معرفة الكيف، فإن الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة المعلنة هو عملية مفصلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به: أي ما هو موجود وما يجب أن يكون. وبالطبع، فإنه إذا تم إدراك هذه الحقيقة فإنه يتم إعادة ابتكار النفس، والمنظمة، والعالم.

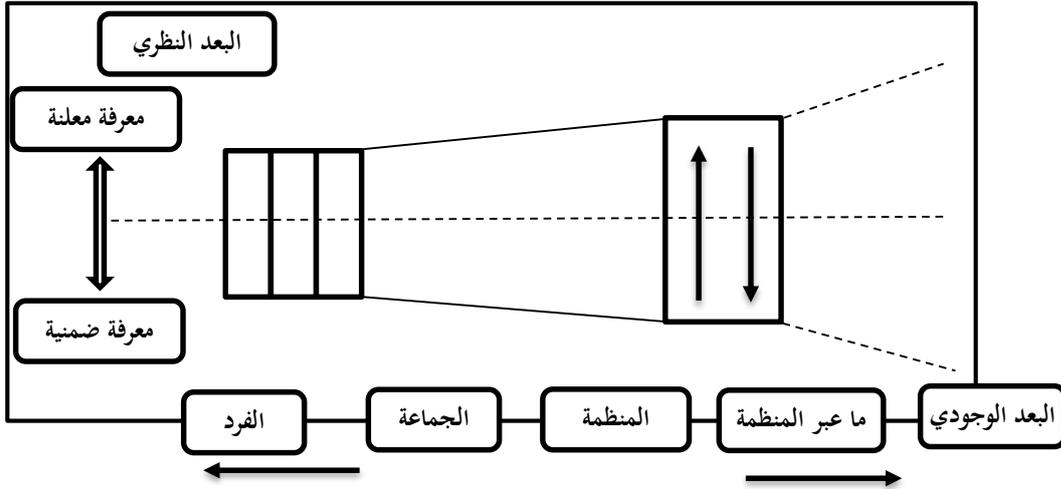
ولقد أشارت نظرية (Takeuchi & Nonaka) هذه إلى ضرورة التذكر دائماً بوجود بعدين لتوليد المعرفة، وهما: البعد النظري المعرفي *Epistemology* والبعد الوجودي *Ontological*.<sup>(1)</sup>

وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة *Knowledge Spiral* نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة، والتي هي في حالة تفاعل ديناميكي. فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل، بشكل ديناميكي، بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة المعلنة، انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً. بمعنى آخر، فإن التفاعل بين المعرفة المعلنة وبين المعرفة الضمنية يصبح أكبر من حيث الحجم أثناء تحرك اللولب إلى الأعلى على مستوى البعد النظري. وهكذا فإن توليد المعرفة المنظمة عملية لولبية تبدأ عند المستوى الفردي، وتتحرك إلى الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الأقسام والدوائر (المجموعة) والمنظمة، وما عبر المنظمة.<sup>(2)</sup>

(1) Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, *op.cit*, P 68.

(2) A. V Phatak., R. S Bhagat & Kashlak, R. J: *International Management*, Boston, McGraw, 2005, P 13.

## الشكل رقم (03): لولب توليد المعرفة الضمنية



Source: Nonaka Ikujiro and Takeuchi Hirotaka: *Hitotsubashi on Knowledge*

*Management*, Singapore, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2004, P 67.

ويتبين من خلال الشكل أعلاه أن توليد المعرفة لا يحدث داخل المنظمة الواحدة فقط، بل أنه يمكن أن يحدث أيضاً بين مجموعة من المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات. وتوضح (Christina Ahmadjan) في دراستها الصادرة بعنوان:

(*Organizational Knowledge Creation: Knowledge and Inter - Networks*)

أن الميزة التنافسية التي حققتها منظمة تويوتا *Toyota* تأتي في جزء منها من قدرة هذه المنظمة على العمل مع مجموعة من الموردين المستقلين لتوليد المعرفة. كما أن شهرة وادي السيليكون *Silicon Valley* كمخزن للإبداع كانت نتيجة المعرفة المتولدة من خلال شبكات الأفراد، والمنظمات، والمنظمات التعليمية كما يقول (Saxenian) مع الأخذ بعين الاعتبار أن توليد المعرفة من خلال العلاقات القائمة بين المنظمات يمكن أن تواجهه تحديات كبيرة تتمثل في كيفية توليد ثقافة مشتركة، ولغة مشتركة، وغير ذلك.<sup>(1)</sup>

ومن أجل أن تكون عملية تحويل المعرفة فعالة، يقترح (Coakes) تنفيذ النشاطات التالية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنه:<sup>(2)</sup>

- ✓ إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين في المنظمة. كما أنها تساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- ✓ استخدام المجازات *Metaphor* والتناظر الوظيفي *Analogy* وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.

(1) Nonaka Ikujiro and Takeuchi Hirotaka, *op.cit*, P 227.

(2) Coakes.E: *Knowledge Management Challenges and Issues*, University of Westminster, UK, 2003, P 32.

- ✓ ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- ✓ استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية، فالبنية المنظمة المرنة يمكن أن تصبح بنية هيراركية عند بدء المشروع. كما أنها يمكن أن تعود لتصبح مرة أخرى مرنة عند الانتهاء من المشروع. أما البنية الشبكية فإنها تسمح بوجود فرصة متساوية أمام المديرين والمستشارين كي يشركوا زملاءهم فيما يمتلكونه من معرفة.
- ✓ إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- ✓ استخدام تطبيقات مجموعة المحادثة مثل: (Lotus Notes)، وتقنية البريد الإلكتروني (Microsoft Outlook) من أجل تخزين المعرفة الضمنية. كما يجب تشجيع المديرين والمستشارين على الوصول إلى الدروس المتعلمة المخزنة في قواعد البيانات.

## المبحث الثاني: أساسيات حول القرارات الاستراتيجية وأثر المعرفة الضمنية في جودتها

تتعدد التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم تعد المنافسة صيغته الأساس، ولعل تنامي وتوسع الأفق والذي ينبغي أن تفكر فيه إدارة المنظمة أدى دوراً محورياً في ترسيخ أثر تلك التحديات في مجال قراراتها، حيث إصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب مجموعة الحقائق والبيانات لحل المشاكل الإدارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية، لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في المنظمة، بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي صنع القرار، والمنظمات على اختلافها تتطلب أفراداً يتمتعون بصفات ومعارف وقيم وخبرات ومهارات للوصول إلى الرسالة التي تسعى المنظمة إلى ترجمتها وتوجيهها صوب الواقع عبر الفكر والتوجه بالقرار الاستراتيجي بهدف الاستجابة لخصوصيات البيئة المختلفة ضمن رؤية شاملة وثاقبة، فلا يزال العقل والفكر البشري في المقام الأول هو الأداة الأساسية والأولى لذلك، إذ أن مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر الإنساني.

فالمعرفة المتوافرة في أذهان المدراء بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات، لم تتل حظاً وافراً من الاهتمام ولم تستثمر استثماراً أمثل في تعزيز وصنع القرار الإداري. فلابد من توجيه فكر المنظمات إلى العوامل التي تسهم في تفجير القدرات المعرفية للموارد البشرية، لأن منظمات العصر تحتاج دوماً إلى القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.

### أولاً. مفهوم وأهمية القرارات الاستراتيجية:

#### 1. مفهوم القرارات الاستراتيجية:

حظي تعريف القرار الاستراتيجي بالاهتمام الكبير في الفكر الإداري، وتباين المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته، ويمكن ذكر بعض التعاريف كالتالي:

عرفت على أنها: «قرارات تأخذ في الإعتبار الفرص، والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية، لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك فإن لها تأثير شامل وطويل المدى.»<sup>(1)</sup>

هي أيضاً: «قرارات استثنائية تتضمن التزامات طويلة الأجل واستثمارات تتصف بدرجة عالية من الأهمية بحيث أن أي خطأ يحدث فيها قد يعرض المنظمة إلى مخاطر كثيرة.»<sup>(2)</sup>

«هي تلك القرارات التي يتم اختيارها من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والتي تمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة.»<sup>(3)</sup>

يمكن تعريفها أيضاً على أنها: «التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التصرفات الرئيسية للمنظمة، فهي الوسائل الرئيسية التي تتم من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل،

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

(2) المرجع نفسه، ص 96.

(3) محمد هاني محمد: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 171.

وهي أيضا الخطة الشاملة والتي عادة ما تكون طويلة الأجل والتي تعمل على تحقيق الأهداف المحددة في رسائل المنظمة.»<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن أن نعرف القرار الاستراتيجي بأنه تخطيط طويل المدى ويعتبر أصعب أنواع القرارات لندرة المعلومات وازدياد المخاطرة والتعامل مع المجهول، ونظرا لطول دورة حياته تزداد فرصة تقلب العوامل التي يُبنى عليها القرار، مع العلم أن صناعة القرار الاستراتيجي تتطلب نظم معلومات متطورة وأساليب حسابية متعددة وتكنولوجيا معقدة معتمدة بشدة على الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة وأساليب دعم القرار والأساليب الإحصائية المتقدمة التي تخاطب وتتعامل مع المجهول لتحويله إلى شبه معلوم.

## 2. أهمية القرارات الاستراتيجية:

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

- يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة؛
- يساهم في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية؛
- تؤثر القرارات الاستراتيجية تأثيرا فعالا في عمل المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدولة؛
- القرارات الاستراتيجية تسهم في أهداف المنظمة المستقبلية وقدرتها على الاستمرار؛
- كما تكمن أهمية القرارات الاستراتيجية في كونها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعجيل الأهداف الحالية؛
- كما أنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (وتكمن أهميته هنا في أنه قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل)؛
- إن نجاح القرارات الاستراتيجية يسهم في زيادة أرباح المنظمة، وتهيئة الفرص التنافسية، بالإضافة إلى دوره الجوهرية في التأثير على حياة المنظمة ومخرجاتها التي فيما بعد العاملين فيها.

(1) محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية -، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 265.

(2) ليث عبد الله القهيوي وزياذ كمال اللالا وبلال محمود الوادي: جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013، ص ص 221-223.

## ثانيا. عناصر القرارات الاستراتيجية:

تتضمن القرارات الاستراتيجية الأبعاد العامة التالية:<sup>(1)</sup>

- تتطلب القضايا الاستراتيجية استخدام وتوظيف قدر كبير من المواد التنظيمية (المالية، المادية والبشرية) وتلتزم بتخصيص هذه الموارد العليا لأن لها القدرة والسلطة على ذلك؛
- تؤثر القضايا الاستراتيجية على مستقبل المنظمة، لأن القرارات الاستراتيجية تلزمها بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة الأجل قد لا تقل عن خمسة سنوات وتمتد آثارها لسنوات طويلة؛
- تتطلب القضايا الاستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار، حيث تمارس جميع متطلبات الأعمال أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها، لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة تتطلب من المديرين النظر فيما هو أبعد من أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية، لتحليل وتفسير سلوكيات المنافسين والعملاء والموردين والممولين... إلخ.

## ثالثا. خصائص القرارات الاستراتيجية:

تصنع القرارات الاستراتيجية في ظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية يحتمل ظهورها في المستقبل، لذلك فإن هذه القرارات لها مميزات وخصائص تميزها عن باقي القرارات الأخرى، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

✓ **المركزية:** يتم أخذ القرار في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس الإدارة أو المدير العام ومساعديه، وذلك لإمامها بإمكانات المنظمة ومواردها والظروف المحيطة بها؛<sup>(2)</sup>

✓ **التوجيه:** القرارات الاستراتيجية توفر الأسس التوجيهية للقرارات الأخرى؛<sup>(3)</sup>

✓ **طويلة المدى:** يغطي القرار الاستراتيجي فترة زمنية طويلة، وقد تمتد بعض القرارات الاستراتيجية لتشغيل حياة المنظمة بكاملها؛<sup>(4)</sup>

✓ **الندرة وعدم التكرار:** يمتاز القرار الاستراتيجي بالندرة فهو غير عادي وليس لديه أسبقيات يستعين بها؛<sup>(5)</sup>

(1) جمال المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 21-23.

(2) جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، ط 1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 97.

(3) شوقي ناجي جواد: مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 37.

(4) جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(5) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

✓ **التكلفة العالية:** تتطلب عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية كمًا كبيرًا من الأموال والالتزام؛<sup>(1)</sup>

✓ **الحمية:** يعد القرار الاستراتيجي قرارًا حتميًا يتوجب على المنظمة أن تتخذه مسبقًا حتى تتمكن من بناء القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى؛<sup>(2)</sup>

✓ **قليلة العدد:** قياسًا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد؛<sup>(3)</sup>

✓ **تتضمن قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة:** تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لمن يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارجها؛<sup>(4)</sup>

✓ **تتخذ القرارات الاستراتيجية في ضوء معلومات غير مؤكدة:** تشترك خبرات عديدة في تحليل واستخدام تلك المعلومات، ويغلب على هذه المعلومات الطابع الكيفي، فهي عبارة عن مجموعة من الآراء.<sup>(5)</sup>

#### رابعًا. أساليب ونماذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

هناك العديد من الأساليب والنماذج لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة متخذ القرار وقناعاته.

#### 1. أساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تطرق الكثير من الباحثين إلى أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات وقد قسمت هذه الأساليب إلى قسمين:<sup>(6)</sup>

**1-1- الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار:** يتبع المديرون عند اتخاذهم القرارات أسلوبًا ناتجًا عن عدة مصادر، تبدأ من قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة والتجربة الشخصية والاستفادة من خبرة عناصر المنظمة الفاعلين معهم، وتتمثل الأساليب التقليدية فيما يلي:

**1-1-1- الخبرة:** يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع مشكلات سابقة لحل المشكلات الحالية، إلا أن هذا الأسلوب فيه عيوب كثيرة من بينها عدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل

(1) هاني حامد الضمور وأحمد عطا الله قطامين: الإدارة الاستراتيجية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013، ص 37.

(2) جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(3) المرجع نفسه، ص 97.

(4) ليث عبد الله القهوي وزياذ كمال اللالا وبلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

(5) جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(6) السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص ص 234-230.

المشكلة القائمة فعلاً أفضل بكثير من الاعتماد على السياقات القديمة، فالخبرة تطلب تنمية مهارات المدير وتطويرها وذلك من أجل اتخاذ القرارات السليمة.

**1-1-2- المشاهدة:** تعد المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم، وذلك من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون أو ما تقوم به منظمات أخرى، إلا أن هذا الأسلوب له نفس عيوب أسلوب الخبرة، لأن المشاكل المنظمة لا تتلاءم مع مشاكل المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يبقى المدير تقليدياً وليس لديه رغبة في التطور مع الأساليب الجديدة، كما أن الثقافات تتفاوت عند المديرين بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم.

**1-1-3- التجربة:** يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال ومازال متبعاً، بحيث يقوم المديرون بمجموعة من التجارب والاختبارات لحل مشكلة معينة وذلك باتباع خليط ما بين التجربة والأسلوب العلمي وغير العلمي، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من العيوب كغيره من الأساليب السابقة، فمن بين العيوب التي تبرز في هذا الأسلوب؛ استهلاك الموارد، إضاعة الوقت، بعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار، لأنها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد من تعقيدها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية.

**1-1-4- الحدس:** يساعد هذا الأسلوب الشخص على تفسير الأمور بسرعة والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها. تطورت القدرات الحدسية للإنسان مع تطور الثورات العلمية وتأثيرها عليها، وقد أشار (DAMASYO) إلى أنه عند الشروع في حل المشاكل يجري الاختيار المسبق للاحتمال «عملية مبنية على التحليلي بشكل نموذجي على الحدس حتى مع احتمال أن يكون الخيار النهائي مبنياً على التحليل.»

**1-2- الأسلوب العلمي والنموذجي لاتخاذ القرار:** يعتمد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار على منهجية موضوعية قوامها التفكير المنطقي غير المتحيز، ويتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشكلة وتحدد الهدف وتنتهي بالحل الأمثل.

ويعتمد هذا الأسلوب عند اتخاذ أي قرار على مجموعة من المراحل والتي تم تحديدها ضمن عدة نماذج، والتي اختلف تصنيفها من باحث لآخر:<sup>(1)</sup>

-تشخيص المشكلة وتحديد الهدف؛ - تحليل المشكلة؛ - تحديد البدائل الممكنة؛ - دراسة البدائل وتحليلها؛ - اختيار البديل المناسب؛ - التنفيذ والمتابعة.

(1) السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 235.

## 2. نماذج صناعة القارات الاستراتيجية:

يبني القرار العلمي على النماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلال تحديد المراحل الخاصة بالمشكلة، وإشراف هيئة من صناعات القرار واستغلال أمثل ومنظم للموارد المتاحة "البشرية والمادية والمعلوماتية"، وعلى ضوء هذا الأسلوب برزت نماذج مختلفة تم امتنانها من قبل المديرين والمفكرين بحقل إدارة الأعمال، نذكر منها:

**2-1-1- نموذج (MENTZBERG):** لقد أوضح هذا النموذج مدى تأثير أهداف واستراتيجيات المنظمة من وجهة نظر الإدارة العليا بالعلم الخارجي، وحدد وجهة النظر هذه أربعة اتجاهات تستخدم في صناعة الاستراتيجية، وتتمثل في: (1)

**2-1-1-1- الاتجاه الريادي (ENTREPRENEURAIL MODE):** تصاغ الاستراتيجية من قبل شخص واحد منفذ ويكون التركيز في هذا الأسلوب على الفرص ثم المشكلات أو التهديدات، والهدف الأساسي للمدير هم نمو المنظمة، وذلك من خلال اغتنام الفرص من قبل المنافسين.

**2-1-1-2- الاتجاه التكيفي (ADAPTIVE MODE):** يشار إليه أحيانا (العمل دون خطة)، المنظمة التي تتبع هذا الاتجاه في صناعة القرارات الاستراتيجية تبحث فقط عن التكيف مع التهديدات التي تواجهها، لأنها تعمل في بيئة صعبة تملؤها المشكلات والأزمات، وليس لها الوقت للبحث عن حلول للتهديدات قبل حدوثها أو حتى اغتنام الفرص، وذلك لعدم وجود أهداف محددة وواضحة للمنظمة، وبالرغم من أن صانع الاستراتيجية ضمن هذا الأسلوب تتم بطريقة مرحلية بسبب تعدد وتنوع احتياجات المنظمة إلا أنه في مقابل ذلك يتمتع صانع الاستراتيجية بالمرونة والحرية في التكيف من الاحتياجات الآنية.

**2-1-1-3- الاتجاه التخطيطي (PLANING MODE):** يمثل الدفع لصياغة الاستراتيجية ضمن هذا الأسلوب كلا من:

✓ رد الفعل نحو المتغيرات البيئية؛

✓ البحث المسبق عن هذه المتغيرات بما تمثله من فرص يمكن استثمارها وتهديدات يمكن تجنبها.

يقوم المحلل الذي يعمل بمعية صانع الاستراتيجية بالتعامل مع المتغيرات البيئية، وتحليلها وتقييمها من خلال تقديمه لتصوراته وتحليلاته، وبالتالي يتحمل مسؤولية كبيرة في صناعة الاستراتيجية. تسعى المنظمة التي تتبع هذا النموذج للبقاء والنمو، فالنظرة هنا محدودة ولكن نطاق القرار كبير.

**2-1-1-4- النموذج المختلط (LOGICAL INCREMENTALISM):** أي أن المنظمة تعتمد على جميع النماذج الثلاثة السابقة، وتبرز أهمية هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغير السريع، وعند بناء وعي جماعي وتطوير الموارد التي تحتاجها المنظمة قبل إقدامها على الالتزام باستراتيجية محددة.

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99

**2-2-2- النموذج الثاني:** هناك مجموعة من القرارات التي برزت في علم الإدارة الحديث، وتتضمن ما يلي: (1)

**2-2-2-1- النموذج العقلاني:** ويتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمد عليها الأفراد والجماعات وإدارة المنظمات لضمان منطقية وعقلانية القرار وفق أسس علمية ومتمينة، وهذا النوع من القرارات يساعد على بلوغ النهايات والأهداف المنشودة.

**2-2-2-2- نموذج العقلانية المقيدة:** (SEYMAN) أحد رواد الإدارة الحديثة، وبعد سلسلة من الأبحاث التي قام بها في مجال صناعة واتخاذ القرار في المشاريع والمنظمات الاقتصادية، فهو أول من نادى بهذا النموذج ومن المزايا التي ينفرد بها هذا النموذج في كونه يبرز محددات عقلانية في الفرد، ويعكس صورا من عمليات صناعة القرارات المتعددة خلال ممارسة الأعمال اليومية في منظمات الأعمال، وإن هذا النموذج يعكس ميل الأفراد إلى اختيار البديل الذي يوفر مستوى معيناً من الرضا.

**2-3-2- النموذج الثالث:** ونجد من بين أهم هذه النماذج ما يلي: (2)

**2-3-2-1- النموذج التحليلي:** يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بموضوع صنع القرار، وحصر شامل للبدائل المتاحة أمام صانع القرار، واختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أدنى الخسائر.

**2-3-2-2- النموذج التنظيمي:** يعتمد هذا النموذج على رؤية معينة للعقل الإنساني وتفاعله مع البيئة وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محددة للغاية. وتتم عملية صنع القرار على أساس برنامج تدريبي، والتركيز على المتغيرات المهمة ضمن بيئة هرمية تمتلك نظم اتصال فعالة.

**2-3-2-3- النموذج المعرفي:** يقوم صانع القرار الذي يتبع هذا النموذج بإسقاط معارفه الذاتية على عملية اتخاذ القرار.

**خامسا. العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية:**

يعتمد صانعو القرارات على منهجية تحليلية في صنع قراراتهم، وتعد من الأمور المهمة في دراسة علاقات المنظمة مع بيئتها، وتتمثل هذه العوامل في عوامل خارجية مثل السياسات المنهجية في بيئة المنظمة الخارجية والقوى المنافسة وغيرها من العوامل خارج المنظمة، لكن سيتم التركيز على العوامل الداخلية كونها ذات تأثير مباشر وأكثر علاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتتمثل في العوامل السلوكية المرافقة في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المنظمة، ويمكن إجمالها فيما يأتي: (3)

(1) السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 235-236.

(2) السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 236-237.

(3) ليث عبد الله القهوي وزباد كمال اللالا وبلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 279-281.

**1. العوامل النفسية والشخصية:** تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بمتخذ القرار وبوحدة صنع القرار والتي تمثل مجموعة من المستشارين والمرؤوسين الذين يساهمون مع متخذ القرار في التحضير والدراسة والمقارنة والتحليل الخاصة بالقدرات. يعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك متخذ القرار ويؤكد (SNEYDAR) أن متخذ القرار لا يتأثر بإدراكه للموقف فحسب، بل يتأثر بمختلف متغيرات منظمته ومدى تأثير صناعات القرار مع بعضهم داخل وحدة صناعة القرار، بالإضافة إلى الحوافز النفسية والاجتماعية المؤثرة في سلوك أعضائها، بمعنى آخر فإن بيئة صنع القرار تؤثر وتتأثر بسلوك صانعي القرار، فإن كان تأثير هذه العوامل إيجابيا فإن متخذ القرار سيتخذ قرارا صائبا ومناسبا، أما إذا كان تأثير هذه العوامل عليه سلبيا فإنه سيتخذ قرارات غير رشيدة.

**2. توقيت اتخاذ القرار:** يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في عملية اتخاذ القرارات، ولهذه الأهمية جوانب متعددة، فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديد الحل بدقة ودراساتها وجمع البيانات والإحصائيات والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة وإجراء الدراسات الخاصة بها أمر ضروري، وذلك حتى لا يستغرق الأمر وقتا طويلا، ومن ناحية أخرى تبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع القرار وحلها، بالإضافة إلى اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرار الذي تم اتخاذه.

**3. المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركون المستشارين وأعضاء المنظمة ضمن وحدة صنع القرار له مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضمانا لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه.<sup>(1)</sup>

### سادسا. دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية:

تشير المعرفة الضمنية إلى المعرفة الشخصية، غير الرسمية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل، وتسمى المعرفة الملتصقة بالأفراد، وتتعلق بالمهارات والأفكار والواجبات والتطورات المتواجدة داخل عقول الأفراد، وتعتبر المعرفة الضمنية أهم جزء من المعرفة التنظيمية ومفتاحا لإبداع الأفراد والمنظمات ككل.

تعد المعرفة بشكل عام من الأمور التي يجب أن تتوفر في أي منظمة ومهما كان نوعها، لذا لا بد من توجيه المنظمة إلى العوامل التي تساهم في تفجير القدرات المعرفية للكادر البشري لأن المنظمة تحتاج دوما إلى متخذ قرار معرفي يستطيع اتخاذ القرار الصائب وفي الوقت المناسب. إن قيادة المنظمة يجب أن تحدد المعرفة والمعلومات التي تدخل لصنع

(1) ليث عبد الله القهوي وزيايد كمال اللالا وبلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 279-281.

القرارات الاستراتيجية، واستخدام الذكاء الذي يعين المعرفة المستخدمة في حل المشكلات التي تحتاج إلى قرارات استراتيجية.<sup>(1)</sup>

ولذلك فإن على أي منظمة تريد أن تدير معرفتها المخزنة في عقول موظفيها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وذلك من خلال حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها. وبالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرة والضمنية) إلا أن كليهما يعتبر مكملًا للآخر، وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة مما يستدعي إيجاد الوسائل المناسبة لنقلهما وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

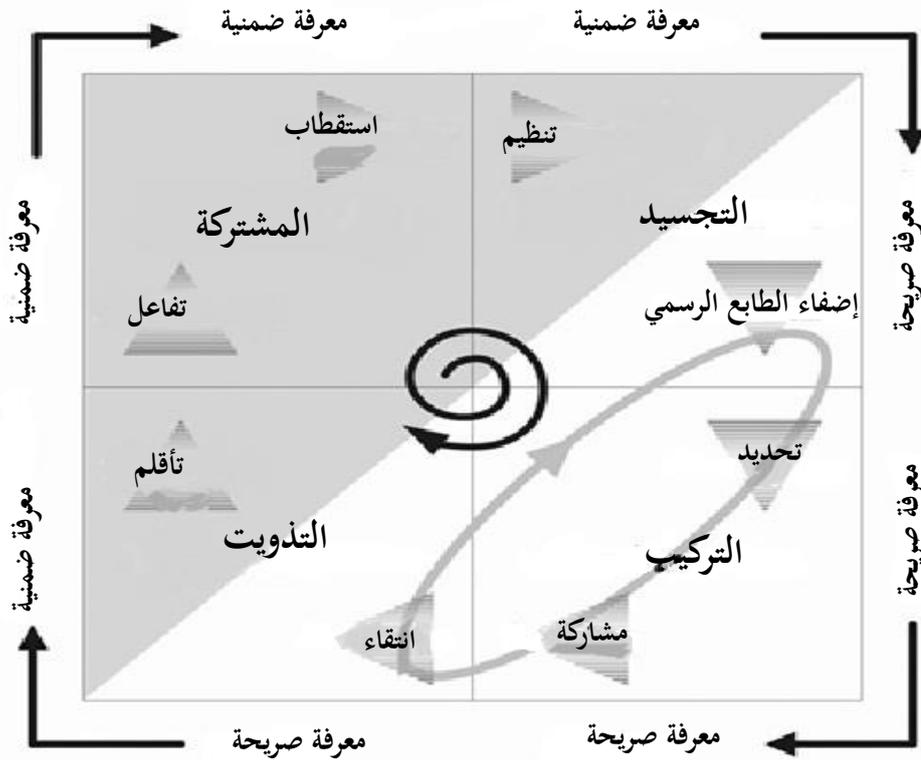
### 1. عملية تحويل المعرفة من ضمنية إلى معرفة معلنة وصريحة:

وصف كل من (Nonaka & Takeuchi) عملية تحويل المعرفة في نموذجها (SECI-model)\*، والذي يبين ارتباطا واضحا بين البحث في رأس المال غير الملموس وخلق القيمة، ويوضح النموذج مفهوما جديدا فيما يخص العلاقة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وذلك من خلال *Socialization* المشتركة، *Externalization* المجسدة، *Combination* التركيبية *Internalization* الداخلية (المدمجة) ويمكن القول أن المعرفة هي منتج من التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وأن تكوين المعرفة يتم بشكل حلزوني متتابع، تبدأ بأن يشترك الناس في معرفتهم الداخلية الضمنية من خلال التفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض، ويكتسب آخرون المعرفة المشتركة وهو ما يعني خلق معرفة جديدة ويشارك هؤلاء الناس مع آخرين في المعرفة التي اكتسبوها، وتبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة. والشكل الموالي يوضح هذه العملية:

(1) Efraim Turban & R. Kelly Rainer & Richard. E. Botter: *Introduction to The Information Technology*, Acid Free Paper, USA, 2001, P 340.

\*SECI: Socialization - Externalization - Combination - Internalization.

الشكل رقم (04): النموذج اللولبي لتحويل المعرفة حسب (Nonaka & Takeuchi)



Source: Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama & Noboru Konno: *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, Long Range Planning, Vol 33, 2000, P 5-34.

إن المعرفة يجب أن تتدفق وفقا للنموذج أعلاه (SECI-model) من خلال الاشتراك، التجسيد، التركيب ومن ثم التذويت (الدمج)، قبل أن تصبح معرفة دائمة ومعلنة يمكن الاستفادة منها، فعملية تحويل المعرفة تتواصل وتستمر مع رأس المال غير الملموس من المستوى الفردي إلى المنظمة لتخلق مناخا من التعلم والتطوير.<sup>(1)</sup>

تلعب المنظمات دورا كبيرا في نقل المعرفة الضمنية المخزنة لدى الأفراد وخلق منصة من أجل معرفة لولبية منبثقة من خلال الخطوات المذكورة سابقا (SECI). كل أنماط التحويل هذه تتفاعل بطريقة ديناميكية ومستمرة من أجل دفع عملية خلق واكتساب المعرفة، هذه الأنماط تعمل في نسق على مستوى المنظمة، بينما تعترف بدور الأفراد كعامل أساسي في خلق واكتساب معارف جديدة، ولكن الطابع الرئيسي هو العمليات القائمة على مستوى المنظمة.<sup>(2)</sup>

فالمنظمة تهدف إلى الكشف عن المعارف الكامنة وتحويلها إلى معرفة صريحة وإعادةها من جديد للأفراد لتصبح معارف كامنة لديهم وإتاحة تلك المعارف والخبرات وبنائها من جديد في خبرات الأفراد لتتوسع لديهم المعارف الضمنية التي تستعمل في تنفيذ الأعمال وتحقيق

<sup>(1)</sup> Tomi Hussi: *Reconfiguring Knowledge Management – Combining Intellectual Capital ,Intangible Assets and Knowledge Creation*, Journal of Knowledge Management, Vol. 8 (2), 2004, PP 36-52.

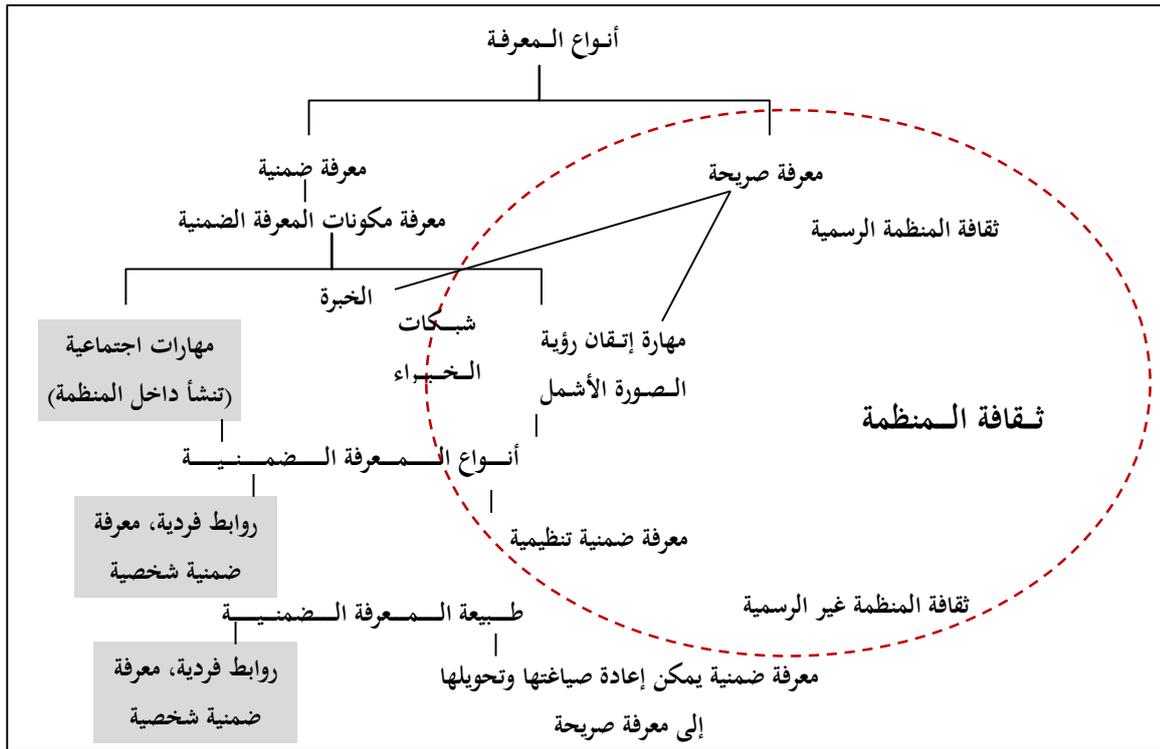
<sup>(2)</sup> Ikujiro Nonaka: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science, Vol. 5(1), 1994, PP 14-37.

الأهداف، فتنحول المؤسسة إلى بيئة متعلمة تتكون لديها دورة تعلم حيوية تقوم فيها بالكشف عن الخبرات وتنظيمها وإتاحتها وتحليلها وإعادتها للأفراد بشكل موسع، مستمر، محدث، مواكب للتطور.

ويتم ذلك بوضع آليات للبحث ووسائل لتسجيل وتدوين المعارف الشخصية، وليس البحث بشكل شخصي عنها، إذ أن التشارك هو روح إدارة المعرفة، وهي عملية جماعية تتولى جهة محددة تنظيم واقتراح وسائلها وأدواتها ومتابعتها، لكنها تبقى مهمة جماعية وهي آليات ليست دائماً منتجة أو مفيدة، فمدير المعرفة ملزم باستمرار بالمحافظة على التواصل مع الأفراد ومجموعات العمل ليس بالطرق التقليدية والبرامج التقنية فحسب، بل بشتى وسائل وتقنيات التواصل الاجتماعي مع العاملين والمستفيدين.<sup>(1)</sup>

من الواضح أن هذا الفهم للمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة غير كاف لوصف الظاهرة، فقد اقترح كل من (Anu Puusa & Mari Eerikäinen) أن المعرفة الضمنية تتضمن أنواعاً مختلفة من المعرفة، بعضها يمكن أن تصبح معرفة صريحة، ويمكن إيضاح ذلك في الشكل التالي:<sup>(2)</sup>

الشكل رقم (05): طبيعة المعرفة الضمنية وعلاقتها المتبادلة بالمعرفة الصريحة



Source: Puusa Anu & Eerikäinen Mari: *Is Tacit Knowledge Really Tacit?* The Electronic Journal of Knowledge Management, November Vol. 8 Issue 3, 2010, P 315.

(1) خالدة عبد عبد الله: إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس نواب العراق، مجلة كلية الآداب، ع 99، كلية التربية الأساسية، الجامعة

المستنصرية، بغداد، ص ص 211-239.

(2) Anu Puusa & Mari Eerikäinen: *Is Tacit Knowledge Really Tacit?* The Electronic Journal of Knowledge Management, November Vol. 8 Issue 3, 2010, P P 305-318.

## 2. إدارة المعرفة ودورها في عملية صنع القرارات الاستراتيجية:

يؤكد (Zack) أن صيغة عمل المعرفة وبالأخص المعرفة الاستراتيجية تساعد صانع القرار بإعطاء وصف شامل للمنظمة للحصول على المصادر المعرفية والقدرات الداخلة في رأس المال الفكري الذي يعد أحد متطلبات هذا النوع من الاستراتيجية، واللذان يتضمنان بعدين ينعكسان على درجة المجازفة الحاصلة، الأول؛ معرفة الدرجة التي يصل إليها صانعو القرار لغرض زيادة معرفتهم في النقطة أو المشكلة الرئيسية التي يتم معالجتها، والثاني؛ تحديد المصدر الرئيسي للمعرفة سواء كان داخليا أم خارجيا، بعدها يتم دمج البعدين لمساعدة قيادة المنظمة في وصف وتقييم المعرفة على ضوء القرارات الاستراتيجية التي يتم تقييمها.<sup>(1)</sup>

فيما يشير (الحديثي) إلى أن تحليل وربط القدرات المعرفية بالقرارات (فالحسد، الذكاء والخبرة الشخصية) تعد من مقومات القدرات المعرفية، وإن الربط ما بينها وبين القرار يساعد في اكتشاف المشكلة وتحديد غموضها لوضح الحلول المناسبة لها.<sup>(2)</sup>

ويبرز دور إدارة المعرفة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد المشكلة في المكان وفي الوقت المناسبين، فلما أصبح العمل بشكل متزايد عبارة عن معلومات مكتفة، فإن النجاح المنظم سوف يتعلق أكثر فأكثر بأن يقدم لكل فرد مشاركة المعلومات التي يحتاجها في المكان المناسب والشكل المناسب.<sup>(3)</sup> وبالتالي فإن إدارة المعرفة ضرورية في كل منظمة من أجل توفير البيانات والمعلومات والخبرات الملائمة وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ قرارات جيدة.<sup>(4)</sup>

وكذلك فإنه عندما تتطلب الحاجة استرجاع محتوى معرفي ما (كالحاجة لمعلومات سابقة من أجل اتخاذ القرار المناسب)، فلا بد من إجراء عملية استرجاع المعرفة من مصادرها التي كانت قد خزنت فيها، بهدف الاختيار الأنسب لحل المشكلة التي قد تواجه متخذ القرار والتي يتوجب عليه حلها، ويلعب مدى السهولة والسرعة والوضوح في عملية استرجاع المعرفة دورا هاما في فاعلية عملية الاسترجاع، حيث أن ذلك أمر حاسم وجوهري في القدرة على تطبيق المحتوى المعرفي المسترجع ومناسبته لواقع المشكلة التي تتطلب الدراسة واختيار الحل أو البديل المناسب.<sup>(5)</sup>

<sup>(1)</sup> Michael. H Zack: *The Role of DSS Technology in Knowledge Management*, Working Paper, Northeastern University, Boston, USA, P P 125-145.

<sup>(2)</sup> أصفاد مرتضى سعيد الحديثي: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 30.

<sup>(3)</sup> انتظار أحمد جاسم الشمري ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية ببغداد)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2004، ص 73.

<sup>(4)</sup> زكريا الدوري وأحمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)، دار اليازوردي العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 73-74.

<sup>(5)</sup> حسين قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي (لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة)، ط 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 85.

إن استخدام المعرفة هو آلية تتضمن استيعاب المفردة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ، ومن المؤكد بأن جميع عمليات المعرفة إذا لم يتم استخدامها فإنها تذهب هباء، حيث أن الهدف النهائي لجميع عمليات المعرفة هي الوصول لهذه الغاية وهي الاستخدام، عبر وضع المعرفة قيد التنفيذ وتحقيق مزايا الاستفادة منها في تحديد أفضل وأحسن الحلول للبدائل والمشكلات.<sup>(1)</sup>

إن فاعلية إدارة المعرفة تلعب دوراً متميزاً في تقويم إدراك متخذ القرار نحو التحسين أو/والتطوير أو/والتعديل، من خلال ما يقدمه من معلومات وتفسيرات مباشرة وواقعية تجعل متخذ القرار على دراية بإمكاناته وإمكانات المنافسين وتمكنه من دخول عالم المنافسة بثقة وقدرة تسمح له باقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وعلى العكس إذا لم تتوفر لدى متخذ القرار المعلومات والتفسيرات الدقيقة عن المواقف والظروف المحيطة والاكتفاء بإدراكاته المحدودة، وبذلك يسهل إخراجها من السوق واكتساب موقعه من قبل المنافسين.<sup>(2)</sup>

يظهر مما تقدم أن المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية تمثل المواهب والأفكار والخبرة والذكاء التقني وكل هذه العوامل التي يستخدمها رؤساء الأقسام والخبراء وصناع القرار في المنظمات في خضم عملية صنع واتخاذهم للقرارات، ويبرز من هنا دور إدارة المعرفة في تأثيرها على إدراك متخذ القرار لفهم حقيقة المواقف وأبعادها وتبعات قراراته، وكلما كانت إدارة كفاءة للمعرفة وفعالة ودقيقة، سواء في جانب المعلومات أو تفسيرها، كلما كان متخذ القرار أقرب إلى تعديل إدراكاته وتصوراتته بموجب المعلومات والتفسيرات الجديدة، خصوصاً إذا كان لديه استعداد لتقبل المعارف الجديدة، أي امتلاكه تصوراً منفتحاً يسمح له بإحداث تغيير وتعديل في إدراكاته.

(1) حسين قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(2) زكريا الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 76.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد البحوث والدراسات السابقة من المصادر الثانوية للبيانات والمعلومات، وقد تم الاطلاع على عدد منها، والاستفادة من إطارها النظري والتطبيقي في التعريف بمتغيرات الدراسة وطرائق تحليل العلاقة بينها واختبارها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وفيما يلي عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيري المعرفة الضمنية والقرارات الاستراتيجية:

**أولاً. الدراسات العربية:**

### 1. دراسة أحمد عدنان الطيط وسرى إبراهيم العايد (2017)

**بعنوان: دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي بشركات الاتصالات السعودية، وطبقت الدراسة على (65) مديراً يعملون في شركات الاتصالات السعودية. ولتحقيق أغراض هذه الدراسة صممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتكونت من (35) فقرة، منها (30) فقرة تقيس إدارة المعرفة، و(5) فقرات تقيس البديل الاستراتيجي، وحققت أداة الدراسة دلالات صدق وثبات مقبولة. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار المتعدد لإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- إن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة.
- أن درجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة وتخزينها في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التوزيع، التطبيق) في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.
- وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها:
- ضرورة العمل على تقييم المعارف التي تمتلكها شركات الاتصالات مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى.
- قيام شركات الاتصالات باكتساب المعرفة من خلال الاستعانة بمؤسسات إقليمية أو دولية.
- العمل على عقد الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني كوسيلة لتطوير عملية اختيار البدائل الاستراتيجية.

### 2. دراسة تهاني فيصل أبو معمر (2016)

**بعنوان: دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دارسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة)**

هدفت الدراسة التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الطبقة العليا (رئيس برنامج، رئيس منطقة، رئيس قسم، نائب رئيس برنامج، نائب رئيس منطقة، مدير منطقة، مدير قسم، نائب مدير، مدير مركز تدريب) من أصحاب الدرجات الوظيفية (17، 18، 20)، ويقدر عددهم بـ (46) مديراً ومديرة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم توزيع استبانة كأداة رئيسة تم إعدادها من قبل الباحثة وعرضها على مجموعة من المختصين والأكاديميين وتحكيمها بغرض الدراسة، حيث تم توزيع (46) استبانة واسترداد (45) استبانة صالحة للتحليل بنسبة 97.8%، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS الذي من خلاله يمكن أن تتحقق أهداف الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم الاستبانة على الشكل الموالي:

وتتكون استبانة الدراسة من خمسة أقسام رئيسة:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن إدارة المعرفة، ويتكون من 37 فقرة، موزعة على 5 مجالات:

المجال الأول: تشخيص المعرفة، ويتكون من (7) فقرات، المجال الثاني: إنشاء المعرفة، ويتكون من (8) فقرات، المجال الثالث: تخزين المعرفة، ويتكون من (7) فقرات، المجال الرابع: توزيع المعرفة، ويتكون من (7) فقرات، المجال الخامس: تطبيق المعرفة، ويتكون من (8) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن أبعاد القرارات الاستراتيجية، ويتكون من 31 فقرة موزعة على 5 مجالات: المجال الأول: الرشد والشمول، ويتكون من (7) فقرات، المجال الثاني: السلوك السياسي، ويتكون من (6) فقرات، المجال الثالث: الاتفاق، ويتكون من (6) فقرات، المجال الرابع: الاتصالات، ويتكون من (6) فقرات، المجال الخامس: اللامركزية، ويتكون من (6) فقرات.

القسم الرابع: وهو عبارة عن توافر متطلبات إدارة المعرفة، ويتكون من (10) متطلبات.

القسم الخامس: وهو عبارة عن معوقات إدارة المعرفة، ويتكون من (10) معوقات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل الاستجابات واختبار فرضيات

الدراسة:

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

- درجة ممارسة المدراء لإدارة المعرفة في وكالة الغوث بلغت (78.43%)، بينما بلغت نسبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية (75.28%).

- يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية) بنسبة (65.3%) وأن النسبة المتبقية (34.7%) في التأثير على القرارات الاستراتيجية تعود لمتغيرات أخرى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها:
- تبني الأونروا استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وتعزيز عملياتها وذلك بهدف زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة كونها تعد مرتكزا أساسيا من مرتكزات التطور والتقدم.
- العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة داعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية تقوم على أساس المشاركة وتقاسم الآراء والمقترحات وتبادلها حول تحديد الهدف وتقييم البديل الأفضل.

### 3. دراسة غادة إسماعيل حسن (2015)

بعنوان: أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار (دراسة ميدانية على بنوك التجارية في قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، المشاركة التنظيمية، الثقافة التنظيمية) وعمليات اتخاذ القرارات لدى الفئة الإدارية في البنوك التجارية في قطاع غزة، وكذلك بيان أثر المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، مكان العمل، عمر المنظمة) على متوسطات تقديرات المدراء للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

وبغية تحقيق الأهداف المرجوة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة حيث اشتملت على (80) فقرة.

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الذي يضم البنوك التجارية في قطاع غزة (08 بنوك)، حيث تم توزيع (120 استبانة)، وتم استرداد (100) منها بنسبة استرداد قدرت بـ (83.3%).

هذا وقد انبثق عن هذه الدراسة مجموع من النتائج متمثلة في:

- بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة ويعتبر هذا مؤشر إيجابي على مدى إدراك الفئة الإدارية في البنوك التجارية في القطاع لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها وبالتالي توظيف هذه المفاهيم في عملية اتخاذ القرارات.
- بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن إدراك المبحوثين لأهمية عملية اتخاذ القرارات جاءت عالية في البنوك التجارية في القطاع وذلك يعتبر مؤشر إيجابي على التوجه العام لتوظيف كافة السبل العلمية والمعرفية في عملية اتخاذ القرارات.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في قطاع غزة.

- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، المسمى الوظيفي) بينما بينت الدراسة عدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر وعمر المنظمة).
- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات الباحثين عملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، المسمى الوظيفي وعمر المنظمة) بينما بينت الدراسة عدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والمستوى التعليمي).
- وشملت الدراسة جملة من التوصيات يمكن اختصار أهمها فيما يلي:
  - زيادة الاهتمام بأبعاد إدارة المعرفة وتفعيلها في البنوك والتي تلعب دوراً بالغاً في ازدهار البنوك وتطويرها ودفعها نحو اتخاذ قرارات سليمة من شأنها تحديد مصير أفضل لها.
  - إتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير ومستقبل منظمة الأعمال ابتداءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليل البدائل الخاصة ثم تقييمها وصولاً إلى اختبار أفضل البدائل من خلال القرار الأمثل.
  - تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها.
  - العمل على تعزيز ثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم، وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها. وذلك بتدعيم القدرات المعرفية الفعالة للمنظمة، والتزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها وتقويمها بغية خلق منظمات معرفية فعالة.
  - إتاحة الفرصة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على التزامهم وأدائهم لواجباتهم.

#### 4. دراسة هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي (2015)

بعنوان: دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة)

تهدف هذه الدراسة في ظل التغيرات والاعتماد الكبير على الأصول غير المادية المتمثلة بالمعرفة التي تمتلكها المنظمة وبالأخص الضمنية منها والمتجذرة في مواطن الأفراد إلى محاولة فهم الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي ممثلة بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

وهذا ما دفع الباحثة إلى دراسة دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة من قبل الباحثة، وقد بني هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، كما اعتمدت الباحثة في إعداد الجانب التطبيقي على قائمة استقصاء موجهة لمفردات العينة من طلبة الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (385) عينة وكذا أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (196) مفردة، وذلك للتأكد من صحة فروض الدراسة، والتي تشمل الأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية في مجال التطبيق، وعينة الدراسة، والبيانات المطلوبة وأساليب تحليلها، بهدف التعرف على دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة التعليمية. واشتملت استبانة الدراسة على ما يلي: بيانات أولية؛ وهي تتمثل في البيانات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من حيث (الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة التي يعمل بها)، وطلبة الجامعات الفلسطينية محل الدراسة من حيث (الجنس، المعدل، الجامعة التي يدرس فيها).

بيانات أساسية: وهي البيانات التي تم جمعها عن المشكلة موضوع الدراسة الميدانية متمثلة في المتغيرين؛ المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة، المهارة، التفكير) وجودة خدمة التعليم العالي متمثلة في الأبعاد (الجوانب المادية الملموسة، التعاطف، الاعتمادية، الثقة والأمان، الاستجابة).

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال إجراء هذه الدراسة، نذكر ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة - المهارة - التفكير) وبين أبعاد جودة خدمة التعليم العالي (الجوانب المادية، التعاطف، الاعتمادية - الاستجابة - الثقة والأمان).

- يوجد تأثير طردي معنوي في استجابات أعضاء هيئة التدريس للخبرة على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

- يوجد تأثير طردي معنوي في استجابات أعضاء هيئة التدريس للمهارة على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

- يوجد تأثير معنوي في استجابات أعضاء هيئة التدريس للتفكير على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

- يوجد تأثير طردي معنوي في استجابات طلاب الجامعات الفلسطينية للمهارة على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

- يوجد تأثير طردي معنوي في استجابات طلاب الجامعات الفلسطينية للخبرة على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

- يوجد تأثير طردي معنوي في استجابات طلاب الجامعات الفلسطينية للتفكير على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

وقد أوصت الباحثة في دراستها بجملة من التوصيات والاقتراحات يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

- ضرورة تبني المعرفة الضمنية كمدخل لتطوير وتحسين جودة خدمة التعليم.
- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية.
- تعزيز ما يتمتع به أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من خبرات ومهارات وذلك من خلال عقد ورش العمل وتطويرهم.
- إن اهتمام الجامعة بالجانب المعرفي سواء في تبادل المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، أو في حصولهم على المعرفة يزيد من مشاركتهم للمعرفة.
- رفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.
- أن تبادر وزارة التربية والتعليم العالي بوضع استراتيجية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بما يتفق مع إمكاناتها.
- الاهتمام والتركيز على تحويل المعرفة الضمنية لدى الهيئة التدريسية بالجامعات إلى معرفة واضحة وصرحة يم كن تنميتها واستغلالها والاستفادة منها بالشكل الصحيح ضمن برنامج عمل محدد مسبق، الأمر الذي يرفع من كفاءة العمل بالجامعة.

##### 5. دراسة هادي خليل إسماعيل وشفان نوزت صالح (2017)

بعنوان: دور المعرفة الضمنية في نجاح تسويق الذات (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الفنانين المسجلين في نقابة الفنانين الكرديستانيين / فرع دهوك)

هدف البحث إلى تشخيص دور المعرفة الضمنية في نجاح تسويق الذات، وقد تم اختيار ثلاثة أبعاد للمعرفة الضمنية وهي الخبرة، التفكير، والمهارة المقدمة، و (06) مؤشرات لقياس نجاح تسويق الذات وهي سعة الانتشار، تطوير العلاقات مع الآخرين، الثقة بالذات، القدرة على الإقناع، اخذ المبادرة، الصبر والعزم.

تكونت عينة البحث من (80) مستجيباً من الفنانين الأعضاء في نقابة الفنانين الكرديستانيين / فرع دهوك والذين يعملون في مجال الفنون الموسيقية، الفنون المسرحية، الفنون التشكيلية، والسينما.

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتضمنت الاستمارة في صيغتها النهائية، على ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالمعلومات الخاصة بالأفراد المبحوثين، أما الجزء الثاني فضم المقاييس الخاصة بالمعرفة الضمنية، أما الجزء الثالث فيختص بالفقرات التي تقيس نجاح تسويق الذات، ولغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة تم

قياس الثبات حيث بلغت قيمة معامل (كرونباخ الفا) (0.86) على المستوى الكلي للمقياس وبلغت 0.83% و 0.81% بالنسبة للمعرفة الضمنية ونجاح تسويق الذات على التوالي.

تمثلت أهم استنتاجات البحث في وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المعرفة الضمنية وبين مؤشرات نجاح تسويق الذات، كما تؤثر أبعاد المعرفة الضمنية معنوياً في مؤشرات نجاح تسويق الذات، ويكم تلخيص أهم نتائج البحث في:

- أظهرت النتائج التأثير لأبعاد المعرفة الضمنية كافة (الخبرة، التفكير، والمهارة) في تسويق الذات وبمستويات مختلفة، إذ أن المهارة جاءت في المرتبة الأولى وتليها الخبرة، أما التفكير فإنه لم يؤثر في تسويق الذات.

- تبين أن المبحوثين استفادوا من المستويات الجيدة للخبرة والتجربة الشخصية وترسيخها لتحقيق النجاح في تسويق الذات حيث أشرت ذلك نتائج تحليل علاقات الارتباط والانحدار بين الخبرة ونجاح تسويق الذات والتي ظهرت جميعها معنوية.

- لم يظهر دور واضح لقدرة المبحوثين في استغلال التفكير في تحقيق نجاح تسويق الذات مقارنة بالخبرة والمهارة على الرغم من تخصيصهم لمساحة واسعة من وقتهم للتفكير بمستقبل عملهم الفني وتطويره، حيث أظهرت النتائج تأثيراً غير معنوي للتفكير في نجاح تسويق الذات.

- عكست النتائج استفادة المبحوثين من امتلاكهم للمهارة في أداء الأعمال الفنية وذلك من خلال استغلالها في تحقيق النجاح في تسويق الذات، حيث عكست ذلك علاقة الارتباط والتأثير المعنوية بينهما.

تضمن البحث عدد من المقترحات المناسبة، منها ضرورة اهتمام الفنانين باكتساب المعرفة الضمنية، وتعزيز ما يمتلكونه منها من خلال متابعتهم المستمرة لتفضيلات الزبائن وأعمال المنافسون واتجاهات نمو السوق، وضرورة التعاون بين نقابة الفنانين والمؤسسات الأكاديمية لتطوير مهارات تسويق الذات لدى الفنانين من خلال إشراكهم في برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال.

#### 6. دراسة سيد علي محمد سيد علي حمزة (2010)

بعنوان: **نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية ودور نظم دعم القرارات في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (44) فقرة لجمع المعلومات الأولية عن عينة الدراسة المكونة من (61) مفردة، ولى ضوء ذلك قام الباحث باعتماد المنهج التركيبي عكس المنهج التحليلي، حيث اعتمد على تركيب معطيات الخبرة الشخصية والتي تعد واحدة من أبعاد المعرفة الضمنية، والمعلومات المتحصل عليها من نظم المعلومات لتكوين الرؤية والحكم، وتكون مجتمع الدراسة من كافة

الأفراد العاملين في شركات الاتصالات الخليوية الكويتية. أما عينة الدراسة فاشتملت العاملين من شاغلي المواقع الإدارية الوسطى والعليا والبالغ عددهم (75) وهم يمثلون مجتمع الدراسة نفسه. وتم توزيع (75) استبان وتم استرجاع ما مجمله (61) منها، أي ما نسبته (81.33%). وقد تم تقسيم استبانة البحث إلى أربعة أقسام؛ اشتمل الأول على متغيرات عينة الدراسة الديمغرافية، القسم الثاني تضمن متغيرات تتعلق بالمعرفة الضمنية عبر أبعادها الثلاث المعتمدة في الدراسة (الخبرة، المهارة، التفكير)، وذلك بتخصيص (09) فقرات لقياسها، القسم الثالث اشتمل على متغيرات تتعلق بنظم دعم القرار عبر أربع أبعاد رئيسية (البساطة، سهولة التحكم بالنظام، المرونة وسرعة التحكم، سهولة وإمكانية الاتصال) وخصصت (20) فقرة لقياسها، أما القسم الرابع من الاستبانة فتضمن (15) فقرة لقياس المتغيرات المتعلقة بجودة القرارات الاستراتيجية متمثلة بأبعادها التالية (الاستثنائية، الاستمرارية، التوجيهية).

وعلى ضوء ما تقدم جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار (AMOS)، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية وعلى نظم القرارات في شركات الاتصالات الخليوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنظم دعم القرارات بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخليوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخليوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية بوجود خاصية البساطة في شركات الاتصالات الخليوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية بوجود خاصية سهولة التحكم في شركات الاتصالات الخليوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية بوجود خاصية المرونة والقدرة على التكيف في شركات الاتصالات الخليوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية بوجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال في شركات الاتصالات الخليوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تعزيز إمكانات المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من خلال تمكينهم وتشجيعهم على تدريب وتعليم العاملين.
- تطوير قدرة المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت على التفكير في بيئة شركاتهم الخارجية وذلك لتحسين آليات الاستجابة للتطورات والتغيرات البيئية المعاصرة.
- الاهتمام بآلية لتنسيق بين الأقسام المختلفة في كل شركة بما يعزز الخطط والأهداف المراد تحقيقها.
- تعزيز مخلات نظام دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت وذلك لتقديم مساهمات في جديدة ومعاصرة في تقديم الخدمات.

ثانيا. الدراسات الأجنبية:

### 1. دراسة (Daniele Giampaoli (2017)

بعنوان:

#### *Does Knowledge Management enhance Decision-Making Speed?*

تهدف هذه الورقة البحثية إلى ملء هذا الفراغ بين إدارة المعرفة وصنع القرارات بالمنظمات عن طريق الاختبار التجريبي للتأثير الذي تحدثه ممارسات إدارة المعرفة على عملية صنع القرار بسرعة وفعالية وكيف يؤثر هذا بدوره على أداء الشركة.

ويرى الباحثان أنه يتعين على كل مدير اتخاذ القرارات اليومية التي ستتؤثر فعاليتها على أداء الشركة وبالتالي فإن صنع القرار وحل المشكلات من المهارات الهامة للغاية القادرة على إحداث الفرق بين النجاح وفشل المنظمة.

في الوقت نفسه، وصلت الأسواق إلى مستوى من التعقيد بحيث أصبحت حالة عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بالقرارات أعلى من أي وقت مضى، في حين يجبر اضطراب السوق المؤسسات على اتخاذ قرارات أسرع وأسرع من أجل التكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة. لهذا السبب، فإن الوقت والمعرفة موردان مرتبطان بشكل صارم. في الواقع، تتيح القرارات السريعة للشركات اعتماد تقنية جديدة أو الاستفادة من فرص السوق الجديدة قبل قيام المنافسين بذلك. وفقاً لمفهوم إدارة المعرفة عند العديد من الباحثين، يبدو ذلك مفيداً للغاية في تحسين عمليات صنع القرار وحل المشكلات. ومع ذلك وحتى الآن، أنجزت قلة من الدراسات في تأثير ممارسات إدارة المعرفة على سرعة القرار وفعاليتها. لذلك، تهدف هذه الورقة إلى إثبات التأثير العملي لإدارة المعرفة على عملية صنع القرار التنظيمي وكيف يؤثر هذا بدوره على أداء المنظمة. وقد قام الباحثان بجمع بيانات مسحية من 113 شركة إيطالية رائدة واختبار النموذج الهيكلي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، وتشير النتائج إلى أن بعض ممارسات إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على قدرة الشركة في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة ومنه على أداء الشركة. إحدى النتائج المثيرة للاهتمام هي أن قدرة الشركة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لا تؤثر على أداء الشركة، وتعلق القيود الرئيسية لهذه الدراسة بحقيقة أنه لم يكن من الممكن تقسيم مهارات حل المشكلات حسب المستويات

الهرمية (مثل: الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية) وتعميم النتائج، مع مراعاة أن البيانات قد تم جمعها من بلد أوروبي واحد.

## 2. دراسة Silvio Popadiuk (2017)

بعنوان:

### *TACIT KNOWLEDGE IN UNSTRUCTURED DECISION PROCESS*

على الرغم من الاعتراف بأهمية القدرات الفردية، إلا أن الدراسات عن تأثير العوامل الشخصية للموظفين والعمال والمدراء على استخدام المعرفة الضمنية شحيحة. لذلك، يصبح من المناسب إجراء مزيد من البحث المتعمق لشرح دور هذه المعرفة بشكل أفضل في بعض مجالات إدارة المعرفة، في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تعبيرات و / أو تدفقات المعرفة الضمنية في عمليات اتخاذ القرارات غير المنظمة، مع افتراض أن المعرفة الضمنية موجودة في جميع إجراءات عملية صنع القرار غير المنظمة.

تبنى البحث مقارنة نوعية، من خلال دراسة أربع حالات ومقابلات شبه منظمة مع المديرين التنفيذيين من مختلف قطاعات الاقتصاد. تم تحليل البيانات بواسطة تقنية تحليل النص التفسيري (فلوريس، 1994). أظهرت النتائج أنه تم إدراج المعرفة الضمنية في جميع إجراءات عمليات القرار غير المنظمة. كما أظهرت الحاجة إلى إضافة -بطريقة واضحة- روتين التقييم إلى نموذج عمليات القرار غير المهيكل في نموذج (Mintzberg et al 1976)، حيث تم إثبات عناصر المعرفة الضمنية في هذه المرحلة من عملية اتخاذ القرار.

على الرغم من أن هذا البحث لم يكن قادرًا على تشريح تكوين المعرفة الضمنية بالكامل في عمليات اتخاذ القرارات غير المنظمة، فقد تم تطوير فهم أفضل للجوانب التي تشكل المعرفة المعنية، مع توفير بعض المبادئ التوجيهية لصنع القرار للمديرين. لذلك، مثلت هذه الدراسة طفرة في فهم عمليات اتخاذ القرارات غير المنظمة في إطار منظور المعرفة الضمنية، مما يسمح بفهم أفضل للمعرفة الضمنية في عمليات اتخاذ القرارات غير المنظمة ويوفر نظرة أوضح لدور المديرين في القرارات، وخاصة فيما يتعلق بقدراتهم الضمنية.

## 3. دراسة Mika Korhonen (2014)

بعنوان:

### *Tacit knowledge and weak signals in organizational learning*

تعد الآثار السلبية لاتجاه البنية الاقتصادية الحالية على سوق العمل والنمو الاقتصادي مهمة للغاية وتشكل تحديًا في الاقتصاد الفنلندي والعالمي على حد سواء. على الرغم من أن الرأي العام يوحي بأن التجربة تُقدّر بدرجة كبيرة كميزة تنافسية في المنظمات، إلا أن بعض الملاحظات تتعارض مع ذلك، فعندما تضطر الشركات إلى الاستغناء عن الأفراد، يحدث ذلك غالبًا على حساب الأفراد الأكثر خبرة. ولدى المؤسسات العديد من الوسائل المتاحة للتخفيف من آثار ذلك، بحيث لا تستغني عن الخبرة القيمة للمؤسسة باستغنائها عن كبار السن.

استكشفت الدراسة في الجزء النظري خلق المعرفة وجعلها معرفة صريحة، والمعرفة الضمنية المتأصلة في خبرة العامل والتي تطورت مع الوقت بالانخراط في المهام اليومية هي مصدر للميزة التنافسية للمنظمة والتي تنشط مجال الأعمال التجارية والتي تتطلب معرفة مكثفة. ومن المهم مشاركتها أو بالأحرى تسهيل ظهورها في حين أن الأفراد الأقل خبرة يعملون مع الأكثر خبرة. وينبغي تدوين المعرفة الضمنية التي يمكن أن تكون صريحة طالما أنها تدعم أهداف المنظمة، ففي صنع القرار هناك منظور مستقبلي ومنظور للماضي. يجب أن يكون النقاط الإشارات الضعيفة من واجهة العميل مدرجاً في كل أجنحة العمال وإدارته بشكل جيد، وسوف يساعد في التخطيط لمواجهة المفاجآت وربما يولد النمو.

#### 4. دراسة (2010) Anu Puusa and Mari Eerikäinen

بعنوان:

##### *Is Tacit Knowledge Tacit?*

والهدف من هذه الدراسة هو زيادة الفهم تجاه المعرفة الضمنية كظاهرة، وكذلك تحديد وفهم المعارف الضمنية للخبراء في سياق معين. وفي نطاق السلوك التنظيمي، أصبح استخدام مفهوم المعرفة الضمنية ودخل مجال البحوث العلمية التجريبية عليه فقط في التسعينات، والزيادة الكبيرة في مجالات الأعمال المبنية على الخبرة وكذا مجالات أعمال المعرفة المكثفة تجعل من دراسة الموضوع نظرياً وعملياً أمراً مثيراً للاهتمام. وتسهم هذه الدراسة في زيادة وتحسين فهم المعرفة الضمنية، وكذلك خلق معرفة جديدة بمحتوى المعرفة الضمنية وطبيعتها.

واستناداً إلى الدراسة الحالية، يبدو أن التقسيم الحالي للمعرفة إلى صريحة وضمنية لا يكفي لوصف هذه الظاهرة. وقد خلصت الدراسة إلى أن المعرفة الصريحة؛ معرفة "واضحة" يمكن نقلها وتدوينها بسهولة وذلك من خلال الكلام والوثائق ومختلف نظم إدارة المعلومات. ومن ناحية أخرى، فإن المعرفة الضمنية هي المعرفة "الصامتة" والخفية وغير اللفظية التي يصعب أو حتى يستحيل نقلها والتعبير عنها شفويًا.

بينما يمكن للمعارف الضمنية أن تكون مؤلفة من عناصر مختلفة يمكن التعبير عن بعضها وجعلها صريحة. ومن الأمثلة على ذلك الأفراد أو المنظمات الذين اعتادوا على خطوط العمل التي تستند إلى تعليمات واضحة، من ناحية أخرى، يمكن اعتبار المعرفة الضمنية الفردية التي تشمل المشاعر والعواطف والحدس والسلوك البديهي للفرد أو العلاقات الشخصية "معرفة ضمنية حقيقية" بمعنى أنه لا يمكن جعلها مرئية أو منقولة. وتوحي هذه النتائج بأنه ينبغي مواصلة دراسة الترابط بين المعارف الصريحة والضمنية.

#### ثالثاً. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

هناك نقاط تتوافق فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما أن هناك نقاط اختلاف، ويمكن حصر ذلك بعض هذه النقاط فيما يلي:

##### 1. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم أوجه التشابه من خلال ما يلي:

- الاعتماد على الأساليب الإحصائية في جمع المعلومات.

- تعرضت الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى المعرفة وإدارة المعرفة كمتغير مستقل والقرارات كمتغير تابع.
- توصلت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة والمتمثلة في أثر المعرفة بشقيها وإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.
- أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على عينة من الموظفين والإداريين والعمال والإطارات...إلخ.

## 2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم أوجه الاختلاف من خلال ما يلي:

- المجال الزمني والمكاني (اختلاف الثقافات والسلوكيات والقوانين وظروف بيئة العمل وأساليب التسيير...).
- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط إدارة المعرفة بمتغيرات مختلفة مثل استراتيجية المؤسسة، وأداء العاملين... إلخ، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى ربط المعرفة الضمنية بجودة القرارات الاستراتيجية.
- الدراسة الحالية تضمنت دراسة وصفية تحليلية لمتغيرات الدراسة في بيئة الأعمال الجزائرية وفي إحدى أهم الشركات الناشئة في الجزائر.

## خلاصة الفصل:

من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية لمفهوم المعرفة الضمنية وكذا أثر هذه الأخيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمنظمات، يتضح جليا أن المعرفة الضمنية أحد أنواع المعرفة إلى جانب المعرفة الصريحة (الظاهرة)، حيث تشير إلى المعرفة المخزونة في العقل البشري كالخبرات والأفكار والمهارات، ومن الواجب على المنظمات استغلال هذا المورد المعرفي الهام وتطبيق آليات تحويله إلى معرفة معلنة وصريحة يستفاد منها في كامل أجه نشاط المنظمة، وبالخصوص في تحسين جودة القرار الاستراتيجي، كون أصحاب القرار بالمنظمة يجب أن يتمتعوا بقدر وافر من المعارف والمهارات ما يخولهم لاتخاذ وصنع قرارات استراتيجية أفضل، فالاستفادة من المعرفة واتباع منهجية علمية في إدارتها يساعد متخذي القرارات في فهم أكثر شمولية للمشاكل التي تواجههم ويعطيهم نوعا من بعد النظر والاستشراف، هذا ما يجعل قراراتهم الاستراتيجية أكثر كفاءة وفعالية.

ولفهم أكثر لموضوع الدراسة سيتعرض في الجزء التطبيقي منها إسقاطا لحيثيات الجوانب النظرية على واقع اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نفضال - تبسة، من خلال دراسة وتحليل أثر المعرفة الضمنية على اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية.

الفصل الثاني: أثر المعرفة  
الضمنية على جودة القرارات  
الاستراتيجية بمؤسسة نפטال-تبسة

## مقدمة الفصل:

تسعى مؤسسة نפטال إلى توسيع نطاق مبيعاتها وذلك من خلال إنشاء شبكات ذكية في جميع أنحاء البلاد تلبي الاحتياجات الوطنية من المنتجات البترولية التي تتزايد بشكل مستمر، وقد عمدت من أجل ذلك إلى تحديث تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، نظرا للدور المهم الذي تلعبه في هذا العصر والتي تتطلب إنشاء نظم وبرامج معلوماتية دقيقة ومتطورة تمكنها من أداء رسالتها في ظل أفضل الظروف الممكنة.

وتكمن أهمية نظم المعلومات في السماح بالتحكم الجيد في البيانات، وتمكين المسير من اتخاذ القرارات المناسبة التي تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى المباحث الآتية:

- تقديم عام لمؤسسة نפטال -تيسة؛
- إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية؛
- تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نפטال -تبسة

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصل النظري سيتم إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانياً، وذلك من خلال التربص في إحدى المؤسسات الوطنية "مؤسسة نפטال" والتي تعتبر الرائدة على المستوى الوطني في مجال نقل وتوزيع المنتجات والمواد البترولية ومشتقاتها.

وبناء على ذلك تم تقسيم المبحث إلى المطالب الآتية:

- نشأة وحدة نפטال؛
- تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال؛
- واقع اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة نפטال.

### أولاً. التعريف بمؤسسة نפטال -تبسة:

أنشأت مقاطعة نפטال - تبسة - بموجب المرسوم 80-101 الصادر في أفريل سنة 1980 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية ERDP وبعد حوالي سبع سنوات من النشاط استبدلت تسمية هذه الأخيرة بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية NAFTAL وذلك بموجب المرسوم 87-198 الصادر في 27 أوت 1987 مع العلم أن المؤسسة تتوفر على إمكانيات بشرية مقدرة بـ 486 عاملاً، منهم 51 إطار و 435 عمال تنفيذيين.<sup>1</sup>

1- نشاط المؤسسة: إن مؤسسة نפטال بتبسة مكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية منها:

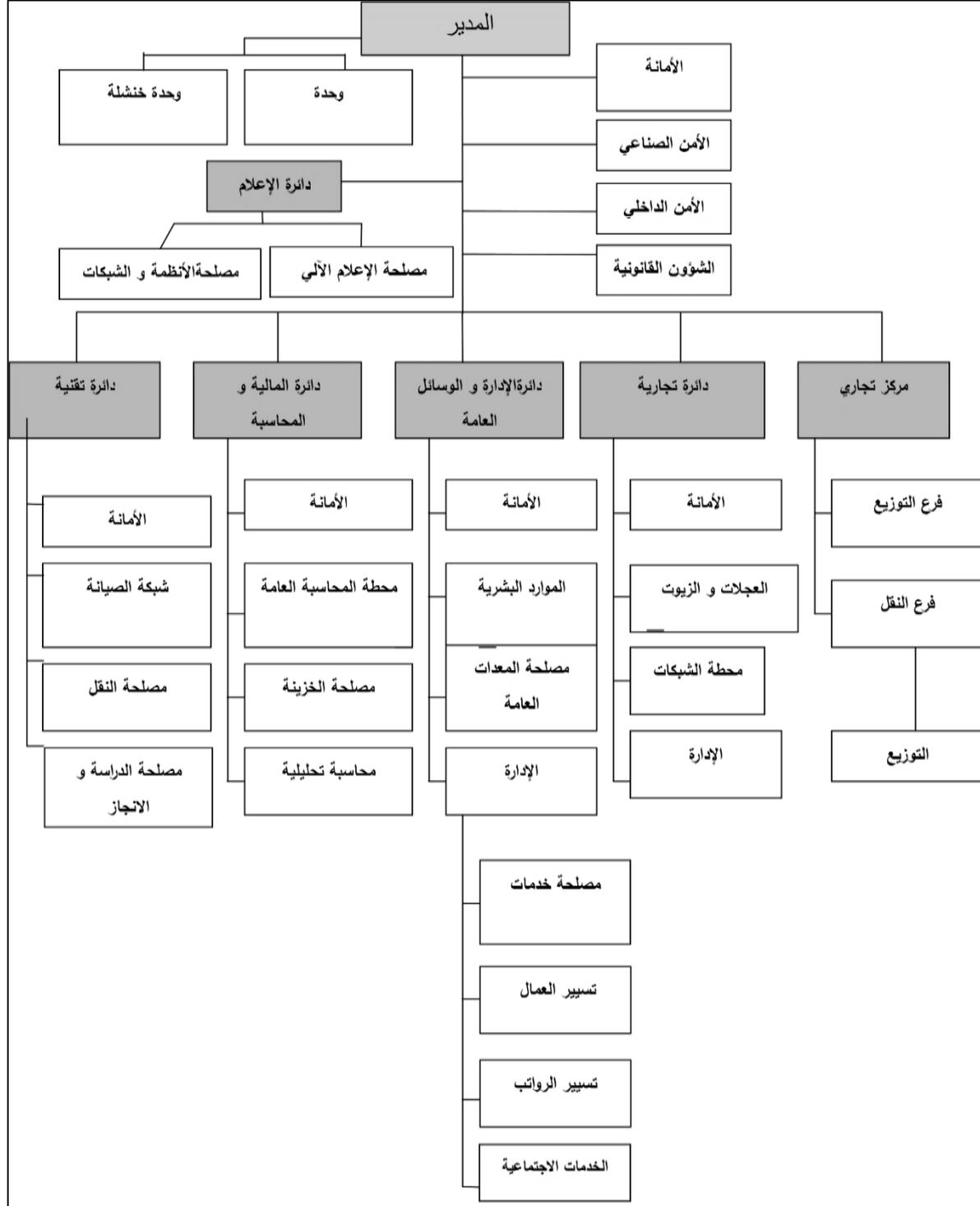
- مختلف أنواع الوقود (الممتاز، العادي، المازوت).
  - جميع تشكيلات وأنواع الزيوت.
  - مختلف أنواع الإطارات المطاطية.
  - غاز البترول المميع.
  - الغاز الطبيعي.
- كما أن المؤسسة تلعب دور الوسيط في توزيع مادة الزفت بين المستهلك ومراكز تواجد هذه المادة.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

## آانيا. الهبكل الننظبم لمؤسسة نفضال -آبسة

1. آقءبم الهبكل الننظبم لمؤسسة نفضال: وبف المخطط الموالب ببان للهبكل الننظبم العام لمؤسسة نفضال -آبسة - بما فب ذلك فرعب آنشلة وسوق أهراس؁ ببب آعمء المؤسسة هبكل ننظبم وبظبفب كما بظهر فب الشكل رقم (06).

شكل رقم(06): الهبكل الننظبم لمؤسسة نفضال -آبسة-



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

## 2. توصيف الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

**مدير المقاطعة:** هو المسئول الأول بالمقاطعة، حيث يشرف ويعمل على متابعة سير مختلف الإدارات بالمقاطعة وتطبيق ما يصدر عن المديرية العامة من قرارات، لأجل السير الحسن لنشاط المؤسسة (المقاطعة) والتي مهامها تسويق وتوزيع المواد البترولية وبرئاسة مجلس الإدارة.

**سكرتارية:** تعمل على تنظيم أعمال مدير المقاطعة وتمير الإماءات، كما تعمل على استقبال وإرسال الفاكسات، لمختلف الجهات التي لها علاقة بالمقاطعة واستقبال المكالمات الموجهة إلى مدير الوحدة، ومن مهامها أيضا المحافظة على الأسرار المهنية للمديرية.

**مصلحة الأمن الداخلي الصناعي:** وظيفتها الأساسية الحفاظ على الأمن الداخلي للمؤسسة (المقاطعة)، وذلك بالمراقبة الدورية لأجهزة مكافحة الحرائق، وكذلك لافتات التوعية بمختلف أقسام المؤسسة في حالة حدوث طارئ، ومراقبة حركة التوزيع.... الخ.

ويعمل على تنفيذ هذه المهام رئيس مصلحة الأمن الداخلي، ومفتش الأمن الصناعي ورؤساء الدوريات وأعاون الأمن الداخلي المكلفين بمكافحة الحريق والحراسة.

**مصلحة المعلومة والتغيير:** ومن مهامها متابعة وضعية أجهزة الإعلام الآلي، ومن برامج التدخل في حالة مشكل تقني، والتحضير لمجلس الإدارة واستقبال وتوجيه المراسلات عن طريق الأنترنت... الخ.

ويسهر على نشاط هذه المصلحة (رئيس المصلحة، مهندس للإعلام الآلي، تقني في الإعلام الآلي).

**مركز التخزين والتوزيع المتعدد المواد (127 تبسة):** ومن مهامه استقبال وتوزيع المواد البترولية (الوقود، زيوت، مطاطية) ويعتبر القلب النابض لنشاط المؤسسة، ويشرف على المركز "127".

**رئيس المركز:** وهو المسئول الأول على المركز ورؤساء الفروع المختلفة (إدارة، نقل، حركة، المادة، الصيانة) إلى جانب مسيري المخزون وأمناء المخزون وعمال الساحة، ومسؤوليهم المباشرين، وكل هؤلاء يمثلون الطاقة البشرية للمركز "127".

إن المركز "127" يحوي إمكانيات مادية معتبرة والمتمثلة في حظيرة نقل المواد البترولية (الشاحنات) خزانات للوقود بمختلف أنواعه.

**مركز تخزين وتوزيع المازوت (128 الشريعة):** ومهامه استقبال وتوزيع مادة المازوت ويعتبر المركز رقم 02 بالمؤسسة بعد المركز "127" متعدد المواد.

ويسهر على نشاط المركز "128" رئيس المركز، مسير إداري، عون أمن داخلي، ويحتوي إمكانيات مادية متمثلة في صهاريج، شاحنة للتوزيع.

**دائرة التقنية والصيانة:** مهمتها الإشراف على تركيب محطات التوزيع وصيانتها وصيانة وسائل النقل للوحدة والحفاظ على سلامتها لتقادي أي عطل والمحافظة على:

- استمرارية العمل وخاصة أن وسائل الوحدة هي شريان وظيفة التموين والتوزيع.

- متابعة وضعية الآليات المتحركة للوحدة.
- إعداد برامج الصيانة والمراقبة للآليات.
- متابعة وضعية الحظيرة "الشاحنات".
- إعداد الدراسات التقنية للصيانة.
- ويشرف على نشاط هذه الدائرة، رئيس الصيانة ويساعده رؤساء مصالح، وعمال تنفيذيون.
- مصلحة الإدارة والوسائل العامة: ومن مهامها:**
- تسيير العمال أو المستخدمين.
- تسيير الأجور.
- تسيير التكوين وإعداد نظم الترقية.
- توفير جميع مستلزمات المكاتب من وثائق إدارية، أدوات الكتابة، ألبسة عمال الصيانة... الخ.
- توفير وسائل النقل الخفيف.
- مصلحة الموارد البشرية والتكوين:**
- تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالعمال وتسييرهم من تاريخ بداية العمل إلى غاية الإحالة على التقاعد، تهتم بترقية العمال، التكوين حسب الاختصاص.
- تقوم بتصنيف العمال حسب النظام المعمول به ثلاثة أصناف:
- العمال التنفيذيين.
- المؤهلين والإطارات.
- بعد هذه المراحل حسب الأصناف يتم تثبيتهم وتكون الزيادة حتى في أجورهم.
- دائرة التسويق:**
- تقوم هذه الدائرة ببرمجة عمليات التموين والتوزيع في جانب إيصال السلع إلى المستهلك في أحسن الظروف بالإضافة إلى دراسة احتياجات شبكة التوزيع.
- مصلحة الوقود:**
- يقوم رئيس هذه المصلحة باستقبال الزبائن (العملاء) الموجهة طلبياتهم لشراء الوقود بمختلف أنواعه.
- متابعة المخزون من هذه المادة.
- إعداد التقديرات والتحقيقات... الخ.

- يساعد الرئيس في أداء مهامه الموكلة له إطار خاص بالدراسات.

### مصلحة الزيوت:

- يقوم رئيس هذه المصلحة باستقبال الزبائن (العملاء) الموجهة طلبياتهم لشراء الزيوت بمختلف أنواعها.

- متابعة الأسعار ودراستها.

- إعداد التقديرات والتحقيقات...الخ.

### مصلحة المطاط:

- يقوم رئيس هذه المصلحة باستقبال الزبائن (العملاء) الموجهة طلبياتهم لشراء المطاط بمختلف أنواعه، متابعة الأسعار ودراستها.

- إعداد التقديرات والتحقيقات... الخ.

**شبكة التوزيع:** تسهر على استمرارية تواجد المواد البترولية على مستوى شبكة التوزيع ويكون على اتصال مستمر مع كافة الزبائن.

**دائرة المالية والمحاسبة:** مهامها تسجيل كل الوثائق والمحاسبة ثم تحويلها إلى جداول (استثمارات، مؤونات، استهلاكات، جدول النتائج والمبيعات...الخ).

**الشؤون القانونية:** متابعة مختلف القضايا القانونية للمؤسسة.

**مصلحة المحاسبة العامة:** وتهتم بما يلي:

- دراسة الأجور من مراقبة وتقييد.

- دراسة المشتريات - واستهلاك وتسيير المخزون.

**الاستثمارات:** شراء استثمارات مثل شراء السيارات، المباني، معدات وتجهيزات.

**مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم هذه المصلحة بتحليل حسابات كل دائرة على حدا لمعرفة مدى ربحها أو خسارتها.

**مصلحة الدراسات والمناهج:** وتقوم بما يلي:

- دراسة مختلف المشاريع المتعلقة بتهيئة محطات التوزيع وذلك بتحديدتها وتحسين خدماتها.

- إنجاز المخططات بالتعاون مع مكتب الدراسات التابع للمؤسسة.

- الاتصال بجميع الإدارات المحلية عند الشروع بإنجاز المشاريع.

- متابعة الأشغال من بداية الشروع فيها إلى غاية نهايتها.

- اللجوء إلى هذه المصلحة عند إحداث كل تغيير في المنشآت.

### مصلحة التجهيزات الثابته: ومن مهامها الأساسية:

- تصليح كل عطب على مستوى المنشآت والتجهيزات الموجودة في محطات التوزيع.
  - وضع وتغيير كل الأجهزة على مستوى المحطات (ميكانيكية، كهربائية، إلكترونية، البناء).
- مصلحة النقل:** وتتمثل مهامها في:

- تسيير مستودع تصليح الشاحنات.

- تسيير مخزن قطع الغيار التابع للشاحنات.

### ثالثا. واقع اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة نفضال

تتمتع مؤسسة نفضال بإمكانيات تكنولوجية هامة تساعد في عملية اتخاذ القرارات ومن بين هذه القرارات هناك قرارات مركزية، وقرارات لا مركزية:

#### 1-القرارات اللامركزية:

هي قرارات تخص مشاريع ذات تكاليف غير مرتفعة، يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى لامركزي أي على مستوى إدارة نفضال تنبسه تتمثل في مشاريع تحسينية كالتهيئة والترميم دون أن يتعدى المبلغ المقدر 3 ملايين سنتيم.

وللتوضيح أكثر سيتم ذكر مشروع ترميم محطة خدمات كقرار لامركزي حيث يمر بعبء مراحل للموافقة اللامركزية للمشروع وهي كالآتي:

- طلب من المدير الموافقة على المشروع.
- تحديد تكلفة المشروع التقديرية بحيث لا تتعدى 3 ملايين سنتيم.
- وضع دفتر الشروط.
- المرور إلى الهيئة المسؤولة على الموافقة التقنية.
- يمر الملف إلى الهيئة الثانية المختصة بالإعلان عن الصفقات CMD.
- يتم الإعلان عن الصفقة في BAOSEM.
- شراء دفتر الشروط والالتزام به.
- تستقبل الهيئة المتعاقدة الأظرفة المغلقة حيث تحتوي على ظرف تقني و ظرف مالي COP.
- تقوم هذه الأخيرة بالاطلاع على الوثائق المطلوبة وإحصائها.
- تقوم بتسليم هذه الوثائق إلى CEOT للتقييم التقني حسب درجة الأهلية والالتزام بدفتر الشروط.
- إعادة هذه الأظرفة إلى COP لفتح الظرف المالي من اجل تحديد الشخص الذي فاز بالصفقة.

- و هنا الدور الأخير لـ CMD للموافقة عليه وإعداد العقد من طرف الشؤون القانونية والإعلان عليه في BAOSEM.

## 2-القرارات المركزية:

هي قرارات عادة ما تكون لمشاريع ذات تكلفة عالية يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى مركزي أي على مستوى الإدارة العامة في الجزائر، تتمثل هذه المشاريع في بناء وتجهيز محطات الخدمات بشكل كلي والترميم القاعدي بهدف تحسين وتغيير المظهر العام للمحطة.

تتحول القرارات المركزية إلى قرارات استراتيجية عندما يتعلق الأمر بتوجهات مستقبلية للمؤسسة من حيث استثماراتها، وما يتعلق بعوائد هذه الاستثمارات ومن بين هذه القرارات الاستراتيجية مشروع القرن، وبناء 48 محطة خدمات على امتداد الطريق السيار شرق غرب وتتقابل كل محطتين في كل 50 كلم.<sup>1</sup> أفكتت شركة نפטال الصفقة التي قدرت تكاليفها بحوالي 200 مليار سنتيم، وذلك بعد إجراء مناقصة محلية ودولية لها لإنشاء هذه المحطات المجهزة بكل الضروريات لمستعملي الطريق السيار، وتتضمن خدمات توزيع البنزين وفنادق ومطاعم وفضاءات للمعلوماتية وشبابيك للبنوك والبريد وجميع المرافق المعمول بها وفق المواصفات الدولية والتي ستتكفل معظمها في استحداث من 200 ألف إلى 300 ألف منصب عمل دائم كفيل بالمساهمة في التقليل من نسبة البطالة وهذه المحطات ستضمن لزيائنها خدمات راقية مقابل موارد مالية تعود على الخزينة العمومية بمداخل إضافية مشروع القرن بناء 48 محطة سيعود على الجزائر بفوائد اجتماعية واقتصادية وأيضاً سياحية، من بين هذه الفوائد المنطلقة من الأهداف المرجوة لهذا المشروع نذكر ما يلي:

- القضاء على نسبة كبيرة من البطالة بفتح مناصب شغل جديدة بجميع المستويات والاختصاصات مما يتيح للشباب فرص أفضل للمستقبل.
- عوائد مالية على مؤسسة نפטال بزيادة نشاطها في مجال توزيع المواد البترولية وكذلك مداخل الخزينة العمومية ستدعم من خلال هذا المشروع.
- يربط الطريق السيار شرق غرب شرق الجزائر بغربها، سيحتوي بهذه المحطات ذات المستوى الراقى سيضمن مرور السياح بأريحية أفضل، بفضل الخدمات المقدمة على مستوى هذه المحطات.
- من جانب آخر سيتم تجهيز المحطات بألواح شمسية لتقليل استخدام الطاقة الكهربائية، ونظام تسخين شمسي للمياه وهذا يعني المحافظة على البيئة وتوفير الطاقة الكهربائية.
- تجهيز المحطات بكاميرات مراقبة مع ربط المحطات بنظام مركزي يسمح بمتابعة مستويات المخزون وتسيير المحطة.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضاً لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

### أولاً. إجراءات الدراسة:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

#### 1. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعين من مصادر جمع المعلومات:

**1.1 المصادر الأولية:** تعبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطور المؤسسة، وقد تم الاعتماد أيضاً على الموقع الرسمي للمؤسسة، للاطلاع على هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

**2.1 المصادر الثانوية:** وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (المعرفة الضمنية والقرارات الاستراتيجية) وأيضاً المجلات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

#### 3.1 الاستبيان: تم إعداد الاستبيان وفقاً لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة البحث في أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:<sup>1</sup>

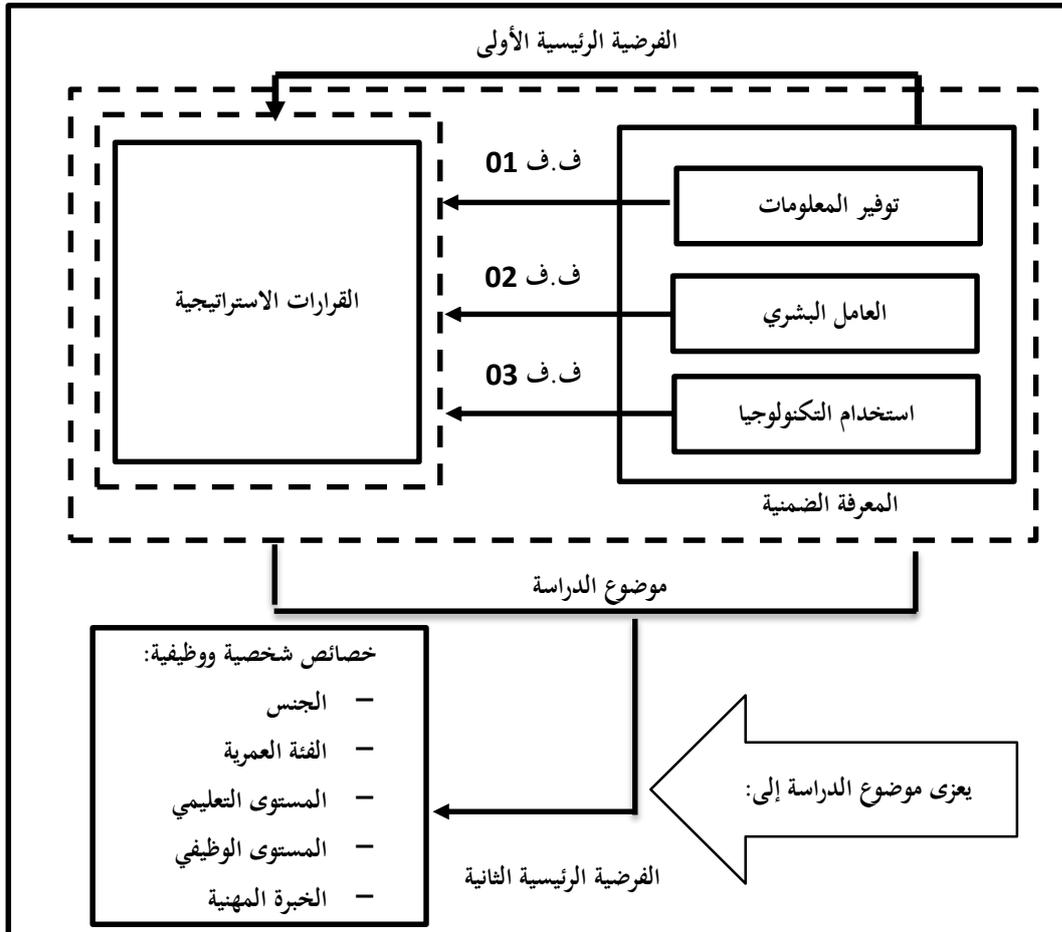
**المتغير المستقل:** المعرفة الضمنية الذي يتم قياسه من خلال (بعد الخبرة، بعد المهارة وبعد التفكير).

<sup>1</sup> الملحق رقم (02)، يوضح مضمون الاستبيان.

## المتغير التابع: القرارات الاستراتيجية.

وللإلمام أكثر بمدى دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية تمت صياغة فرضية رئيسية ثانية توضح فروق الدلالة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في (الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية)، وموضوع الدراسة والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (07): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (المعرفة الضمنية) ومتغير تابع (القرارات الاستراتيجية) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES، وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

## 2. مكونات استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،<sup>1</sup> وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:<sup>2</sup>

**الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

**الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 29 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان المحاور الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

**الجدول رقم (01): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة**

عدد الفقرات	محاور الدراسة	محاور الدراسة	
06	الخبرة	المعرفة الضمنية	المحور الأول
06	المهارة		
06	التفكير		
11	القرارات الاستراتيجية	المحور الثاني	
29	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

## 3. تداول الاستبيان واعتماده:

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله يجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائمين على تسيير مؤسسة نפטال -تبسة، وقد وقع الاختيار على عينة قصدية قوامها 71 مفردة من الإطارات بالمؤسسة، كونهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### 2.3. تداول استمارة الاستبيان:

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

<sup>1</sup> مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

<sup>2</sup> الملحق رقم (02).

## الجدول رقم (02): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيان
100	71	الاستمارات الموزعة
7.04	05	الاستمارات التي لم يتم استرجاعها
5.63	04	الاستمارات غير الصالحة للتحليل
87.32	62	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول رقم (02) أنه تم توزيع (71) استبياناً بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث لم يتم استرجاع (05) استبيانات بنسبة 7.04%، وقد تم استبعاد (04) استبيانات لعدم صلاحيتها أي ما يمثل نسبة 5.63%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ (62) استبياناً بنسبة قدرت بـ 80%، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

## 4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:

## 1.4. صدق أداة الدراسة:

أ. **الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهر):** يستخدم أسلوب الصدق الظاهر، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذو الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه، كما يطلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها من وجهة نظرهم.

وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة- وعلى ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة.<sup>1</sup>

ب. **صدق الأبعاد الفرعية:** يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها، والجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وأبعادها الجزئية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الملحق رقم (03). مخرجات برنامج (SPSS)

<sup>2</sup> الملحق رقم (04). مخرجات برنامج (SPSS)

**الجدول رقم (03):** معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	الخبرة	06	**0.578	0.00
	المهارة	06	**0.601	0.00
	التفكير	06	**0.686	0.00
	المعرفة الضمنية	18	**0.962	0.00
المحور الثاني	القرارات الاستراتيجية	11	**0.840	0.00

\* : دالة عند مستوى دلالة (0.05)

\*\* : دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول تراوحت بين (0.578 و0.686) وذلك لبعدي (الخبرة) و(التفكير) على التوالي، و (0.601) وذلك لبعدي (المهارة).

وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.962)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.840) وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

**ج. صدق الاتساق الداخلي:**

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

**الجدول رقم (04):** معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المعرفة الضمنية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يؤدي تطبيق المعرفة إلى زيادة الخبرة والكفاءة لعمال وموظفي المؤسسة.	**0.605	0.00
02	عمال وموظفو المؤسسة يتحلون بخبرة مهنية كافية لإنجاز رسالة وأهداف مؤسستهم.	**0.814	0.03
03	أتمتع بخبرات وميزات (فطرية و/ أو مكتسبة) يمكنني من خلالها إدارة الأعمال المؤكدة لي.	**0.650	0.00

0.00	**0.805	تعتمد الجامعة على آراء أفراد ذوي خبرة حول نتائج أعمالها وأنشطتها.	04
0.00	**0.681	تعتمد المؤسسة في استغلال المعرفة الضمنية على الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.	05
0.00	**0.595	أعمل باستمرار على تجديد خبرتي بخصوص المستجدات في مجال عملي.	06
0.00	**0.697	يتوفر لدى عمال وموظفي المؤسسة معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	07
0.00	**0.659	امتلك القدرة على تعليم مهارتي في عملي للآخرين.	08
0.00	**0.670	امتلك مهارات التعامل مع الزبائن.	09
0.00	**0.727	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات عمالها لضمان أعلى قدر من الكفاءة.	10
0.00	**0.702	تطور المؤسسة قدرات عمالها وموظفيها في تداول المعرفة ونقلها.	11
0.00	**0.765	أثق بمهارتي في تأمين الحلول الناجحة للمشكلات في مجال عملي.	12
0.00	**0.820	تتابع المؤسسة رأي العمال والموظفين حول التحسينات في جوانب العمل المختلفة.	13
0.00	**0.789	أمتلك الوضوح والمرونة في التفكير والقدرة على استشراق الجديد.	14
0.00	**0.538	تمتلك المؤسسة قدرا من المعرفة بسمع في تحسين قدرة التفكير لدى عمالها وموظفيها.	15
0.00	**0.643	تشجع المؤسسة موظفيها على حضور المؤتمرات وورشات العمل.	16
0.00	**0.676	تهتم المؤسسة بالأفكار التي يقترحها الموظفون لمعالجة وحل المشكلات.	17
0.00	**0.594	تعمل المؤسسة على خلق مناخ يساعد الموظفين على تنمية قدراتهم الفكرية عن طريق نظام إدارة معرفة فعال.	18

\*: دالة عند مستوى دلالة (0.05)

\*\*: دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (04) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (المعرفة الضمنية)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.594) للفقرة رقم (18) التي تنص على "تعمل المؤسسة على خلق مناخ يساعد الموظفين على تنمية قدراتهم الفكرية عن طريق نظام إدارة معرفة فعال" و(0.814) للفقرة رقم (02) التي تنص على "عمال وموظفو المؤسسة يتحلون بخبرة مهنية كافية لإنجاز رسالة وأهداف مؤسستهم".

الجدول رقم (05): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القرارات الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	يتم توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.	**0.644	0.00
20	تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لصناعة القرار الاستراتيجي.	**0.669	0.00

0.00	**0.643	يتم دراسة وتحليل مقترحات وشكاوى الزبائن كمصدر من مصادر المعرفة التي يمكن توظيفها في اكتساب معارف لدعم عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجية.	21
0.00	**0.582	توفر الشركة أنظمة معلومات للمساعدة في بناء معارف جديدة تسهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	22
0.00	**0.684	هناك شعور عام بالرضا تجاه القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة.	23
0.00	**0.719	توفير المعلومات المتعلقة حول بموضوع اتخاذ القرار الاستراتيجي يزيد من فعالية هذا الأخير.	24
0.00	**0.623	يملك موظفو المؤسسة المعرفة الكافية لفهم وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.	25
0.00	**0.751	يبادر الموظفون بالتواصل مع الإدارة لتقديم مقترحات بناءة.	26
0.00	**0.647	يسمح متخذ القرار لمؤوسيه بمناقشة القرارات المتخذة.	27
0.00	**0.605	تحقق القرارات الاستراتيجية المتخذة النتائج المرجوة منها.	28
0.00	**0.531	هناك آلية واضحة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية.	29

\* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (05) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (القرارات الاستراتيجية)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.531) للفقرة رقم (29) التي تنص على "هناك آلية واضحة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية" و(0.751) للفقرة رقم (26) التي تنص على "يبادر الموظفون بالتواصل مع الإدارة لتقديم مقترحات بناءة".

**2.4. ثبات أداة الدراسة:**

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 10 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)<sup>1</sup> للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (06): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة**

رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	معامل الثبات
الفقرات من (01-18)	المعرفة الضمنية	0.955
الفقرات من (19-29)	القرارات الاستراتيجية	0.938
الفقرات من (01-29)	الاستبيان الكلي	0.973

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

<sup>1</sup> ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 97.3% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

### 5. المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

#### 1.5. اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	محتوى القسم	محاور الاستبيان
0.711	0.758	المعرفة الضمنية	الأول
0.492	0.801	القرارات الاستراتيجية	الثاني
<b>0.360</b>	<b>1.010</b>	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكذا مستوى دلالة الاستبيان ككل، ما يشير إلى أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 2.5. أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

#### معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

<sup>1</sup> الملحق رقم (05) يوضح نتائج مخرجات (SPSS).

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستماره.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard Deviation): والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

- مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

- معامل التحديد: لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.
  - تحليل التباين الأحادي: لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.
- يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختبائي الصدق والثبات.
- ثانياً. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
- تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	42	67.6
	أنثى	20	32.3
	<b>المجموع</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
العمر	أقل من 25 سنة	7	11.3
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	27	43.5
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	20	32.3
	أكثر من 45 سنة	8	12.9
	<b>المجموع</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
المستوى التعليمي	ليسانس	7	11.30
	ماستر	51	82.25
	دراسات عليا	4	6.45
	<b>المجموع</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
المستوى الوظيفي	إطار	45	72.58
	إطار سام	17	24.41
	<b>المجموع</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	12	19.4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	35.5
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	14	22.6
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	4	6.5
	أكثر من 20 سنة	10	16.1
	<b>المجموع</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن:

- غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بما نسبته (67.6%) وبلغ عدد الإناث نسبة قدرها (32.3%)؛

- وسجلت الدراسة نسبة (43.5%) من الإطارات البالغين من العمر ما بين 25 و35 سنة، تلتها نسبة (32.3%)، بينما جاءت نسبة (12.9%) لتمثل أفراد العينة البالغين من العمر أكثر من 45 سنة، وجاءت نسبة (11.3%) من أفراد عينة الدراسة الأقل من 25 سنة؛

- أما فيما يخص المستوى الوظيفي، فسجلت الدراسة نسبة (72.58%) من الإطارات، أما النسبة الباقية والمتمثلة في (24.41%) فقد كانت من الإطارات السامية بالمؤسسة؛

- بينما تباينت سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، فقد جاءت النسبة الأكبر من الموظفين أصحاب الخبرة ما بين 5 و10 سنوات بما نسبته (35.5%)، تلتها نسبة (22.6%) من أصحاب الخبرة ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، وسجلت الدراسة نسبة (19.4%) ممن يعملون بالمؤسسة لمدة أقل من 5 سنوات، بينما كانت نسبة (16.1%) من الموظفين العاملين بالمؤسسة لمدة فاقت 20 سنة.

### المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلاً لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية. أولاً: تحليل محاور الدراسة:

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

#### 1. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور واقع المعرفة الضمنية:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة المعرفة الضمنية بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور المعرفة الضمنية

رقم العبارة	العبارة / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
	<b>الخبرة</b>	4.02	.529	
01	يؤدي تطبيق المعرفة إلى زيادة الخبرة والكفاءة لعمال وموظفي المؤسسة.	3.79	1.026	مرتفعة
02	عمال وموظفو المؤسسة يتحلون بخبرة مهنية كافية لإنجاز رسالة وأهداف مؤسستهم.	3.97	0.886	مرتفعة
03	أتمتع بخبرات وميزات (فطرية و/ أو مكتسبة) يمكنني من خلالها إدارة الأعمال الموكلة لي.	3.82	0.984	مرتفعة
04	تعتمد الجامعة على آراء أفراد ذوي خبرة حول نتائج أعمالها وأنشطتها.	4.11	0.630	مرتفعة
05	تعتمد المؤسسة في استغلال المعرفة الضمنية على الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.	4.18	0.615	مرتفعة
06	أعمل باستمرار على تجديد خبرتي بخصوص المستجدات في مجال عملي.	4.24	0.619	مرتفعة
	<b>المهارة</b>	4.13	0.496	

<sup>1</sup> الملحق رقم (05) - مخرجات برنامج (SPSS).

مرتفعة	0.761	4.24	يتوفر لدى عمال وموظفي المؤسسة معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	07
مرتفعة	0.633	4.37	امتلك القدرة على تعليم مهارتي في عملي للآخرين.	08
مرتفعة	0.663	4.23	امتلك مهارات التعامل مع الزبائن.	09
مرتفعة	0.807	4.06	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات عمالها لضمان أعلى قدر من الكفاءة.	10
مرتفعة	0.905	3.97	تطور المؤسسة قدرات عمالها وموظفيها في تداول المعرفة ونقلها.	11
مرتفعة	0.744	3.94	أثق بمهارتي في تأمين الحلول الناجحة للمشكلات في مجال عملي.	12
	0.651	3.88	<b>التفكير</b>	
مرتفعة	0.820	4.13	تتابع المؤسسة رأي العمال والموظفين حول التحسينات في جوانب العمل المختلفة.	13
مرتفعة	1.011	3.84	أمتلك الوضوح والمرونة في التفكير والقدرة على استشراف الجديد.	14
مرتفعة	0.978	3.73	تمتلك المؤسسة قدرا من المعرفة يسمع في تحسين قدرة التفكير لدى عمالها وموظفيها.	15
مرتفعة	0.789	3.97	تشجع المؤسسة موظفيها على حضور المؤتمرات وورشات العمل.	16
مرتفعة	0.837	3.71	تهتم المؤسسة بالأفكار التي يقترحها الموظفون لمعالجة وحل المشكلات.	17
مرتفعة	0.921	3.94	تعمل المؤسسة على خلق مناخ يساعد الموظفين على تنمية قدراتهم الفكرية عن طريق نظام إدارة معرفة فعال.	18
	0.505	4.01	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المعرفة الضمنية</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

#### ✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المعرفة الضمنية:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المعرفة الضمنية (4.01) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.505) في المحور، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور:

من خلال معطيات الجدول رقم (10) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعده (الخبرة) قد جاء مقدرا بـ (4.02) أي بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري قدره (0.529) ما يشير إلى انسجام في استجابات أفراد العينة المبحوثة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد، فقد جاءت العبارة رقم (01) بأقل متوسط حسابي على مستوى البعد والذي قدر بـ (3.79) وكان انحرافها

المعياري عن المتوسط العام للمحور مقدرا بـ (1.026)، وقد نصت هذه العبارة على أن "يؤدي تطبيق المعرفة إلى زيادة الخبرة والكفاءة لعمال وموظفي المؤسسة"، ما يشير على موافقة مرتفعة لأفراد العينة المبحوثة حول أهمية تطبيق المعرفة بمؤسستهم في الرفع من مستوى كفاءتهم وزيادة خبراتهم المهنية، في حين جاءت العبارة رقم (06) في هذا البعد بأعلى متوسط حسابي والذي بلغ (4.24) وانحراف معياري قدره (0.619) ما يشير على موافقة مرتفعة جدا وانسجام في آراء المبحوثين حول ما نصت عليه هذه العبارة والمتمثل في "أعمل باستمرار على تجديد خبرتي بخصوص المستجدات في مجال عملي"، إذ أن غالبية العينة المدروسة يعملون على تجديد خبراتهم وتحديثها.

وبالنظر لمعطيات الجدول رقم (10) يتضح أن البعد الثاني في محور المعرفة الضمنية بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثل في (المهارة) قد سجل متوسطا حسابيا قدره (4.13) وبانحراف معياري (0.496) وهذه دلالة على الموافقة بدرجة مرتفعة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد من وجهة نظر العينة المدروسة وعدم وجود تشتت كبير في آرائهم، وقد خصص هذا البعد لقياس مدى توافر خصائص مهارية لدى أفراد مجتمع الدراسة، والملاحظ أن الفقرة رقم (12) قد جاءت بأقل متوسط حسابي على مستوى هذا البعد وقد قدر متوسطها الحسابي بـ (3.94) ونصت هذه الأخيرة على أن "أثق بمهاراتي في تأمين الحلول الناجحة للمشكلات في مجال عملي"، ما يشير إلى موافقة بدرجة عالية حول ثقة إطارات المؤسسة بمهاراتهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم، وجاءت العبارة رقم (08) في أعلى الترتيب بأكبر متوسط حسابي على مستوى بعد المهارة، فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره (4.37) وبانحراف معياري (0.633)، ويشير ذلك إلى موافقة بدرجة مرتفعة وعدم وجود تشتت بدرجة كبيرة على ما نصت عليه هذه العبارة والمتمثل في "امتلك القدرة على تعليم مهاراتي في عملي للآخرين"، ويدل هذا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة من إطارات مؤسسة نفضال يتقنون بقدرتهم على نقل خبراتهم للأجيال اللاحقة من العمال بالمؤسسة.

أما فيما يخص بعد (التفكير) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.88) وبانحراف معياري (0.651) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام لاستجابات أفراد العينة المدروسة لما جاءت به عبارات هذا البعد، فقد سجلت العبارة رقم (15) أصغر متوسط حسابي والذي بلغ (3.73)، ونصت هذه العبارة أنه "تمتلك المؤسسة قدرا من المعرفة يسمح بتحسين قدرة التفكير لدى عمالها وموظفيها"، ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك من المعرفة ما يمكنها من تحسين قدرات عمالها وموظفيها الفكرية، بينما احتلت العبارة رقم (13) أعلى الترتيب على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.13) وبانحراف معياري بلغ (0.820)، ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة بين أفراد العينة المدروسة لما جاءت به هذه العبارة والمتمثل في "تتابع

المؤسسة رأي العمال والموظفين حول التحسينات في جوانب العمل المختلفة"، إذ أن غالبية العينة المدروسة يرون أن مؤسستهم تعمل على إشراكهم في مختلف التحسينات التي قد تنجزها. من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من إطارات مؤسسة نفضال -تبسة يتفقون إجمالاً حول عبارات محور المعرفة الضمنية، ويتضح جلياً من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة، امتلاكهم لخبرات مهنية تخولهم أداء عملهم بكفاءة، كما يتضح أن غالبية أفراد العينة لديهم القدرة على التفكير البناء ويمتلكون نظرة استشرافية.

## 2. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور القرارات الاستراتيجية:

سيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

**الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور القرارات الاستراتيجية**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
19	يتم توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.	4.00	0.830	مرتفعة
20	تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لصناعة القرار الاستراتيجي.	4.03	0.868	مرتفعة
21	يتم دراسة وتحليل مقترحات وشكاوى الزبائن كمصدر من مصادر المعرفة التي يمكن توظيفها في اكتساب معارف لدعم عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجية.	3.84	0.909	مرتفعة
22	توفر الشركة أنظمة معلومات للمساعدة في بناء معارف جديدة تسهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	3.95	0.858	مرتفعة
23	هناك شعور عام بالرضا تجاه القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة.	3.92	0.795	مرتفعة
24	توفير المعلومات المتعلقة حول بموضوع اتخاذ القرار الاستراتيجي يزيد من فعالية هذا الأخير.	3.98	0.735	مرتفعة
25	يملك موظفو المؤسسة المعرفة الكافية لفهم وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.	3.84	0.872	مرتفعة
26	يبادر الموظفون بالتواصل مع الإدارة لتقديم مقترحات بناءة.	3.98	0.839	مرتفعة
27	يسمح متخذ القرار لمؤوسيه بمناقشة القرارات المتخذة.	4.00	0.810	مرتفعة
28	تحقق القرارات الاستراتيجية المتخذة النتائج المرجوة منها.	3.90	0.824	مرتفعة
29	هناك آلية واضحة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية.	4.16	0.772	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القرارات الاستراتيجية</b>	3.96	0.509	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

<sup>1</sup> الملحق رقم (05) -مخرجات برنامج (SPSS).

### ✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور القرارات الاستراتيجية:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور القرارات الاستراتيجية (3.96) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.509) في عبارات محور القرارات الاستراتيجية، ما يدل على اتفاق عام على ما جاءت به عبارات هذا المحور ويلاحظ عدم وجود تشتت في استجابات أفراد العينة بشكل كبير، وفيما يأتي إيضاح أكثر لاستجابات العينة المدروسة لعبارات هذا المحور:

سجلت العبارة رقم (25) أقل متوسط حسابي على مستوى المحور والذي قدر بـ (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.872)، وقد نصت هذه العبارة على "يملك موظفو المؤسسة المعرفة الكافية لفهم وتنفيذ القرارات الاستراتيجية"، ما يشير على موافقة مرتفعة لأفراد العينة حول اكتسابهم القدر الكافي من المعارف لفهم وتنفيذ القرارات الاستراتيجية، تلتها في الترتيب العبارة رقم (26) والتي تنص على "يبادر الموظفون بالتواصل مع الإدارة لتقديم مقترحات بناءة" بمتوسط حسابي قدره (3.98)، ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة على وجود تواصل بين الموظفين بالمؤسسة وإدارتهم حول تقديم اقتراحات وأفكار تخص عملهم، وأتت العبارتان (19) و(27) بنفس المتوسط الحسابي والذي قدر بـ (4.00) وبانحراف معياري (0.830) و(0.810) على التوالي، ما يدل على انسجام في وتوافق في آراء أفراد العينة المبحوثة حول ما جاءت به هاتان العبارتان، فقد نصت العبارة رقم (19) على "يتم توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي"، ما يدل على أن نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة يسمح بتوفير معلومات دقيقة تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة، ونصت العبارة رقم (29) على "هناك آلية واضحة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية"، وجاء متوسط العبارة الحسابي مقدراً بـ (4.16) وبانحراف معياري بلغ (0.772) ما يدل على أن أفراد العينة من إدارات المؤسسة يرون أن مؤسستهم تعتمد على آليات واضحة ومحددة في تنفيذ استراتيجياتها.

مما تقدم، يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة حول ما جاءت به عبارات هذا المحور، والذي صمم لقياس آراءهم حول واقع صناعة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال -نبتح، وما لمعارف الموظفين من أهمية في فهم وتنفيذ القرارات، وكذلك يتفق أفراد مجتمع الدراسة على توفر مؤسستهم نظام معلومات للمساعدة في بناء معارف جديدة من شأنها أن تساعد في دعم عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وجودة القرارات الاستراتيجية

بمؤسسة نפטال - نبتح"

وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نفضال - تبسة"

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نفضال - تبسة."

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نفضال - تبسة."

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير (المتغيرات المستقلة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

**الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية**

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (Pearson)	معامل الانحدار ( $\beta$ )	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.00	31.01	5.56	0.341	0.584	0.562	1.707	الخبرة	القرارات الاستراتيجية
0.00	50.09	7.07	0.455	0.657	0.693	1.101	المهارة	
0.00	46.78	6.84	0.438	0.662	0.517	1.955	التفكير	
0.00	<b>66.27</b>	<b>8.14</b>	<b>0.525</b>	<b>0.724</b>	<b>0.731</b>	<b>1.033</b>	المعرفة الضمنية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

<sup>1</sup> الملحق رقم (06) - مخرجات برنامج SPSS.

وبالاستناد إلى الجدول رقم (12) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

### 1. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

#### ✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الخبرة وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة". يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة بالجدول رقم (12) الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لبعدها الخبرة على جودة القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لخبرة الموظفين في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.562) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.584) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على أن توافر عامل الخبرة لدى إدارات ومسيري المؤسسة من شأنه تحسين مستوى القرارات الاستراتيجية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.341) مما يعني أن نسبة 34.1% من التغيرات في جودة القرارات الاستراتيجية تعود لمتغير الخبرة، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الخبرة وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة".

#### ✓ الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لبعدها المهارة في جودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لمهارة العاملين في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.693) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.657) وهذان المعاملان جاءا دالين إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن توفر المؤسسة للكادر البشري والموظفين الذين يتمتعون بمهارات من شأنه تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.455) مما يعني أن نسبة 45.5% من التغيرات في جودة القرارات الاستراتيجية تعود لمتغيرات في مهارات العاملين، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج

ترفض الفرضية الفرعية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة"  
**✓ الفرضية الفرعية الثالثة:**

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لبعد التفكير على جودة القرارات الاستراتيجية، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتفكير عملي وموظفي المؤسسة على جودة القرارات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.517) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.662) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن عامل التفكير لدى إطارات المؤسسة وقدرتهم على حل المشاكل واستشراف ما هو قادم، من شأنه التحسين من جودة القرارات الاستراتيجية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.438) مما يعني أن نسبة 43.8% من التغيرات في جودة القرارات الاستراتيجية تعود لمتغير التفكير وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة"  
**2. اختبار الفرضية الرئيسية:**

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - تبسة."

ومن خلال النتائج الموضحة الجدول رقم (12) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وجودة القرارات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.731) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.724) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار، معامل الارتباط أثبت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دال إلى أن المعرفة الضمنية التي تتوافر لدى المسيرين وإطارات المؤسسة تساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.525) مما يعني أن ما نسبته (52.5%) من التغيرات في جودة القرارات الاستراتيجية تعود للخبرة الضمنية، وما تبقى من تغيرات يعود إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل

محلها الفرضية القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية" وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى تم التأكد من وجود تأثير لأبعاد المعرفة الضمنية بشكل إيجابي في المؤسسة محل الدراسة في التحسين من جودة القرارات الاستراتيجية والذي تم استنتاجه أن تأثير بعد المهارة يأتي في الدرجة الأولى، يليه أثر بعد الخبرة، بينما يأتي أثر بعد التفكير في جودة القرارات الاستراتيجية.

### ثالثاً. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) لإطارات مؤسسة نطال -تبسة" وسيتم اعتماد أسلوب One Way ANOVA وذلك لاختبار هذه الفرضيات:<sup>1</sup>

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المعرفة الضمنية في جودة القرارات الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): اختبار التباين الأحادي لمحاور الدراسة حسب الجنس

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين محاور الدراسة	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
0.075	3.826	0.931	1	.931	بين المجموعات	المعرفة الضمنية
		0.243	60	14.600	داخل المجموعات	
			61	15.531	المجموع	
0.214	1.575	0.404	1	.404	بين المجموعات	القرارات الاستراتيجية
		0.257	60	15.403	داخل المجموعات	
			61	15.808	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

<sup>1</sup>الملحق رقم (07). - مخرجات نتائج برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) يتبين أن قيمة F المحسوبة جاءت أقل من قيمة F الجدولية لكلا المحورين، وأن مستوى الدلالة المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى الجنس،

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الجنس.  
2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المعرفة الضمنية في جودة القرارات الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
0.091	2.257	0.541	3	1.624	بين المجموعات	المعرفة الضمنية
		0.240	58	13.908	داخل المجموعات	
			61	15.531	المجموع	
0.770	0.377	0.101	3	.302	بين المجموعات	القرارات الاستراتيجية
		0.267	58	15.505	داخل المجموعات	
			61	15.808	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة لمحوري المعرفة الضمنية والقرارات الاستراتيجية المقابل لاختبار التباين الأحادي بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى العمر.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف العمر.

## 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المعرفة الضمنية في جودة القرارات الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
0.067	2.328	0.545	4	2.181	بين المجموعات	المعرفة الضمنية
		0.234	57	13.351	داخل المجموعات	
			61	15.531	المجموع	
0.194	1.571	0.392	4	1.570	بين المجموعات	القرارات الاستراتيجية
		0.250	57	14.238	داخل المجموعات	
			61	15.808	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) يتبين أن F المحسوبة لكلا المحورين أقل من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى التعليمي.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي.

## 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظم المعلومات على تفعيل الممارسة المحاسبية الخبرة المهنية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (16): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
0.977	.116	0.031	4	.125	بين المجموعات	المعرفة الضمنية
		0.270	57	15.406	داخل المجموعات	
			61	15.531	المجموع	
0.562	.751	0.198	4	.791	بين المجموعات	القرارات الاستراتيجية
		0.263	57	15.016	داخل المجموعات	
			61	15.808	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة لمحوري الدراسة أقل من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وذلك يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى سنوات العمل.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الخبرة المهنية. مما سبق يمكن رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية) للإطارات بمؤسسة نفضال -تبسة.

### خاتمة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة نפטال -تبسة، والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية للوقوف على واقع القرارات الاستراتيجية بها ومدى أثر المعرفة الضمنية لإطاراتها في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة عشوائية قوامها 62 مفردة من الإطارات والإطارات السامين بالمؤسسة لمعرفة مدى تأثير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وجاءت النتائج دالة أن معظم أفراد العينة المدروسة أن للمعرفة الضمنية بأبعادها والمتمثلة في المهارة والخبرة والتفكير أثر إيجابي في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، كما وضحت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق دلالة لمحاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة قيد الدراسة.

خاتمة

## خاتمة:

إن عدم واقعية البيانات والمعلومات أو ضعف وملاءمتها لمعطيات الموقف المراد اتخاذ قرار بصدده تؤدي إلى ضعف تحديد ملامح المشكلة وبالتالي تكبد خسائر كبيرة أو فقدان فرص مربحة لمنظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي، فإدارة المعرفة تضمن توفير المعلومات والبيانات والمعلومات إلى المعنيين بالمكان والوقت والشكل المناسب لأنها أصبحت ضرورة من ضرورات التعقيد البيئي، ومن هنا تظهر أهمية الخبرة والمهارة والتفكير، لدى صناع القرار في استشفاف كل ما هو معقد وتفكيكه والعمل على تبسيطه والوصول إلى قرارات وحلول لمشاكل قد تكون مستعصية على من لا يمتلكون قدرا من المعرفة الضمنية.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية تبيان العلاقة بين المعرفة الضمنية والقرارات الاستراتيجية من خلال القسمين النظري والتطبيقي، الذي تم فيه اختيار مؤسسة نפטال -نبتح، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلق بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج، التوصيات والمقترحات.

## نتائج الدراسة:

- من خلال جوانب الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:
- تتوفر مؤسسة نפטال -نبتح على كوادر مؤهلين يتمتعون بخبرة ومهارة وقدرة على التفكير تؤهلهم على اتخاذ قرارات استراتيجية؛
- توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية أثر ذو دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - نبتح؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - نبتح؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - نبتح؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير وجودة القرارات الاستراتيجية بمؤسسة نפטال - نبتح؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية) للإطارات بمؤسسة نפטال -نبتح؛

## التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- تعزيز ما يتمتع به إطارات المؤسسة من خبرات فنية وإدارية وذلك من خلال عقد ورش العمل وتطويرهم على أفضل الممارسات العملية؛

- تعزيز إمكانات العاملين في المؤسسات الجزائرية من خلال تمكينهم وتشجيعهم على تدريب وتعليم العاملين؛
- العمل على تشجيع العاملين على التفكير بشكل إبداعي؛
- خلق بيئة مشجعة التفكير الحر والخلق بالمؤسسات الجزائرية.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. باللغة العربية:

### • الكتب:

1. أصفاد مرتضى سعيد الحديثي: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
3. جمال المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
4. حسين قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي (لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة)، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
5. زكريا الدوري وأحمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)، دار اليازوردي العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2012.
7. شوقي ناجي جواد: مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ: واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
9. عامر قنديلجي: المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
10. عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسير عمان، الأردن، 2009.
11. عبد الله إبراهيم الفقي: نظم المعلومات الحاسوبية ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2012.
12. غالب ياسين سعد: إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم، التطبيقات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.

13. ليث عبد الله القهيوي وزياد كمال اللالا وبلال محمود الوادي: **جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013.

14. ماجد عبد المهدي مساعدة: **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.

15. محمد أحمد عوض: **الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية** -، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.

16. محمد نايف أبو الكشك: **الإدارة المدرسية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار جريد للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006.

17. محمد هاني محمد: **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

18. ممدوح عبد العزيز الرفاعي: **إدارة المعرفة**، ط5، دار الكتب، القاهرة، 2013.

19. هاني حامد الضمور وأحمد عطا الله قطامين: **الإدارة الاستراتيجية**، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013.

20. يوسف قطامي ونايفة قطامي: **سيكولوجية التدريس**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

#### • الأطروحات والرسائل والمذكرات:

1. انتظار أحمد جاسم الشمري ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري: **إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية ببغداد)**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2004.

2. هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي: **دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة** -، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2012.

#### • مواقع الأنترنت:

<http://search.suhuf.net.sa/digimag/>

#### ثانيا. باللغة الأجنبية:

1. A. V Phatak., R. S Bhagat & Kashlak, R. J: **International Management**, Boston, McGraw, 2005, P 13.
2. Anu Puusa & Mari Eerikäinen: **Is Tacit Knowledge Really Tacit?** The Electronic Journal of Knowledge Management, November Vol. 8 Issue 3, 2010.

3. Coakes.E: **Knowledge Management Challenges and Issues**, University of Westminster, UK, 2003.
4. Efraim Turban & R. Kelly Rainer & Richard. E. Botter: **Introduction to The Information Technology**, Acid Free Paper, USA, 2001.
5. I. B Fernandez & A. Sabherwal Gonzalez: **Knowledge Management Challenges, Solution, and Technologies**, Pearson Education, Inc., New jersey, United states of America, 2004.
6. Ikujiro Nonaka: *The Knowledge – Creating Company*, Harvard Business Review on Knowledge Management, U.S.A., Harvard Business School Press, 1998.
7. Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi: *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Singapore, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2004.
8. Ikujiro Nonaka: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science, Vol. 5(1), 1994.
9. Karl Wiig: *Knowledge management foundation thinking about thinking how people and organization create represent and use Knowledge*, U.S.A Schema Press, 1993.
10. Michael. H Zack: *The Role of DSS Technology in Knowledge Management*, Working Paper, Northeastern University, Boston, USA.
11. Nonaka. I: **Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, Organization Science, 5, 1.
12. P. A Wickham: *Strategic Entrepreneurship*, Harlow, England, Prentice Hall, 2001.
13. Picker Albrecht Ruhnke & Jens Leker: *Knowledge management-what makes the success*, International Journal of Technology Management, Volume 45, Number 3-4, 2009.
14. Puusa Anu & Eerikäinen Mari: *Is Tacit Knowledge Tacit?* The Electronic Journal of Knowledge Management, November Vol. 8 Issue 3, 2010.
15. Robin Cowan, Paul David.A & Dominique Foray: *The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness, Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, v. 9, N.2, June 2000.
16. Tomi Hussi: *Reconfiguring Knowledge Management – Combining Intellectual Capital ,Intangible Assets and Knowledge Creation*, Journal of Knowledge Management, Vol. 8 (2), 2004.
17. Warner. M & Witzel. M: *Managing in Virtual Organizations*, Australia, Thomson, 2004.