



كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2022

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

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة ب:

أثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونغاز - وكالة تبسة -

إشراف الدكتور:

- ساري نصر الدين

من إعداد الطالبتين:

- حملة رشي

- حمزة سارة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جنينة عمر	أستاذ	رئيسا
ساري نصر الدين	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
براهمية عمار	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ  
لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ  
يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

## شكر وعرفان

في الحديث القدسي:

(عبدى لم تشكرنى ما لم تشكر من قدمت لك الخير على يده)

الحمد لله على ما له من الاسماء الحسنى والصفات الكاملة والنعم الصابغة وأصلي وأسلم على محمد المبعوث صلى الله عليه وسلم لصالح الدين والدنيا والآخرة.

أولاً وقبل كل شيء ء نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذه المذكرة المتواضعة أعاننا على كل الظروف التي كانت تواجهنا ويسر لنا أمورنا، الحمد والشكر لله رب العالمين .

ثم نتقدم بالشكر للأستاذ المشرف ساري نصر الدين " الذي أسأل الله العظيم رب العرش العظيم أن يمن عليه بوافر العافية ويهديه الجنة والعيش أرغده والعمر أسعده والإحسان اتمو العمل أصلحه والعلم أنعمه والرزق أوسعهم والشكر الجزيل للأساتذة الكرام جازاهم الله عنا خير الجزاء على ما قدموه من نصح وإرشاد .

والشكر الجزيل لكل عمال شركة سونلغاز الذين لم يخلو علينا بالمعلومات القيمة

رشا، سارة

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وأصحابه  
أجمعين إلى يوم الدين .

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من وضعتني على طريق الحياة  
وجعلتني ربطة الجأش ورعتني حتى صرت كبيرة، إلى التي أفضلها  
على نفسي ولم لا فقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهدا في سبيل  
إسعادي على الدوام "أمي الحبيبة" حفظها الله تعالى .

إلى صاحب السيرة العطرة صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة إلى من  
أحمل إسمه بكل فخر واعتزاز، إلى سندي في الحياة بعد الله تعالى، "  
أبي الحبيب" حفظه الله تعالى .

إلى عائلتي الكريمة .

إلى الأساتذة الكرام الذين رافقوني طوال السنوات الجامعية وإلى  
أصدقائي الأعتزاء، أهدي لكم بحث تخرجي المتواضع هذا .

رشا

اهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العواقب، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل  
من الله ومنه

إلى عائلتي وأصدقائي، فقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال  
البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في  
مساندتي ومدى بالمعلومات القيمة...

أهدي لكم بحث تخرجي....

داعية المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات

سارة

1. فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	الفهارس
أ - ز	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة وآليات إدارتها</b>	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة
10	المطلب الأول: ماهية المعرفة
10	1. نشأة وتطور المعرفة
11	2. تعريف المعرفة
12	3. أهمية وخصائص المعرفة
14	المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة
14	1. أنواع المعرفة
16	2. مصادر المعرفة
18	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
18	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
18	1. تعريف إدارة المعرفة
19	2. أهمية إدارة المعرفة
21	3. أهداف إدارة المعرفة
22	المطلب الثاني: آليات إدارة المعرفة
22	1. عمليات إدارة المعرفة

24	2. نماذج إدارة المعرفة (أجنبية+ عربية)
33	3. متطلبات تطبيق عمليات ونماذج إدارة المعرفة
34	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية
34	المطلب الأول: ماهية المعرفة الضمنية
34	1. تعريف المعرفة الضمنية.
35	2. أبعاد المعرفة الضمنية
36	3. خصائص المعرفة الضمنية.
37	المطلب الثاني: تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية و شروط تبادلها
37	1. الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة
39	2. شروط تبادل المعرفة الضمنية
40	3. تقنيات إستقطاب المعرفة الضمنية
42	خلاصة
<b>الفصل الثاني: صنع القرارات الإستراتيجية في المؤسسة وآثار المعرفة الضمنية في تحسين كفاءتها</b>	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية
45	المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي
45	1. تعريف القرار الإستراتيجي
46	2. أهمية القرار الإستراتيجي
47	3. خصائص القرار الإستراتيجي
49	المطلب الثاني: أنواع القرار الإستراتيجي
49	1. القرارات الإستراتيجية الواعدة تحت ظروف التأكد التقريبي
49	2. القرارات الإستراتيجية الشرطية تحت ظروف المخاطرة
50	3. القرارات الإستراتيجية الدفاعية الاستجابة للظروف غير المتوقعة
50	المبحث الثاني:آليات صناعة القرار الإستراتيجي

50	المطلب الأول: مداخل صناعة القرار الإستراتيجي
55	المطلب الثالث: أثر المعرفة الضمنية في تحسين كفاءة صنع القرار الإستراتيجي
58	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الثالث: أثر المعرفة الضمنية في تحسين كفاءات إتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة سونلغاز-تبسة-</b>	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
61	المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
69	المطلب الثاني: فروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والهيئات المسيرة لها
74	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء -تبسة-
80	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة
80	المطلب الأول: عينة الدراسة وكيفية اختيارها
80	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
81	المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات
83	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات
83	المطلب الأول: تحليل بيانات المحور الأول
88	المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني
93	المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث
99	خلاصة
101	الخاتمة
106	قائمة المصادر والمراجع
110	الملاحق
	ملخص الدراسة

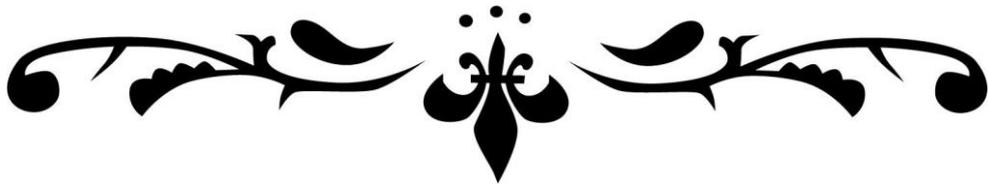
II. فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	الفرق بين نوعي المعرفة الصريحة والكامنة	1
64	التوزيع الجديد للقوى العاملة النشطة وفق الإحصائيات بتاريخ 2022/02/28 كل حسب تخصصه	2
66	معطيات توزيع الكهرباء في ولاية تبسة.	3
68	معطيات توزيع الغاز في ولاية تبسة.	4
82	مجال متوسط إجابة الأفراد	5
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	6
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	7
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	8
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	9
88	بيانات متغير المعرفة الضمنية	10
93	بيانات متغير القرارات الإستراتيجية	11

### III. فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	عمليات إدارة المعرفة	1
25	أنموذج موئل إدارة المعرفة	2
26	أنموذج ممارسة عمليات الأعمال لإدارة المعرفة	3
27	أنموذج كتل البناء لإدارة المعرفة	4
28	سلسلة القيم المعرفية	5
31	نموذج الرصيد - التدفق - الميزة.	6
32	نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة	7
75	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" تبسة	8
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	9
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	10
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	11
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	12

# مقدمة



شهدت منظمات الأعمال اليوم تطورا كبيرا على جميع المستويات خاصة مع ظهور عصر المعرفة، لذلك فإنها تسعى إلى الوصول إلى غاياتها توازيا مع التطور المتسارع في هذا العصر من خلا اعتمادها على قدرتها في الحفاظ على كفاءتها وتنافسيتها في بيئة متغيرة باستمرار، واستغلالها للمعارف والمعلومات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية الجديدة.

وعليه فإن غالبية المنظمات باختلافها قد أولت اهتماما كبيرا بنوعية العنصر البشري فيها، وهذا كونه من بين أبرز مصادر المعرفة، فكلما كان مخزون المؤسسة من رأس المال الفكري جيدا من الناحية النوعية والكمية في نفس الوقت، كلما كانت المعرفة داخلها معتبرة وذات قيمة، ومن أجل استغلال العنصر البشري استغلالا أمثلا وجب الإعتماد عليه وإشراكه في عملية صنع واتخاذ القرار لكن لا يتم ذلك بطريقة عشوائية، فهنا يبرز دور إدارة المعرفة كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة، والتي تعني تحديد المعلومات ذات القيمة والإستفادة منها، فإدارة المعرفة عنصر أساسي لاستدامة واستمرارية المنظمة وتطورها.

وتعد المعرفة الضمنية من العناصر التي تهتم بتسييرها إدارة المعرفة بحيث تواجه المنظمات تحديات في إدارة وتطوير المعرفة الضمنية عن طريق نقلها وتحويلها إلى صريحة بواسطة مجموعة من العمليات.

في الحقيقة لا يمكن التعرف على المعرفة الضمنية أو الإعراف بها بسهولة. ولكنها يمكن أن تكون عاملا رئيسيا في تحسين كفاءة وجودة القرارات الإستراتيجية التي يتخذها فريق الإدارة العليا.

يرى معظم الباحثون أن القرارات الأفضل ستحدث عندما يتم استخدام المعرفة الضمنية بشكل علني، وذلك لإظهار امكانية الوصول إلى المعرفة وكيف تلعب دورا أساسيا في سياق صناعة القرار الإستراتيجي وهذا ما سيتم التأكد منه في هذه الدراسة.

تعتبر شركة سونلغاز إحدى المؤسسات التي تعتمد المعرفة الضمنية للأفراد العاملين كعنصر أساسي في الرفع من إمكانياتها عن طريق تحسين صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أولاً - الإشكالية:

إنطلاقاً مما سبق ومن خلال الدراسة التي سيتم القيام بها نطرح الإشكالية التالية:

❖ ما مدى تأثير المعرفة الضمنية على تحسين كفاءة صنع القرار الإستراتيجي في شركة توزيع الغاز والكهرباء -تبسة-؟

ثانياً - الأسئلة الفرعية:

❖ ما مدى مساهمة شركة سونلغاز -تبسة- في تحسين المعرفة الضمنية للعمال؟  
❖ كيف تساهم المعرفة الضمنية في تحسين كفاءة صنع القرارات الإستراتيجية في شركة توزيع الغاز والكهرباء -تبسة-؟

ثالثاً - الفرضيات:

❖ تساهم شركة سونلغاز -تبسة- في تحسين المعرفة الضمنية على المدى البعيد؟  
❖ تساهم المعرفة الضمنية في تحسين كفاءة صنع القرارات الإستراتيجية من خلال ما تقدمه من معلومات وتفسيرات مباشرة وواقعية تجعل متخذ القرار على دراية بإمكاناته ومتطلبات المحيط.

رابعاً - أهمية الدراسة:

1. الأهمية الموضوعية:

تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الإنتباه إلى دور المعرفة الضمنية في صنع القرارات الإستراتيجية، وبالتالي امتلاك رأسمال فكري أصحاب معارف ومعلومات ذات فائدة، قد يكون سبباً في تحسين صنع القرارات الإستراتيجية تعود على المؤسسة بالإيجاب وتمنحها مكانة في المحيط الإقتصادي الذي تنتشط فيه.

### 2. الأهمية التطبيقية:

تحقيق فائدة علمية حول أثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الإستراتيجية والتعريف بها للباحثين، ومعرفة كيفية إجراء الدراسة، التعريف بمدى إمكانية وقابلية تطبيق النتائج التي تم التوصل إليها على أرض الواقع.

### خامسا - أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- 1- توضيح مفهوم المعرفة، وإدارة المعرفة، والآليات التي تقوم عليها هذه الأخيرة.
- 2- توضيح مفهوم المعرفة الضمنية وتقنيات استقطابها.
- 3- التعرف على ماهية القرارات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة عليها، بما في ذلك تأثير المعرفة الضمنية في تحسين كفاءة صنع القرار الإستراتيجي.

### سادسا - أسباب اختيار الموضوع:

له عدة دوافع لكونه موضوعا مهما داخل محيط العمل، كما أنه موضوع يتماشى مع تخصص إدارة الأعمال، وكذلك الرغبة الشخصية في الإطلاع عليه.

### سابعا - المنهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة على الإشكالية التي تم طرحها اعتمدت الدراسة على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه، أما المنهج التحليلي فيتعلق بلجانب التطبيقي للوقوف على أثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الإستراتيجية في شركة سونلغاز -تبسة-.

### ثامنا - أساليب جمع البيانات:

لقد تم الإعتماد على الأساليب التالية في جمع البيانات:

1. المقابلة: جمع معلومات دقيقة من خلال تحاور الباحث مع الشخص الذي تمت معه المقابلة.

2. **الملاحظة:** هناك ظواهر متعددة لا يمكن دراستها من خلال المقابلة، لا بد من اختبارها مباشرة والتأكد من شكلها الأصلي دون تصنع ومقارنتها مع نتائج المقابلة وبالتالي التوصل إلى نتائج جديدة.

3. **المراجع والمصادر:** والتي يتم فيها الإعتماد على الكتب والدراسات السابقة والمقالات والمجلات والمؤتمرات وكذلك المواقع الإلكترونية العلمية الموثوقة، وهذا العنصر يختص به الجانب النظري أكثر.

### تاسعا - حدود الدراسة:

1. **الحدود الزمنية:** وهي الفترة الزمنية التي ترصدها الدراسة وكذلك تجميع البيانات الميدانية المتعلقة بالمؤسسة، وقد تراوحت من شهر نوفمبر 2021 إلى شهر ماي 2022.
2. **الحدود المكانية:** نطاق الدراسة الميدانية وهي شركة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء -تبسة-.
3. **الحدود الموضوعية:** دراسة مدى أثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الإستراتيجية.
4. **الحدود البشرية:** من المعروف أن لكل دراسة ميدانية فئة اجتماعية تتناولها في الدراسة لأخذ مختلف آرائها حيال الظاهرة المدروسة، والفئة الميدانية التي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة هي 40 عينة من العمال في شركة سونلغاز -تبسة-.

### عاشرا - صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل من العراقيل والصعوبات سواء كان باحث مبتدئ أو متمكن ومن

الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا:

- الرغبة في إجراء موعد التربص في شهر جانفي، ولكن تزامن الشهر مع فترة الإمتحانات أجبر علينا أن نؤجله إلى شهر فيفري.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من موظفي المؤسسة نظرا لكثرة إنشغالهم.
- قلة المراجع الخاصة بالمعرفة الضمنية.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المعرفة الضمنية.

## أحد عشر - الدراسات السابقة:

لقد تم في هذه الدراسة الرجوع إلى أبحاث سابقة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وفيما يلي أهم الدراسات التي تم الإعتماد عليها:

### • المحور الأول: الدراسات التي تناولت المعرفة الضمنية.

**1- دراسة أسماء رشاد نايف الصالح (2012)، بعنوان: " المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة "دراسة تطبيقية للشركات متعددة الجنسيات".**

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد إطار نظري خاص بالمعرفة الضمنية والإهتمام بموضوع تطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك العاملين في الشركة متعددة الجنسيات في الأردن لاستخدام المعرفة الضمنية وخصائصها وأثر ذلك على تنمية المورد البشري في ظل الإدارة المعولمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المعرفة الضمنية بصفة عامة لها تأثير ودور إيجابي في تحقيق التنمية للمورد البشري في الشركة متعددة الجنسيات، وأن هاته الأخيرة تدرك مدى استخدامها للمعرفة الضمنية وتطبيقها في إدارتها، وتعتمد في ذلك عدة أساليب، كاستعراض المواضيع الأساسية في العمل بهدف التعرف على أبعادها ومن ثم تعزيز مهارات العمل من خلال عقد دورات تدريبية والعمل على نقل الخبرات العالية.

**2- دراسة هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي بعنوان: " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي".**

توصلت هذه الدراسة إلى أن المعرفة الضمنية تعد من متطلبات تحسين جودة خدمة التعليم العالي من أجل العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها وتأسيس بيئة تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، كما توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية ( الخبرة، المهارة، التفكير) وبين أبعاد جودة خدمة التعليم العالي (الجوانب المادية، التعاطف، الإعتمادية، الإستجابة، الثقة والأمان)، ووجود تأثيرا طرديا معنويا في استجابات أعضاء هيئة التدريس للمهارة على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

### • المحور الثاني: الدراسات التي تناولت صنع القرارات الإستراتيجية.

**1- دراسة صالح أحمد مفتاح غميص (2017): " نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الإستراتيجي".**

هدفت هذه الدراسة إلى أن صنع القرارات الإستراتيجية من المداخل التي يتم اعتمادها في نظام المعلومات الإدارية حيث تم التوصل إلى أن نظام المعلومات يساهم في عملية صنع القرار من خلال توفيره للمعلومات ذات الجودة العالية من حيث الصدق والدقة والشمول وتوفير بنية تحتية متكاملة، ومن خلال اعتماد الإدارة العليا عليه أثناء مراحل صنع القرار الإستراتيجي، وأن الجامعة وضعت استراتيجيات لنظام المعلومات لضمان تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال صياغة استراتيجية لنظام المعلومات الإدارية التي هي جزء من الإستراتيجية العامة ومكملة لها.

**2- دراسة " ميرنا أبو نجم (2018): " أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، دراسة على شركات الإتصالات في الجمهورية العربية السورية".**

هدفت هذه الدراسة إلى صناعة القرارات في ظل أثر التوجه الإستراتيجي عليها، حيث ثبت وجود دال إحصائياً للتوجه الإستراتيجي على عملية صنع القرارات في شركات الإتصالات السورية، وجاء تطبيق التوجه نحو كل من العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفعة، بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسطة والتوجه نحو الإبداع بدرجة منخفضة، وكذلك تم التوصل إلى وجود فروق دالة إحصائياً فيما يتعلق بكل من التوجه الإستراتيجي وصناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري لصالح المستويات الإدارية الأخرى.

### • المحور الثالث: الدراسات التي تناولت المعرفة الضمنية وصنع القرارات الاستراتيجية معاً:

**1- دراسة سيد علي محمد سيد علي حمزة (2010) بعنوان: "نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية، دراسة على شركات الاتصالات الخلوية بالكويت".** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية ودور نظم دعم القرارات في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الإتصالات الخلوية الكويتية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الإستراتيجية ونظم دعم القرارات في شركات الإتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لنظم دعم القرارات بأبعادها على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الإتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

**2- دراسة بحاجي خاتمة، يعقوب سلمى (2019) بعنوان: "أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية، دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة أدرار".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية، وذلك اعتماداً على دراسة عينة من أساتذة وموظفين كلية الإقتصاد لجامعة أدرار، وقد تم التوصل إلى أن المعرفة الضمنية جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وأن المؤسسات بحاجة دائمة للمعرفة الضمنية، حيث ظهر أن هناك تأثير مباشر للمعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية بنسبة 17.94% وهناك تأثير غير مباشر أيضاً بنفس الإتجاه بنسبة 37.4%، وذلك راجع إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أدرار، وامتلاكهم لخبرات ومعارف في مجال عملهم، كما أن الجامعة تحرص على نقل المعارف ذات القيمة للطلبة للراقي بالمستوى، وتم التوصل أيضاً إلى أن الجامعة تمتلك معرفة ضمنية غير مدركة وغير مستقلة في صناعة القرارات الإستراتيجية بشكل مباشر.

### إثنا عشر - هيكل الدراسة:

تم تقسيم موضوع هذه الدراسة إلى جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث يتضمن الجانب النظري للدراسة فصلين، كان الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للمعرفة وآليات إدارتها، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تحت عنوان مدخل مفاهيمي للمعرفة، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، في حين جاء المبحث الثالث تحت عنوان الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية، أما الفصل الثاني والذي كان تحت عنوان إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة وأثر المعرفة الضمنية في تحسين كفاءتها، فهو بدوره تضمن مبحثين، حيث كان المبحث الأول بعنوان الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان أثر المعرفة الضمنية في تحسين كفاءة إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبخصوص الجانب التطبيقي للدراسة فقد تضمن فصلاً واحداً، جاء تحت عنوان أثر المعرفة الضمنية في تحسين كفاءات إتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة سونلغاز-تيسة-، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، كان المبحث الأول بطاقة تعريفية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، بينما المبحث الثاني بعنوان الإجراءات المنهجية المتبعة، والمبحث الثالث بعنوان عرض وتحليل البيانات. دون نسيان المقدمة والخاتمة.

# الفصل الأول



**تمهيد:**

لقد حظيت المعرفة بالكثير من الإهتمام من قبل العلماء والباحثين وتطورت مفاهيمها مع بداية كل عصر، فهي تعتبر موردا مهما يعمل على توليد الثروة، ومصدرا رئيسيا من مصادر تحقيق الإبداع والإبتكار، كما أنها تتكيف وفق متغيرات البيئة وتحولاتها، توازيا مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة، الناتجة عن التقدم والعولمة وثورة التكنولوجيا، فالمؤسسة دائما تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة قابلة للتطوير وتحقيق قيمة، ومن أجل الوصول إلى هذا وجب التحكم في المعرفة والمعلومات ولا يتحقق هذا إلا من خلال إدارة المعرفة، التي تهدف إلى تنظيم المعارف وتسييرها وفق مناهج وعمليات، وإستخدامها إستخداما أمثلا سواء كانت ضمنية أو صريحة.

وفي هذا الفصل، سيتم التطرق إلى المعرفة الضمنية كمحور أساسي لهذه الدراسة، ولكن قبل ذلك لابد من التعرف على المعرفة، وآليات إدارة المعرفة، كل على حدى من أجل الإحاطة بالمعرفة الضمنية من كل الجوانب، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وفق ما يلي:

**المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة****المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة****المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية**

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة

لا يمكن فهم المعرفة الضمنية دون التطرق إلى المعرفة في حد ذاتها، لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول كل من إدارة المعرفة والمعرفة الضمنية، فالمعرفة هي أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة، فالمؤسسة التي تطمح إلى تحقيق أداء جيد لا بد لها أن تهتم بهذا العنصر، لأنه المصدر الأساسي لكسب الميزة التنافسية، والسيطرة على البيئة الداخلية والخارجية من خلال كشف نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات، والعمل على استغلالها بما يخدم مصالح وأهداف المؤسسة.

## المطلب الأول: ماهية المعرفة

## أولاً: نشأة وتطور المعرفة

يرجع الإهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهده السبيل كقوله تعالى: " وعلم آدم الأسماء كلها" سورة البقرة 31، وقال أيضاً: " خلق الإنسان علمه البيان" سورة الرحمن (3-4)، بل جعل المعرفة من أسباب التفاضل البشري، إذ قال تعالى: (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون)<sup>1</sup>، سورة الزمر -9-.

لقد تنامت الإهتمامات بالمعرفة منذ منتصف القرن العشرين، وعبر مراحل تكوينية عديدة، بدأت بالمجتمع الزراعي الذي إمتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر ثم التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي إستبدل الحقل بالمصنع وإستبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، وإستمر هذا العصر إلى غاية منتصف القرن العشرين.

حيث ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، إذ تحولت القيادة من المكانة إلى النظم الإلكترونية التي تتحكم بالمكانة والمصنع وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء وأدوات تكنولوجيا المعلومات، والذين يطلق عليهم عمال المعرفة وقد حصلت تحولات كبرى في العالم خاصة في الدول الغربية بفعل تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها مورداً متفاعلاً لخلق الثروة، بل العنصر الأهم في خلق القيمة، وما يؤكد التنامي السريع في بحر المعرفة كمورد إستراتيجي لمنظمات القرن الواحد والعشرون هو التحول الجذري في تركيبة القدرات والموارد البشرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سورة الزمر، الآية (09).

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 52.

## ثانياً: تعريف المعرفة

أسهم كثير من الباحثين بطرح آرائهم حول المعرفة وتتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقاً لمنظورهم الخاص، وفيما يلي بعض من أهم هذه التعريفات:

**تعريف 01:** عرفها zertamel على أنها موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع والخدمات.<sup>1</sup>

**تعريف 02:** عرف Drucker المعرفة (1993) على أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق شيء محدد أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلى عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.<sup>2</sup>

**تعريف 03:** وذهب آخرون إلى أن مفهوم المعرفة هو تفاعل أكثر من عنصر واحد، وهو قوة غير متطورة وخبرات واسعة وثقافة مبنية متراكمة وقد تناول (Nana keand Takeuchi 1995) توليد المعرفة من زاوية تفاعل بين نوعين من المعرفة، هما: المعرفة الضمنية Tocit knowledge، والمعرفة الظاهرة Explecit Knowledge.<sup>3</sup>

**تعريف 04:** كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص.<sup>4</sup>

ومما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها:

إن المعرفة تختلف عن المعلومات والبيانات، حيث أن المعلومات ليست سوى الشكل المعالج للبيانات من شخص أو شيء ما من أجل تسهيل فهمها، وعليه فإن المعرفة هي المعلومات ذات الصلة الموضوعية التي تساعد في استخلاص النتائج، وهي عبارة عن معلومات مفيدة مكتسبة بالخبرة والتعلم والمهارة.

<sup>1</sup> - بن خوجة حميد دواح بلقاسم، إدارة المعرفة أساساً لتحسين أداء المنظمات "دراسة نظرية" لمجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 31، ص 28.

<sup>2</sup> - ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 15.

<sup>3</sup> - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دط، دار الكنوز، عمان، 2010، ص 33.

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، عمان-الأردن-2002، ص 184.

ثانيا: أهمية المعرفة وخصائصها

### 1. أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر نتيجة لثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات واستخدام مفرزاتها ونتائجها، ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الإقتصاد وتطور نشاطاته ونموه فيما يلي:<sup>1</sup>

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها.
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والإكتشافات والإختراعات.
- الزيادة المستمرة في الإستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة.
- إضافة قيمة لمنظمات الأعمال على اختلافها، وإيجاد ميزة تنافسية لها في بيئة متغيرة ودائمة التطور.
- المعرفة هي المصدر الرئيسي للإقتصاد المعرفي الجديد، وأصبحت المنتجات المادية فيه لا تعد مهمة كأهمية الكفاءات والأفراد الذين يتم انتاجهم في المنظمات.

### 2. خصائص المعرفة:

- تمتاز المعرفة بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المعلومات والبيانات وهذه السمات أو الخصائص كالتالي:
- المعرفة يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الإبتكار وتوليد المعرفة.
- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة، لتتقاعد عن الإستعمال.
- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة يتم الإمساك بها من أجل زيادة ثروة المنظمات، حيث تمارس هذه الأخيرة دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات الإختراع، وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية.

<sup>1</sup> - بن خوجة حميد دواح بلقاسم، المرجع السابق، ص 30.

- المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجياً، وإن ما تم تخزينه خلال 20 سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق أو الأفلام أو الأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكتروني.

- المعرفة يمكن أن تصنف: إلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الصريحة.

هناك تصنيفات أخرى للمعرفة هي:<sup>1</sup>

- المعرفة العملية المتعلقة بكيفية عمل الأشياء.

- معرفة المهارة والمتعلقة بمعرفة كيفية عمل أشياء بطريقة ذات قيمة للمنظمة.

- معرفة الأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤيا (الحدث، علاقات العمل).

المعرفة تتميز بأنها إنسانية حيث خص بها الإنسان عن باقي الكائنات الحية كما أنه هو الذي ينقلها من جيل إلى آخر، وهو القادر على إيجادها وهضمها وتوليدها وتجديدها، وجدير بالذكر أن الكثير من المعارف يحتفظ بها على نحو خلاف في رؤوس الأفراد.

المعرفة مجردة أثرية وغير ملموسة: أي أنها توجد كمنتج معرفي وبمعزل عن المنتجات المادية

الأخرى.

المعرفة لا تقنى بالإستعمال: أي أنها قابلة للإستعمال الدائم لأكثر من غرض<sup>2</sup>.

وهناك مجموعة أخرى من الخصائص متمثلة فيما يلي:<sup>3</sup>

1- التراكمية: إن المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المعرفة القادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

2- التنظيم: إن المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وإنتقاء الجزء المقصود منها.

3- البحث عن الأسباب: التسبب والتحليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا في أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

1 - علاء فرحن طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 57.

2 - مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، دط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، أ- شارع أحمد قنتي، مدينة نصر - القاهرة - مصر - ص 39.

3 - ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 27

4- الشمولية واليقين: إن شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة التي تقوض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الإعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلق على التغيير.

5- الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة

أولاً: أنواع المعرفة

لقد تنوع تصنيف المعرفة، ومن خلال إستعراض المؤلفات وأوراق العمل والبحوث والكتب للتعرف على أنماط المعرفة، وفيما يلي أنماط المعرفة.

1- المعرفة الضمنية: التي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهية وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم، ولعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة محددة هو الذي يصنع الشركة موجهة المعرفة.<sup>2</sup>

2- المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية تعبر عن البراعة والخبرة والمهارات في العمل في مجال التكنولوجيا.<sup>3</sup>

3- المعرفة الواضحة: هي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني، ويمكن تدويرها، وتشمل هذه المعرفة إستمرارية نقل المعرفة، تخدم هذه المعرفة الذاكرة لتنظيمية وتؤكد اتساق نقلها، كما تؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة.

1 - ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 28.

2 - أبو بكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2016، النصر، القاهرة، ص 37.

3 - ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 23.

4- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي تتطلب التحليل العميق للموقف.

5- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناءا على ربط المفاهيم معا بإستخدام طرق الإستنتاج والإستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما، فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة للتعلم<sup>1</sup>.

وبالنظر إلى المعرفة من منظور إجتماعي، على أساس أنها حصيلة التفاعل بين الفرد والمجتمع، يمكن التمييز بين أربع أنماط للمعرفة هي:<sup>2</sup>

أ- المعرفة الواعية: Conscious Knowledge: وهي معرفة فردية وصريحة، والمثال عليها الحقائق والمفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها.

ب- المعرفة الموضوعية: Objective Knowledge: وهي معرفة تتقاسمها الجماعة، وتتسم بكونها معرفة صريحة مثل جسد من المعرفة المهنية المشتركة.

ت- المعرفة الآلية: Automatic knowledge: وهي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات، وتتميز بكونها معرفة ضمنية وتتمثل في المهارات الفنية والمواهب والآراء عن البشر.

ث- المعرفة الجماعية Collective Knowledge: وهي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة إجتماعية كامنة<sup>3</sup>.

وقد إتفقت كل من دراسة (باسردة، 2006)، (backma، 2000)، (Duffy، 2000) على أن

المعرفة تقسم إلى نوعين أساسيين هما:

- المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit knowledge.

- المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد) Tacit knowledge.

### 1. المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:

وهي المعرفة التي يمكن للأفراد تقسيمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات

1 - ليث عبد الله القهيوي، المرجع السابق، ص 27.

2 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 43.

3 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 43.

والبرامج والموزانات، والمستندات الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والإتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "المعلومات الموثقة أو المرزمة التي تحتويها الوثائق والمراجع والكتب والمدونات، التقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها وإسترجاعها".<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن أن تستنتج ملامح المعرفة الصريحة ومن أهمها:

- يمكن التعبير عنها بالكلمات والرموز أو الرسم
- أنها قابلة للمشاركة
- تخضع للقواعد والتعريفات.
- يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً.
- توجه السلوك الفردي في المؤسسة.

2. **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المخترنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة غالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخترنة داخل عقل صاحب المعرفة.<sup>3</sup>

**ثانياً: مصادر المعرفة:**

تتنوع في عصرنا الحالي أنواع مصادر المعرفة ولا يمكن حصرها، هناك العديد منها ويمكن تناول بعضها فقد طرحت -طاشكندي، 2007- بعض هذه الأنواع والتي يمكن تحديدها بالآتي:<sup>4</sup>

- **الإنسان أو الفرد العامل:** يعتبر الإنسان أو الفرد العامل في أي مجال مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف

1 - حجازي هيثم، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص 66.

2 - الزبادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 40.

3 - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2011، ص ص 22، 23.

4 - أحمد فرحان، <https://manaratkm.wordpress.com/2018/03>، 2021/12/26، 15:32.

وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعا في العمل، فعلى سبيل المثال في شركة السيارات يتم إنتاج سيارة بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء مجتمع المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أن هؤلاء الأفراد العاملين هم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة أو العائد لمنظماتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

- **فرق العمل:** إن هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لإبتكار معارف جديدة في مجال عملهم.
- **البحوث والدراسات:** وتعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة مثال على ذلك: التسويق وبحوث تطوير المنتجات، حيث أنها تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات.
- إن هذه المصادر الأنفة الذكر تمثل أنواع مصادر المعرفة الداخلية للمنظمة، بالمقابل هناك مصادر خارجية تتمثل في العلاقة التي تجمع بين الشركات الكبيرة مع الشركات الصغيرة، أو علاقة الشركات مع بعضها البعض، حيث أن هذه العلاقات تؤدي إلى تعلم الكثير من المهارات والخبرات.

ويضيف – Cullen, g. B and parboteeah, K, 2005 - في تقسيمه لأنواع مصادر المعرفة

من حيث الحصول على المعرفة أو إكتسابها إلى:<sup>1</sup>

- **مصادر داخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد أنواع المصادر الداخلية لإكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة الضمنية على خبرات الأفراد ومعتقداتهم وإفتراضاتهم وذاكرتهم وحقوقهم، وفي الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.
- **مصادر خارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقات مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الإنتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية إستنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والأنترنيت، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الإختراع الخارجية، وتعد البيئة المحيطة بالمؤسسة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث

<sup>1</sup> - أحمد فرحان، المرجع سابق، 26-12-2022، 40: 15.

يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية من أجل إكتساب البيانات من البيئة ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات من خلال الخبرة والنكاء والتفكير والتعلم، ومن ثم تحويلها إلى معرفة، وعلى المؤسسة أن تتوقع جميع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة لذا ينبغي أن تكون قادرة على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة من البيئة المحيطة بها والإحتفاظ بها وتطويرها<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

هدف كل مؤسسة هو تحقيق أهدافها وغايتها المحددة، بالإضافة إلى تأمين ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها، ولا يمكن تحقيق ذلك إذا كان الموظفون أو العمال يعملون بشكل مستقل ولا يشاركون الأفكار، اليوم أصبحت الشركات البارزة أكثر وعياً بأن معرفة موظفيها هي أحد الأصول الأساسية، فلا يمكن إتخاذ القرارات التنظيمية بشكل فعال بالمعلومات وحدها، لذلك ظهرت الحاجة لتطبيق المعرفة، ولا يمكن ذلك إلا وفق نظام فعال لإدارة المعرفة، يمنح أي مؤسسة الميزة التنافسية التي تحتاجها لتكون ناجحة، ولهذا السبب وجب أن يكون لإدارة المعرفة أولوية عالية.

### المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

#### أولاً: تعريف إدارة المعرفة

يمكن القول إنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريف على الأقل، ومع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها:

**تعريف 01:** تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة إستخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الإبتكار وإتخاذ القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد فرحان، المرجع السابق، 2021/12/26، 15.32.

<sup>2</sup> - عبد الستار العالي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2009، ص26.

**تعريف 02:** وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها -عملية تعريف وتحصيل وتخزين وإسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.

**تعريف 03:** وقد عرفها آخرون بأنها -توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الإستجابة والإبتكار<sup>1</sup>.

**تعريف 04:** كما عرفت إدارة المعرفة بأنها تحويل المعلومات والأصول المعرفية للمؤسسة وخبرات الممارسة المتراكمة الى قيمة مستمرة ومستدامة للمؤسسة وعملائها، والهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تمكين المؤسسة من تطوير الإنتاجية وزيادة الكفاءة، وسرعة حل المشكلات وتحقيق الإبداع والإبتكار المؤسسي المستمر ليساهم ذلك في إستدامة الميزة التنافسية، وذلك عن طريق جعل المعلومات الصحيحة تصل إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب ومساعدة الأشخاص على تبادل الخبرات والرؤى وتقاسم الممارسات الجيدة<sup>2</sup>.

ومن خلال هذه الدراسات يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها:

عملية متعددة التخصصات لإنشاء واستخدام وتبادل وصيانة المعلومات، كما أنها استراتيجية متعددة الأوجه لتحقيق أفضل استخدام لأصول المعرفة التنظيمية، من أجل تحقيق أهداف العمل مثل: تعزيز الميزة التنافسية، تحسين الأداء، تعزيز الإبتكار، تبادل الأفكار، وتحسين المنظمة باستمرار.

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الايجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة، الناس، العمليات، المنتجات والأداء التنظيمي الكلي ويمكن إجمال أهمية المعرفة بما يلي:

- 1- استثمار رأس المال الفكري: إذ أصبحت قيمة المنظمات وأسهمها تتأثر بشكل كبير بقيمة رأسمالها الفكري (Intellectual capital).
- 2- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعة، وبذلك تعزز من التزام المنظمة بهذه الأنشطة والأهداف.

<sup>1</sup> عبد الستار العالي وآخرون، المرجع السابق، ص27.

<sup>2</sup> طارق أحمد خالد، إدارة المعرفة والإبتكار المؤسسي، مجلة إدارة المعرفة الصادرة عن قيمة الإستثمارات، الخرطوم، العدد الأول، يونيو 2021، ص10.

- 3- تعزيز المقدرات والجدارات الجوهرية (core competencies) في المنظمة وتطوير الأنظمة القديمة بأنظمة جديدة.
- 4- تخفيف المخاطر عن طريق اتخاذ قرارات ذات أسس صحيحة وحل المشكلات بشكل أسرع.
- 5- تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.
- 6- إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها، وتحديد المعرفة المطلوبة وسد الفجوة بينهما.
- 7- تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة، وتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 8- بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، من خلال تبني فريد من الإبداعات المتمثلة في طرح أفكار وسلع وخدمات جديدة.
- 9- تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها وإيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة، ومنتجات تعتمد على المعرفة، مما يساعد في زيادة تنافسية المنظمة.
- 10- تعزيز إمكانية المنظمة على إستبدال المعرفة القديمة
- 11- تطوير الكفاءات والمهارات الصحيحة على المدى الطويل.
- 12- الإستفادة من المعرفة المتاحة بكفاءة وإعادة نشرها لإفادة المنظمة في أكثر من مجال وفي أكثر من وظيفة<sup>1</sup>.
- 13- التوصل إلى المعرفة المفقودة من خلال مقارنتها بما هو مطلوب، يمكن تحديد الفجوة المعرفية وعليه تعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمة لأن نجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، إدارة المعرفة، المجلة العربية للمعلومات وأمن المعلومات، المجلد الثاني، العدد 4 يوليو، 2021، ص 87.

<sup>2</sup> - إبراهيم أحمد سباع المرسي، إدارة المعرفة، الإدارة العامة للتدريب والإدارة العامة، للشؤون الإدارية، شرطة دبي، الطبعة الأولى، 2014م، 1436هـ، ص 41.

14- تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال -Reengineering- بما يحقق أهداف المنظمة، ويساعدها على التميز والريادة في بيئة سريعة التغير والتقلب<sup>1</sup>.

#### ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

يمكن اختصار أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. التركيز على تنمية الجوانب الإجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
2. المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية بمجتمع المعرفة.
3. التعريف والتوعية بشكل شمولي بمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم إستخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الإستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
4. السعي لإيجاد قيادة فاعلة وقادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
5. وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
6. المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات متعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.
7. تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
8. تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.
9. إدارة المعرفة تجعل القيادات العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - عنر أحمد هنشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، شارع الملك حسين، الطبعة الأولى، 2013، ص ص، 110، 112.

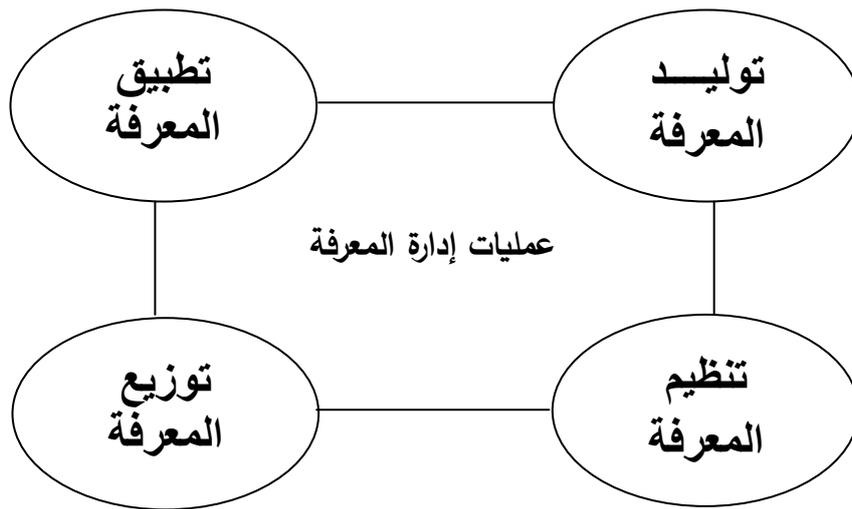
<sup>2</sup> - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

المطلب الثاني: آليات إدارة المعرفة

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

تستند إدارة المعرفة في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة مع بعضها بعضاً وتؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتدعم العمليات التي تليها وعددها ثمانية عمليات ، وقد اختلف الباحثون في تحديد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، كما هو مبين في الشكل:

شكل (01): يوضح عمليات إدارة المعرفة



المصدر: عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 120.

وفي ما يلي شرح لأهم عمليات إدارة المعرفة.

### 1- توليد المعرفة:

توليد المعرفة هو خلق وإبداع وإبتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد، وإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة، وقد تزود المنظمة أو المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة وتسرع في حل المشكلات، ونقل ممارسات أفضل، وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة وتوظيف المواهب والإحتفاظ بها وبذلك تعود المعرفة إلى الإبتكار الذي يخلق معرفة جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

## 2- تنظيم المعرفة:

لا فائدة من المعرفة المتراكمة إذا لم يتم تنظيمها حتى يستطيع العاملون في المنظمة من الوصول إليها وإسترجاعها بهدف الإفادة منها، تشمل هذه العملية عمليات وصف البيانات، وتصنيف المعرفة، أي تحديد موضوعاتها وإعطاء كل موضوع رمزه الخاص وتمثيلها بإستخدام التمثيل المرئي، أو صور بمساعدة العاملين على فهم الظواهر المختلفة سواء كانت حقيقية أو نماذج تعبيرية، أو في هيئة قواعد بيانات، وإعداد نماذج مسارات تدفق المعرفة، وإستعمال أسلوب نمذجة العمليات Process Modeling وإعداد خرائط المعرفة Knowledge Maps وغيرها من العمليات.<sup>1</sup>

## 3- توزيع المعرفة:

على المنظمة أن تقوم بتوزيع المعرفة التي لديها ولدى الأفراد بشكل كفؤ، لتوليد معارف جديدة، منها الضمنية الموجودة في عقول العاملين، وخبراتهم وهو التحدي الآن للمعرفة، وأدركت الشركات والمنظمات أهمية المعرفة الضمنية لذلك بادرت إلى فكرة توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكنهم من إستخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة، ويسمح بإبداع قصص جديدة وبين Alavi & Eidner 2001 أن المنظمات تعمل على إستخدام قنوات توزيع المعرفة مثل جلسات التدريب والتجوال والإتصال الشخصي والبعض الآخر غير رسمي مثل ملتقيات الدراسة والمؤتمرات الفيدياوية وغيرها.<sup>2</sup>

## 4- تطبيق المعرفة:

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يأخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول ولا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية.<sup>3</sup>

وإن نظام المعرفة لا يكفي لضمان نجاح الشركة، لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، والقوة فيه تكمن في إستخدامه، وإن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي، مثلما تقوم به عملية تطبيق المعرفة.

1 - إبراهيم أحمد سباع المري، مرجع سابق، ص 62.

2 - جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 62.

3 - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

## ثانياً: نماذج إدارة المعرفة

المنظمات المعرفية طورت نماذج عديدة لإدارة المعرفة لتوجيه وفهم أنشطتها وبناء استراتيجياتها وفرضياتها الأساس، ومن بين أهم تلك النماذج:

## 1. النماذج الأجنبية:

## 1- أنموذج الموثل:

قدم هذا الأنموذج model "دينس وينوسكاي" ويقوم على أساس أن المعرفة، خبرة متسلسلة بشكل لانهائي لإدارة المعرفة وتتضمن 4 مكونات متفاعلة كما في الشكل 02 وهي:<sup>1</sup>

أ- القاعدة الأساس لإدارة المعرفة ويتمثل بالبيانات والمعلومات المتداولة في الشركة والمتمثل في الهيكلية الفنية.

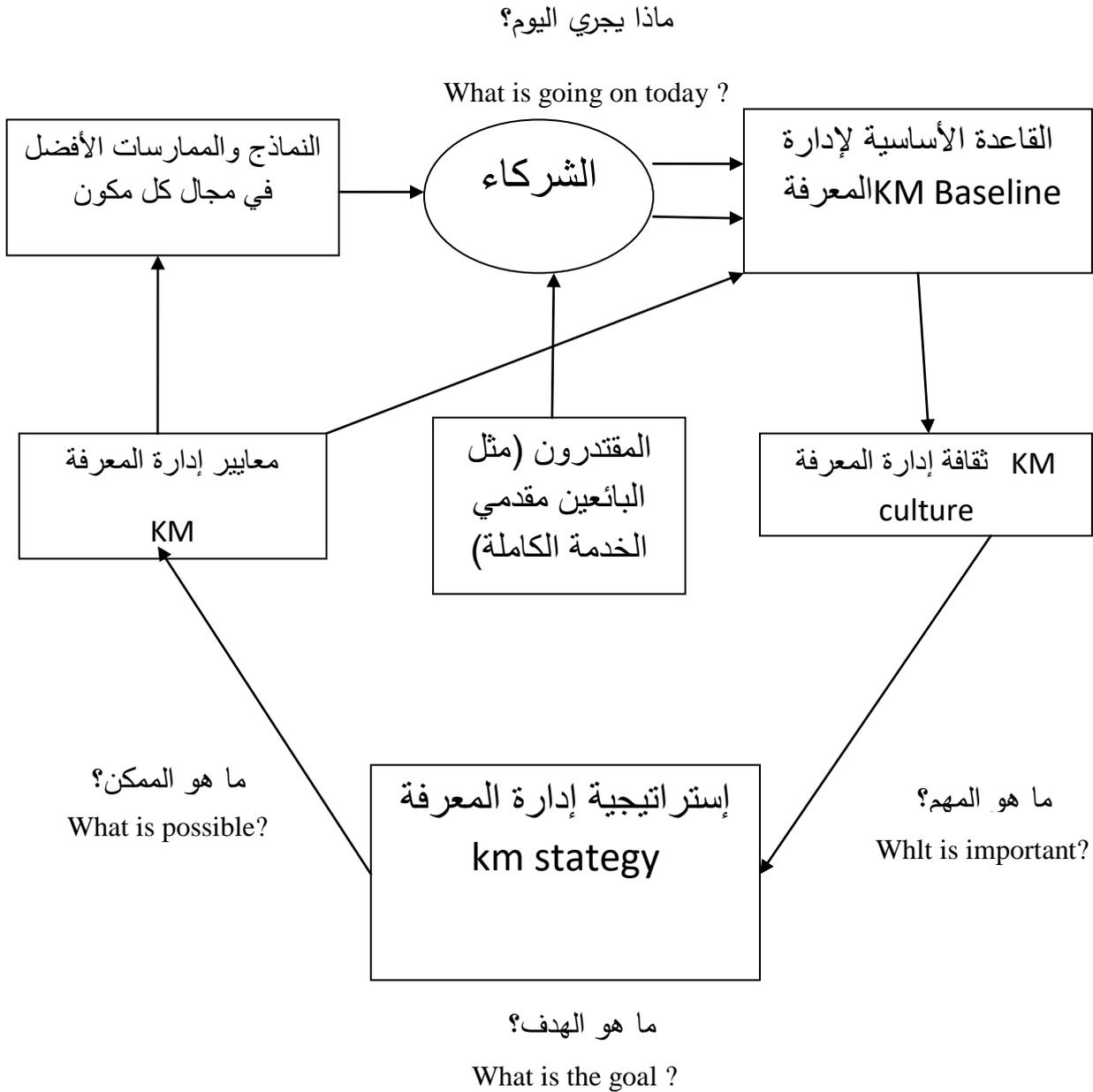
ب- ثقافة إدارة المعرفة، وتحدد القيم والاتجاه والتفضيلات وهي التي تستدعي الإستراتيجية وتحدد الممارسات والتقنيات الملائمة.

ت- أهداف إدارة المعرفة وتتمثل في تحسين القدرات واستغلال الموارد والكفاءات.

ث- معايير إدارة المعرفة، وتشير إلى الممارسات الأفضل بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب سوريا 2013، ص ص 90 - 91.

شكل رقم (02): أنموذج مؤئل إدارة المعرفة



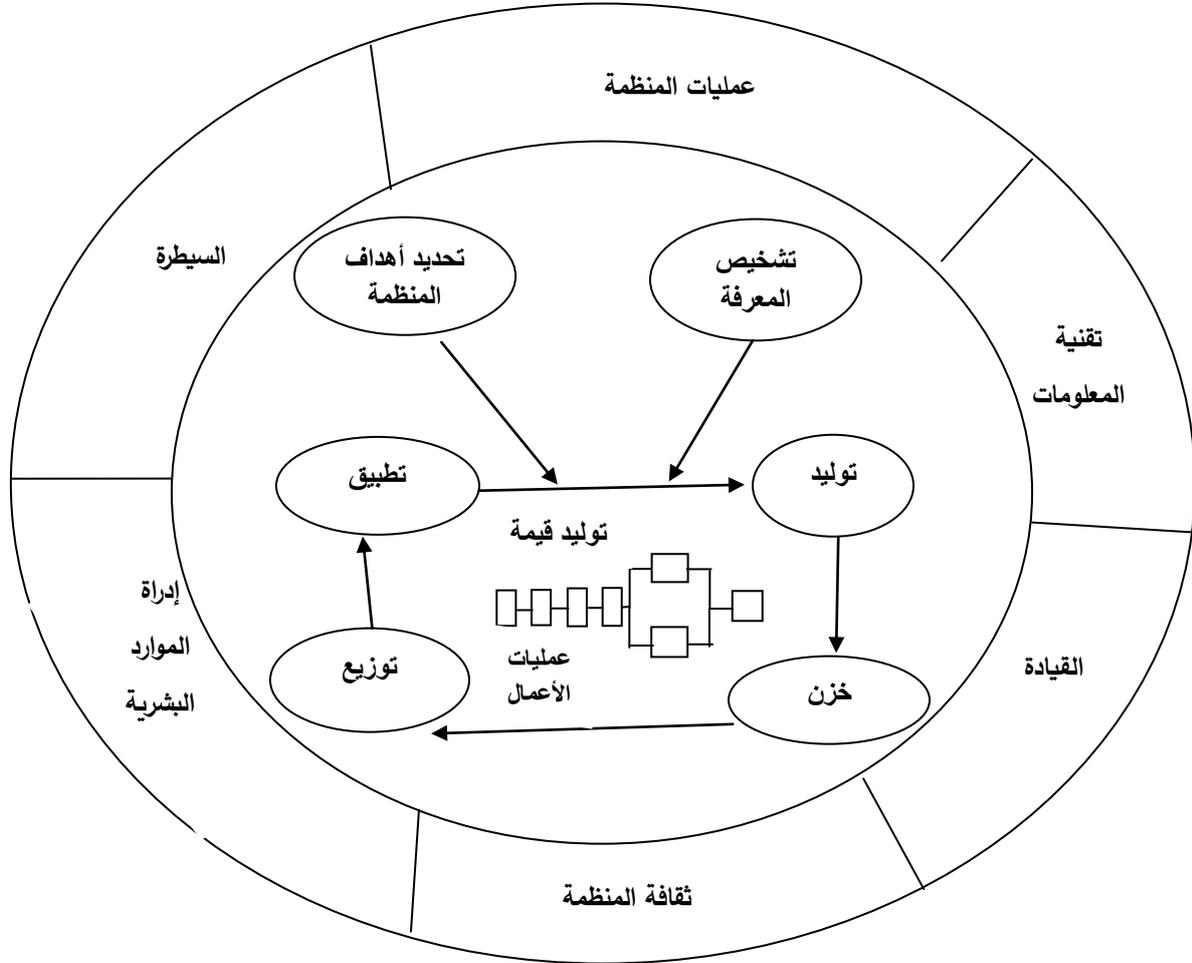
المصدر: عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 91.

## 2- أنموذج ممارسة عمليات الأعمال لإدارة المعرفة:

في دراسة قدمها Heisig & Vorbecle 2001 "هيسيج وفوربيك" عرضا هذا الأنموذج خلالها، ويقوم على أساس أن المعرفة تصف الطرائق والوسائل التي تسهم في تعزيز العمليات الأساس

المتتمثلة في تحديد أهداف المعرفة وتشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، كما في الشكل (03).<sup>1</sup>

شكل رقم (03): أنموذج ممارسة عمليات الأعمال لإدارة المعرفة



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، المرجع السابق، ص 93.

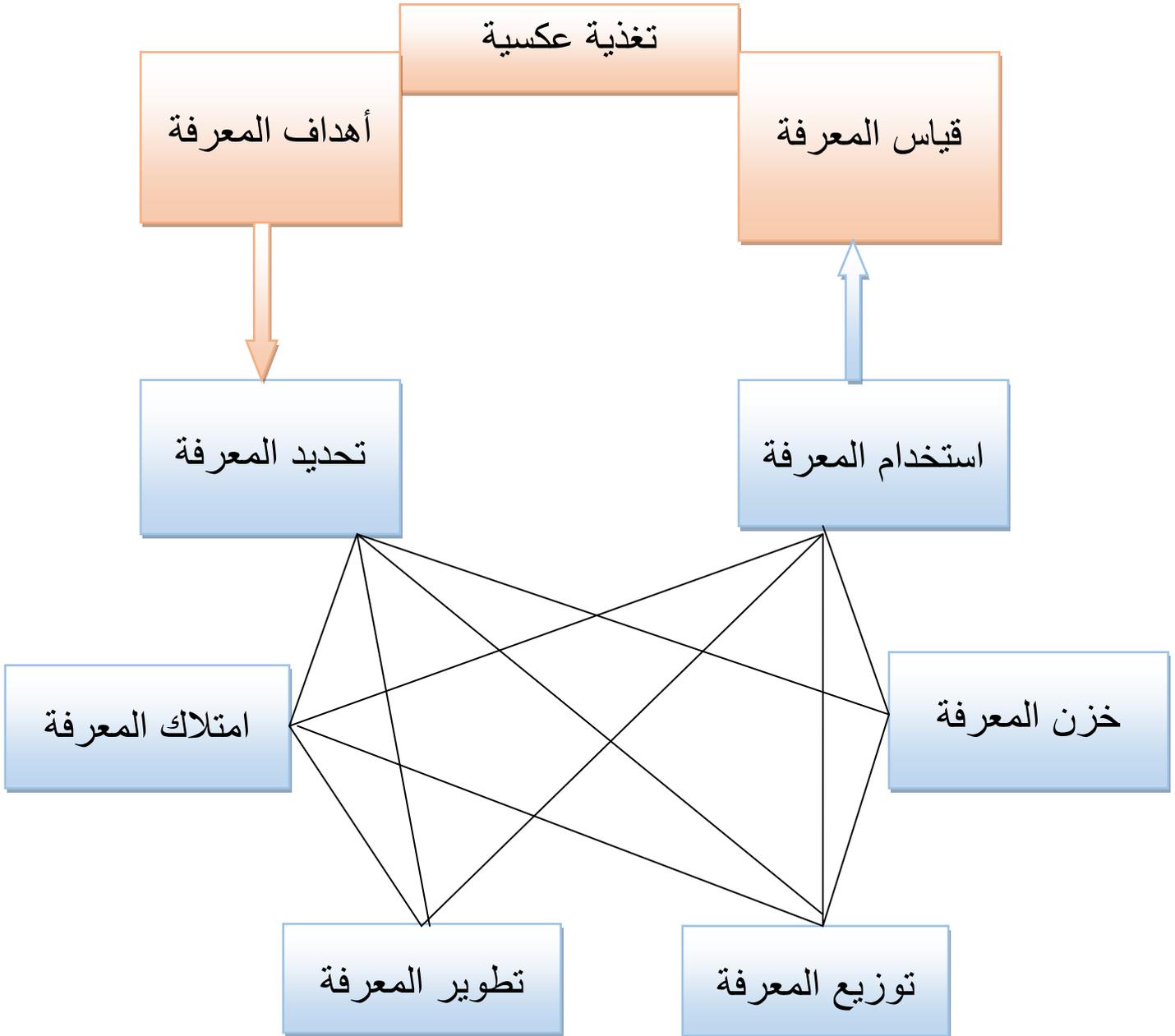
### 3- أنموذج كتل البناء لإدارة المعرفة:

قدم هذا الأنموذج جلبرت بروسبت Probst G 1998 وتمثل كتل النشاطات التي ترتبط مع المعرفة بشكل مباشر، وتتألف الدورة الداخلية لبناء الكتل من التعريف أو التحديد والامتلاك والتطوير والتوزيع والاستعمال والخزن، أما الدورة الخارجية فتتألف من هذه الأنشطة فضلا عن الأهداف وقياس

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الجاموس، المرجع السابق، ص 94.

المعرفة، كما توضح التغذية العكسية أهمية قياس المتغيرات القابلة للقياس لكي يركز على الأهداف كما في الشكل 12.

شكل رقم (04): أنموذج كتل البناء لإدارة المعرفة

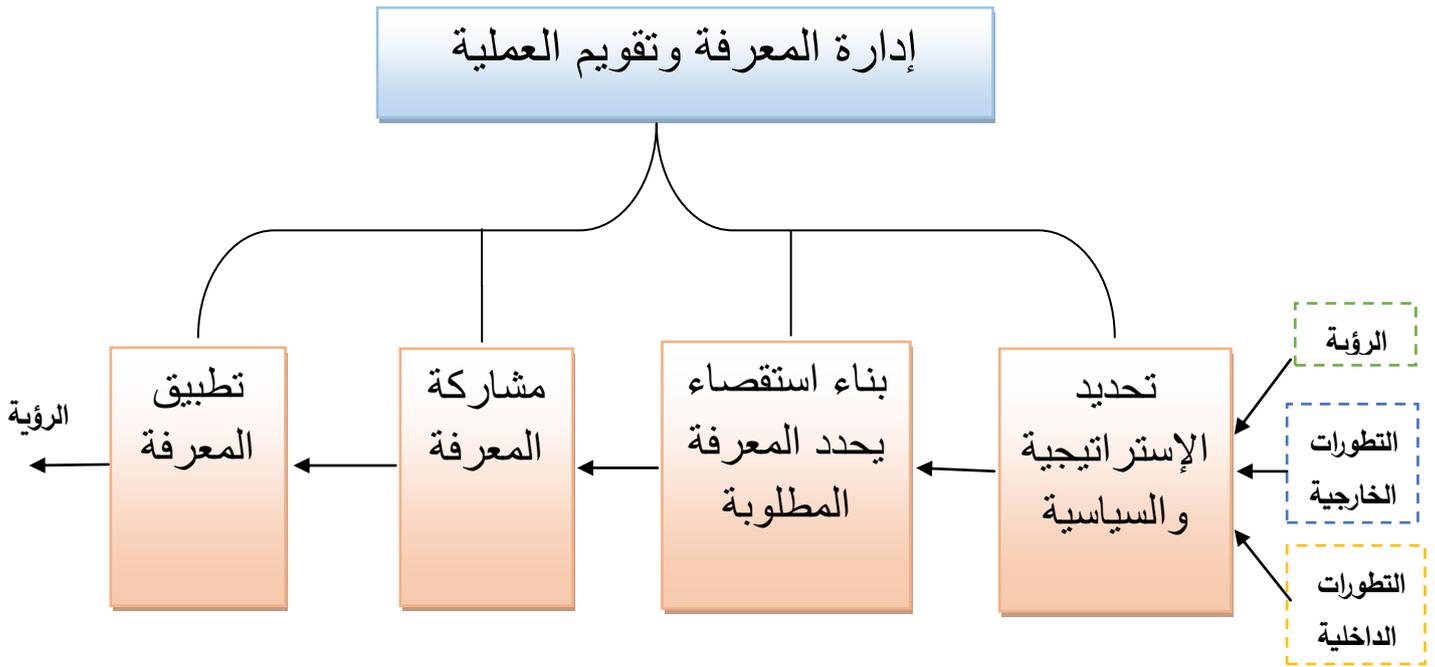


المصدر: عبد الرحمن الجاموس، المرجع السابق، ص 94.

4- نموذج سلسلة القيم المعرفية (بوتس وبروجين).

ويرى كل من بوتس Bots وبروجين Brujin أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة،<sup>1</sup> ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية:

الشكل رقم (05): سلسلة القيم المعرفية



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص 18.

ويستمد النموذج على تناول المعرفة من منظور فني تحليلي أو نموذج المستخدم، وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقضة وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، جدار للكتاب العالمي، ط1، الأردن،

## 5- نموذج ديفيد سكايرم:

وهذا النموذج قدمه ديفيد سكايرم ويقوم على أساس قوتين محركتين وسبعة رافعات إستراتيجية تتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجه في الشركة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة، وهذه القوة يعبر عنها ب: أن نعرف ما نحن عليه لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح، والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.<sup>1</sup>

أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:

- 1- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.
- 2- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما ترتبط بها أو الخدمات كثيفة المعرفة.
- 3- المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية تنمية الثقافة الابتكارية، حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
- 4- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة.
- 5- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.
- 6- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلى الموردين، الزبائن، العاملين.
- 7- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

<sup>1</sup> - أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة، بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 126.

ثانيا: النماذج العربية

### 1- نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) لنجم وزملائه:

من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفؤ لإدارة المعرفة يوجد نموذج مقترح يدعى نموذج

(الرصيد - التدفق - الميزة) (Advantage- Stock- Follow)<sup>1</sup>. (كما موضح في الشكل رقم 06)

وهذا النموذج يتميز بالآتي:<sup>2</sup>

أولاً: أنه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية) ولأنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية، الكامنة، المجهولة) ولعمليات المعرفة (الاستقطاب والاكنتساب، التقاسم والنشر، توليد المعرفة الجديدة)، ولمجالاتها (الزبون، نظم وذاكرة تضمينية، منتجات، خدمات، عمليات وأخيراً أفراد وجماعات مشتركة).

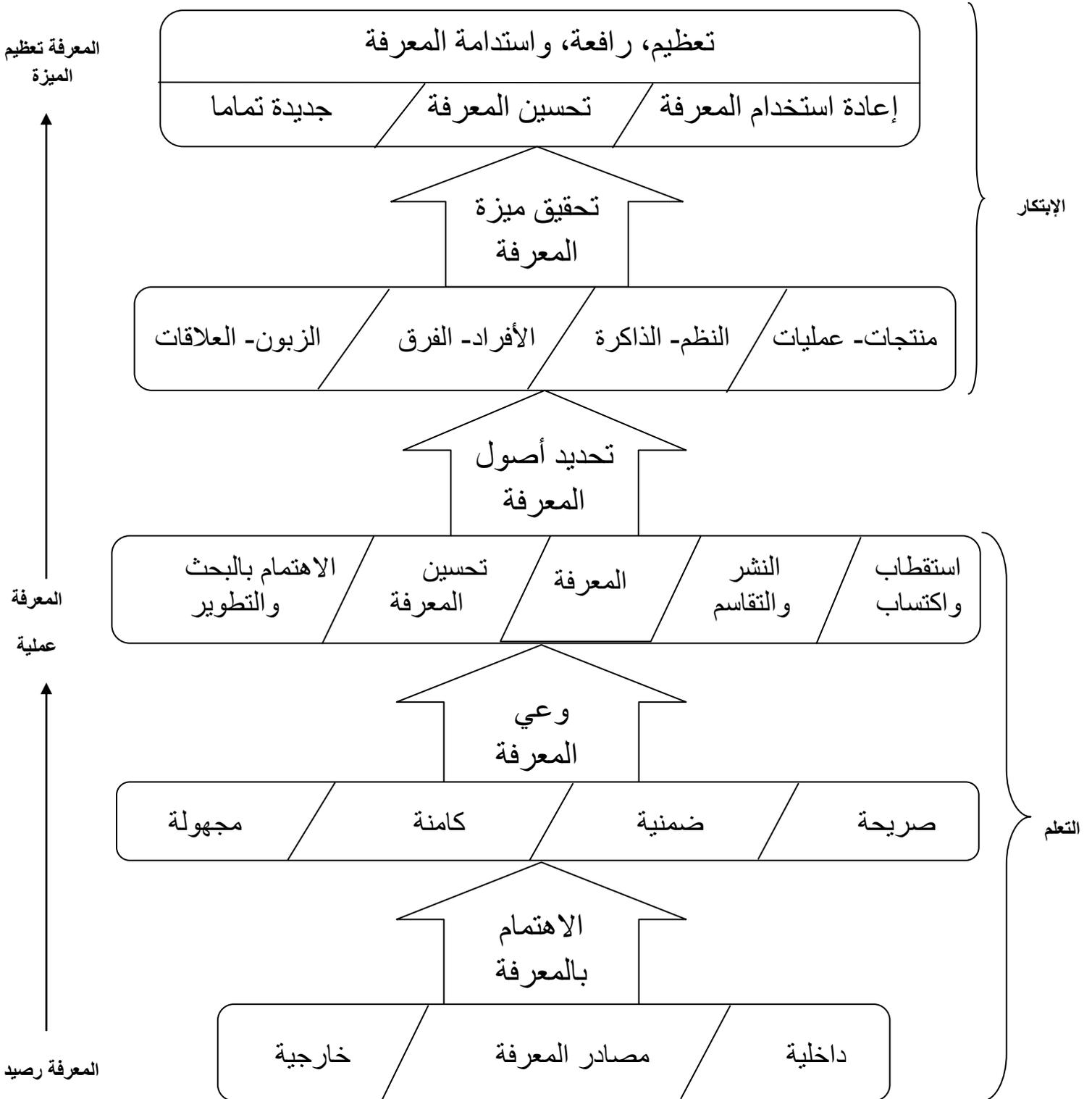
ثانياً: أنه منطقي، وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) والتعلم هو عملية جعل الشركة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها، وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للشركة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

ثالثاً: أنه تحفيزي حيث أن النموذج ذا طابع تسليقي متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة، القيمة الشائعة) إلى التدفق المعرفي (الضرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل في الشركة) وصولاً إلى المعرفة كميزة من خلال تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس إيجاباً على الميزة التنافسية للشركة.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 236.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص 237.

الشكل رقم (06): نموذج الرصيد - التدفق - الميزة.



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص 236.

2- نموذج حجازي: سعى حجازي إلى بناء نموذج للعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة فيما يتعلق بتوظيف إدارة المعرفة بعد أن تم تحديد هذه المتغيرات.

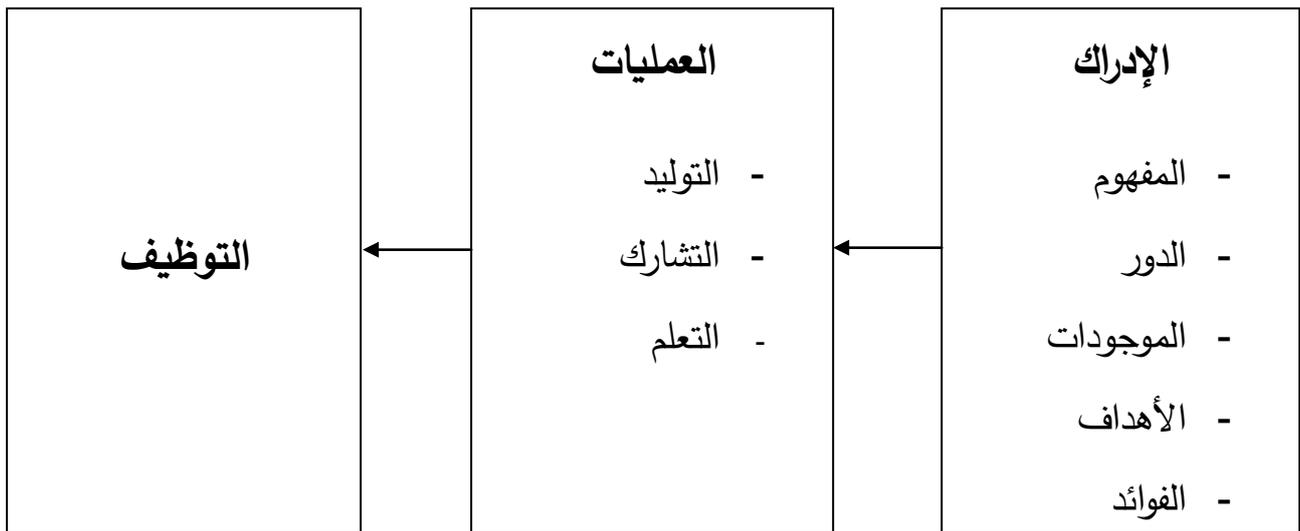
ويعكس هذا النموذج أثر إدراك المنظمات الأردنية العامة والخاصة، لإدارة المعرفة من حيث مفهومها ودورها وموجداتها وأهدافها وفوائدها ودور قيادة المعرفة ودور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف إدارة المعرفة سلباً أو ايجابياً.<sup>1</sup>

كما يدرس النموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، والتشارك فيها والتعلم المنظمي (المتغير الوسيط) وأثر ذلك في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة (المتغير التابع).

وقد عمل حجازي على تشكيل النموذج من 3 متغيرات أساسية:

مستقلة (الإدراك) ووسيطية (العمليات) وتابعة (التوظيف) وحاول تطبيق هذه المتغيرات في البيئة الأردنية.

الشكل رقم (07): نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 234.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 234.

## المطلب الثالث: متطلبات تطبيق عمليات ونماذج إدارة المعرفة

هناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات على نجاح تطبيق عمليات ونماذج إدارة المعرفة وتتمثل

هذه المتطلبات فيما يلي<sup>1</sup>:

- دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر بتطويره.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء في المؤسسة أو من خارجها.
- توفير بنية تحتية لنظم المعلومات وللمعرفة من أجهزة وموارد بشرية.
- الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات.
- توفير قنوات متعددة لسهولة انتقال المعرفة.
- جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكان الحصول على المعلومات بسهولة.
- خلق معرفة جديدة ونشرها والمشاركة بها.
- توفير مخازن المعرفة الالكترونية.
- دعم الثقافة لخلق الثقافة التي تساند الابتكار.

<sup>1</sup> - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص ص 33 - 34.

## المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية

من الواضح أن المعرفة الضمنية لها علاقة قوية، بمجال البحث في إدارة المعرفة، والإقتصاد العالمي الحالي قائم على المعرفة الضمنية التي تعتبر مصدرا للتنمية المستدامة، فالمعرفة الضمنية هي عبارة عن مستودع شاسع غير مكتوب ولا معلن، ومخفي، يمكن تحويلها إلى معرفة صريحة، بمشاركتها عن طريق التفاعل المباشر بين الأفراد وبيئاتهم، في هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية المعرفة الضمنية وتقنيات إستقطابها، والعلاقة بينها وبين المعرفة الصريحة.

## المطلب الأول: ماهية المعرفة الضمنية

## أولاً: تعريف المعرفة الضمنية:

لقد اختلفت التعريفات وتمايزت فيما يخص المعرفة الضمنية وقد تم التطرق إليها في المبحث الأول، ولكن سيتم التفصيل فيها أكثر في هذا المبحث ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

**تعريف 01:** المعرفة الضمنية تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر الأول لأي معرفة أخرى، وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من خلال تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم، الحدس والقدرة على الحكم، وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين<sup>1</sup>.

**تعريف 02:** عرفها نوناكا على أنها المعرفة الغير رسمية والذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية الغير قابلة للنقل والتعليم<sup>2</sup>.

**تعريف 03:** عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،

مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة".<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن تعريف المعرفة الضمنية على أنها:

الذكاء الذي يكتسبه العامل من خلال الخبرة الشخصية والمهنية التي تعلمها في الوظيفة الحالية والوظائف السابقة، كما أنها تتدرج ضمن فئة الأصول غير الملموسة، وهي مبنية على مجموعة من الأبعاد تتمثل في: الخبرة، المهارة، التفكير، وهي تعد من أهم مقوماتها وشروطها.

**ثانياً: أبعاد المعرفة الضمنية:**

هناك ثلاثة أبعاد للمعرفة الضمنية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

### 1. 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 عمقاً 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 (Knowledge Empirical).

### 2. بعد المهارة:

تحتاج المهارة إلى جانب الخبرة مستوى من المعلومات التي يتم الحصول عليها من الأشخاص الذين لديهم الخبرة في تحويل البيانات إلى معلومات واستخدامها في إدارة الأعمال المنظمة فكرياً ما تكون المهارة عبارة عن بيانات ومعلومات تم معالجتها وتنظيمها حيث يتمكن المستقل على فهمها بشكل

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 30

<sup>2</sup> هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، "دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي"، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، قسم كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2015، ص 61.

صحيح، حيث تساعد في حل المشكلات والقيام بالأعمال، ويأتي ذلك من خلال تقدير المنظمات لمهارات العاملين لديها وإدارتها بشكل جيد، مما يمكنها من تحقيق أفضل النتائج والتميز على منافسيها.

### 3. بعد التفكير:

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

### ثالثاً: خصائص المعرفة الضمنية:

تقسم خصائص المعرفة الضمنية إلى عدة تقسيمات منها:<sup>1</sup>

#### 1- المظهر الشخصي للمعرفة ويتضمن:

أ- المعرفة الشخصية: حيث تعتبر المعرفة الضمنية جزءاً من فهم الأفراد فطالما ارتبطت بشخص فقد أصبحت فهمها ضمنياً يمكن مشاركتها مع الآخرين، وهذه المشاركة للمعرفة الضمنية غالباً ما تفهم أو توصف على أنها معرفة جماعية أو تنظيمية.

ب- زيادة الكفاءة: وهذا اقترح كل من Wong Ikladcliffe أن الكفاءة تأتي من عدة محاولات متتابعة.

#### 2- المظهر البيئي للمعرفة ويتضمن:

أ- الانتماء البيئي: وهو ينشأ حينما يتفاعل الأفراد في موقف معين.

ب- الثقة في العلاقات الإنسانية: وترتبط هذه العلاقات بالمعرفة المستخدمة فيما يتعلق بالأفراد بالإضافة إلى تحقيق العوامل الإنسانية في ظروف متنوعة.

#### 3- المهارات المعرفية المتاحة وتتضمن:

أ- القدرة على الوصف والإدراك: وهذا يعني أن المعرفة الضمنية هي الإجراء أو التصرف الفعلي حينما يتطلب الأمر عملية صياغة منظمة للتصورات.

<sup>1</sup> - أسماء رشاد خالف الصالح، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة العولمة، دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات "جامعة الجنان" طرابلس لبنان، 2012، ص، 13-14.

ب- توافر ملكة التمييز: ويشير ذلك إلى المعرفة الناتجة عن رأي أو وجهة نظر معينة اتجاه شيء محدد.

ت- اللباقة: بمعنى آخر المهارات وتشمل لغة الجسم.

#### 4- الخبرات المعرفية المتاحة وتتضمن:

أ- القدرة على التمييز ونفاذ البصيرة: وهذا يتطلب قدرة التمييز للتنبؤ بالمشكلات المحتملة وتحقيق النتائج المحتملة إذا كانت المقاييس الموزعة لذلك مناسبة.

ب- الانتماء إلى المسار الوظيفي: (أي الخبرة الشخصية).

المطلب الثاني: تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية وشروط تبادلها

أولاً: الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

على الرغم من التقسيم الثنائي للمعرفة إلى صريحة وكامنة لأغراض الدراسة والتحليل، إلا أن المسؤول عن إدارة المعرفة يدرك أن نوعي المعرفة كمصدرين لا يقل أحدهما أهمية عن الآخر يتعامل معهما كقطاعين دائرة يكمل أحدهما الآخر، يتفاعلان في الأنشطة الفكرية للفاعلين والمبدعين، وعليه تتم مناقشة الاختلافات بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية في النقاط الواردة أدناه:<sup>1</sup>

1- المعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها وتسجيلها في شكل نص أو رقم أو رمز أو كود أو صيغ أو ملاحظات موسيقية، على العكس من ذلك يمكن تعريف المعرفة الضمنية على أنها المعرفة التي يكتسبها الشخص من تجربته الشخصية مثل العمل في منظمة أو من خلال التعامل مع الموقف.

2- في حين أن المعرفة الصريحة موضوعية ومنطقية وتعيينية فإن المعرفة الضمنية ذاتية ومعرفية وتجريبية.

<sup>1</sup> - أحمد الذهبي، (<https://ar.weblogaphic.com/difference-between-tacit-and-explicit-knowledge-11184->)

- 3- عندما يتعلق الأمر بالتدوين يمكن تعيين المعرفة الصريحة، أي يمكن تدوينها أو التعبير عنها بالكلمات أو نحتها في التصميم على العكس من ذلك فإن المعرفة الضمنية فطرية وليس من السهل فهمها لذلك لا يمكن توصيلها أو تفسيرها أو استخدامها.
- 4- **المعرفة الصريحة قابلة للنقل:** سهولة هذا يتعين أن المرء لا يحتاج إلى معرفة موضوعية لنقلها في مقابل ذلك لا يمكن نقل المعرفة الضمنية من شخص إلى آخر دون المعرفة الصحيحة له، علاوة على ذلك لا يكون النقل فعالاً إلا عندما يكون هناك تفاعل وجهاً لوجه وتدريب مهني وثقة وتغاهم متبادلين بين الاثنين.
- 5- يمكن اكتساب المعرفة الصريحة من خلال الاستنتاج المنطقي والحصول عليها أيضاً عن طريق الخبرة العملية في المجال المهني مع ذلك لاكتساب المعرفة الضمنية يجب أن يكون لدى المرء خبرة عملية في المجال ذي الصلة، وكذلك يتم اكتسابها من خلال التحليل المتعمق والملاحظة والبحث والتجريب.
- 6- يمكن تسجيل المعرفة الصريحة في مكان معين وتخزينها في أشكال أو ملفات وما إلى ذلك وعلى النقيض من ذلك فإن المعرفة الضمنية ظرفية ومبعثرة يصعب تراكمها، ومن ثم فإنه يتطلب مشاركة وتعاوناً كاملياً للنشر.

كما يمكن توضيح الفرق بين نوعي المعرفة الصريحة والكامنة كما في الجدول الآتي:

ت	المعرفة الصريحة	المعرفة الكامنة
1	قابلة للإدراك	خفية غير قابلة للإدراك
2	موتقة في محتوى مناسب	غير موتقة لكنها موجودة في أفكار وخبرات ومهارات ومعتقدات الأفراد
3	غير آمنة: أي شخص يمكنه الحصول عليها	آمنة: لا يمكن الحصول عليها إلا بتصريح من مالكيها
4	سهولة تناقلها بين الأفراد مدونة على أشكال مادية متنوعة	يصعب تناقلها متضمنة في خبرات الأفراد وعقولهم

5	سهولة الحصول عليها	الحصول عليها بالتفاعل الاجتماعي ويعد تحدياً لنظم إدارة المعرفة
6	التحدي: محاولة الحصول على أجود المعلومات وأكثرها دقة وصحة وموثوقية عوضاً عن الحمل الزائد للمعلومات	التحدي: قصور نظم إدارة المعلومات في توثيق المعرفة الكامنة وتحويلها إلى معرفة صريحة وإتاحتها أو مشاركتها بين المستفيدين

جدول رقم (01): الفرق بين نوعي المعرفة الصريحة والكامنة

خالدة عبد الله، إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس نواب العراق، مجلة كلية الآداب، العدد 99، ص 623.

ثانياً: شروط تبادل المعرفة الضمنية.

قبل التطرق إلى شروط تبادل المعرفة الضمنية لابد من التعرف على العلاقة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

تتمثل العلاقة بينهما في أنها تكاملية بحيث يمكن إضافة معارف ضمنية إلى أخرى صريحة وذلك من خلال تحويل الأولى إلى الثانية، وتعرف عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو محددة بالتدوين أو التعبير أو المواصفات أو التبادل، الجوانب الضمنية للمعرفة هي تلك التي لا يمكن تقنينها، ولكن لا يمكن نقلها إلا من خلال التدريب أو اكتسابها من خلال الخبرة الشخصية.

ومن كل ما سبق يمكن التطرق إلى الشروط الضرورية لابتكار وتشارك المعرفة الضمنية لتتحول إلى معرفة صريحة قصد استخدامها وذلك حسب أوليز وهارتمان Alwis & Hartman<sup>1</sup>:

**1- الثقة بين أعضاء المنظمة:** حيث أن تشارك المعرفة الضمنية يكون أكثر نجاحاً عندما تسود الثقة بين الأفراد والتي تحدث من خلال الحوارات وجماعات الممارسة.

<sup>1</sup> - Alwis, R.S and hartman, " the significance of tacit knowledge on company's innovation capability in procedinge of ISI", 2004, P375.

2- كما أنها تكون أفضل في الأوضاع غير الرسمية منها في الأوضاع الرسمية فمثلا من الصعب أن يتم تحويل كامل المعرفة الضمنية إلى لغة رسمية أو مخزون إلكتروني، ومن أجل نقل وإنشاء المعرفة الضمنية تحتاج إلى التفاعل غير الرسمي والشخصي.

ويعتبر هذان الشرطان لتشارك المعرفة الأساس في إنشائها، في حين يعتبر الشرط الثالث اللاحق هو الأساس لاكتساب المعرفة.

3- أن المعرفة الضمنية يمكن توليدها من داخل وخارج المنظمة، من الداخل عن طريق تقدير قدرات المعرفة الضمنية الموجودة في المنظمة التي يحملها الأفراد وتحديد التحسينات التي يمكن أن يتم عملها من أجل رفع وزيادة التعلم التراكمي عند الأفراد وبالتالي تحسين كفاءتهم.

### ثالثا: تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية.

إن التحدي الأهم الذي يواجه عملية إدارة المعرفة هو العمل من أجل استقطاب المعرفة الضمنية فمنظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والعامة وغيرها من منظمات تحتاج من دون شك الى المعرفة الصريحة والضمنية لبيع المعرفة التي تملكها في شكل حزم ومنتجات أو بيع المعرفة كعملية وتعود أهمية المعرفة الضمنية تحديد إلى أن المعرفة التي تملكها أي منظمة سوف نفتقد بالضرورة قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق مع المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن والمستفيدين.<sup>1</sup>

### - تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:

هناك نوعان من تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:<sup>2</sup>

أ- التقنيات التقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتضمن:

1- المقابلات، والمقابلات أنواع:

- مقابلات غير هيكلية (غير مبرمجة): إجراء جولة استعراض في المواضيع الأساسية في حفل معرفي محدد وذلك بهدف استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة.

<sup>1</sup> - أسماء رشاد خالف الصالح، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> - أسماء رشاد خالف الصالح، مرجع سابق، ص ص 12 - 13.

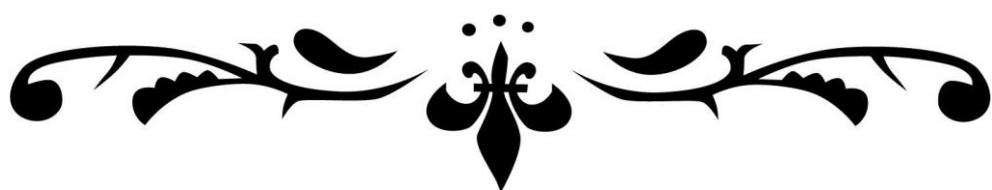
- المقابلات شبه الهيكلية (شبه المبرمجة): تجمع هذه المقابلات ما بين جدول الأعمال المعد سلفا والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات التي تتعكس أيضا على قبول الأجوبة المرنة ليتم استجلاء الحافات الأولى من أعماق المعرفة الضمنية.
  - المقابلات الهيكلية (المبرمجة): تصمم استبيانات لاستقصاء المعلومات كما تستخدم أدوات أخرى مفيدة لجمع البيانات مثل الجداول والنماذج والإطارات المستخدمة لوصف كينونات الظاهرة موضوع الدراسة.
  - الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل: تسمى بسيناريو العمل، 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.
- ب- التقنيات الحديثة لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتضمن:<sup>1</sup>
- 1- عصف ذهني: يتميز هذا الأسلوب بذهنيتين، الأولى تكوين بيئته لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة، واستثمار قدرات العقل الجمعي في البحث عن الحلول المثلي أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة.
  - 2- عصف ذهني الكتروني: يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل الاتصالات ودعم القرار الجماعي وتحتوي هذه الغرفة على مخططات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة وتأخذ شكل حرف V.
  - 3- 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>1</sup> - أسماء رشاد خالف الصالح، مرجع سابق، ص 13.

## خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل محاولة الإلمام بمختلف جوانب المعرفة الضمنية، حيث تم التطرق إلى المعرفة كمفهوم شامل للدراسة، ثم محاولة التفصيل في إدارة المعرفة كأسلوب فعال في استغلال المعرفة بالصورة المأمولة والمثلى، وبعد الإحاطة بالمفاهيم الفرعية تفصيلياً، تم التفرغ إلى المعرفة الضمنية كمحور جوهري للدراسة، وقد تم التوصل إلى أن المعرفة الضمنية أصل من أصول المعرفة، ولأجل الإستفادة منها يجب تحويلها من ضمنية إلى صريحة وذلك عن طريق اتباع عمليات إدارة المعرفة من توليد للمعرفة وتطبيقها وتنظيمها ومشاركتها، ولأجل الحصول على نتائج جيدة من عمليات إدارة المعرفة، لا بد من استقطاب ذوي المعارف الضمنية القِيَمَة، ومسبق يؤكد الترابط بين المحاور الثلاثة المدروسة في هذا الفصل، المعرفة، إدارة المعرفة، والمعرفة الضمنية.

# الفصل الثاني



## تمهيد:

إن فاعلية المؤسسة ترتبط بحدود كبيرة بقدرة إدارتها على صناعة قرارات إستراتيجية وفق آليات صحيحة كفؤة، بحيث يجب على الإدارة أن تستوعب هذه الآليات التي بموجبها يتم تطوير القرارات الإستراتيجية، التي تعتبر جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمة، كما أنها من أصعب المهام في منظمات الأعمال، حيث لا يظهر نجاح القائد المتميز والموظف الجيد إلا بعد اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب، خاصة مع الأزمات التي تمر بها المؤسسة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للقرارات الاستراتيجية

يلعب القرار الإستراتيجي دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة، التي يسعى صناع القرار نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى والمتوسطة والبعيدة، فالقرار الإستراتيجي يعتبر من الحاجات التي تتطلبها المؤسسة، ولا بد أن يكون متضمنا في كل عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه وكذلك على مستوى العمليات الخارجية التي تقوم بها المؤسسة حسب طبيعتها.

## المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي

## أولا: تعريف القرار الإستراتيجي:

لا يوجد هناك تعريف واحد للقرار الإستراتيجي، وإنما تعددت التعريفات وفيما يلي بعضها:

**تعريف 1-** "هي تلك القرارات التي تتناول التجميع طويل المدى للموارد المالية، وتنمية موارد جديدة لضمان النمو المستمر والصحي للمنظمة"<sup>1</sup>.

**تعريف 2-** "القرارات الإستراتيجية، هي تلك القرارات التي تتضمن عملية تحديد ما يجب أن تكون عليه الأهداف العامة للنظام، وهذا النوع من القرارات يحاول تقديم الإجابة على سؤال رئيسي يتعلق بما هو غرض النظام، وبمعنى آخر إلى أين يجب أن يسير النظام"<sup>2</sup>.

**تعريف 3-** "وسائل لتحقيق الغايات وهي تتضمن التعريف برسالة ونشاط المنظمة ومنتجاتها والأسواق التي يتم خدمتها، والوظائف التي يتم أدائها والسياسات الرئيسية التي تحتاج إليها المنظمة لكي تنفذ هذه القرارات من اجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل"<sup>3</sup>.

وفقا للتعريفات السابقة يمكن تعريف القرارات الإستراتيجية على أنها:

قرار يتخذه قائد المؤسسة، أو فريق الإدارة، الغرض منه دائما هو التوجه العام للمؤسسة، وهو قرار لا رجوع فيه، حيث يتصف بنوع من المخاطرة، كما أنه له تأثير هام على المدى البعيد للمؤسسة.

<sup>1</sup> - إبراهيم أبو النور البارحي، مبادئ الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000، ص 464.

<sup>2</sup> - خيرى علي الجزيري، وظيفة التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 72.

<sup>3</sup> - نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 252.

ثانياً: أهمية القرار الإستراتيجي:

لتحقيق أهداف المنظمة يجب اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة لان تأثير هذه القرارات يمتد إلى كل وظائف المنظمة ولضمان استمراريتها، وتكيفها مع التغيرات البيئية. لذلك تبرز أهمية القرارات الإستراتيجية في ما يلي:<sup>1</sup>

1- أنها تجيب على سؤالين أساسيين هما:

أ- ما هي الأنشطة التي ينبغي على المنظمة أن تشترك فيها؟

ب- كيف ستنافس المنظمة في المجالات المختلفة التي تعمل فيها؟

2- تتحدد القرارات الإستراتيجية أساساً على المستقبل وبالتالي هي تساعد المنظمة على استقرار المستقبل وخاصة في ظل ظروف عدم التأكد.

3- تساعد القرارات الإستراتيجية على تقليل عدم التأكد من خلال دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة للتعرف على ما بها من فرص وتهديدات.

4- تساعد القرارات الإستراتيجية على الدراسة المتأنية لإمكانيات المنظمة الداخلية للتعرف على ما بها من نقاط قوة وضعف.

وهناك أهميات أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1- تلعب القرارات الإستراتيجية دوراً مهماً في تجسيد وتكييف وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات الإستراتيجية العامة في المنظمة.

2- تعد وسيلة علمية لتطبيق سياسات واستراتيجيات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

3- تؤدي القرارات الإستراتيجية دوراً مهماً في جمع المعلومات والبيانات للوظائف الإدارية من خلال استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة.

<sup>1</sup> - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية: إعداد المدير الإستراتيجي، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1996، ص 34.

<sup>2</sup> - ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات "دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي الجامعة الافتراضية السورية، 2017، ص 20.

4- تكشف عن سلوكيات متخذي القرارات والضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات وإمكانية التعامل مع هذه الضغوطات.

### ثالثاً: خصائص القرار الإستراتيجي

تتميز القرارات الإستراتيجية عن غيرها من القرارات بالعديد من الخصائص والسمات التي يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- الاهتمام بالعمل:

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى زيادة رضا العميل ومحاولة جذبه إلى المنظمة وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه، وفي سبيل ذلك تتخذ القرارات الإستراتيجية في كل المجالات لتحقيق هذه الغاية.

#### 2- الاهتمام بالتغيرات البيئية:

يرتبط القرار الاستراتيجي برصد والتنبؤ بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وقياس حجم وقوة هذا التغيير، لأن التغيير يخلق الفرص والتهديدات سواء كان داخلياً أو خارجياً.

#### 3- الاعتماد على المزايا التنافسية:

يعتمد القرار الاستراتيجي على نقطة قوة أو ميزة تنافسية مثل الجودة والالتزام بمواعيد التسليم أو القدرة على تقديم تسهيلات دفع، أما القرارات غير الإستراتيجية فهي لا تبنى حول نقطة قوة، لأنها لا تهدف إلى زيادة قوة المنظمة التنافسية وزيادة قيمتها.

#### 4- السرعة في تطبيق الإستراتيجيات:

يعتمد الفكر الإستراتيجي على السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ نظراً لأن تصميم الإستراتيجيات يتطلب وقتاً طويلاً.

<sup>1</sup> - هشام مصطفى عبد العزيز، <https://rwad360.com/%D8> ، 19-03-2022، 20:00.

## 5- الابتكار والتجديد:

تدرك المنظمات المعاصرة الناجحة أن الأرباح وزيادة حصة المنظمة من السوق لا يحصل عليها إلا الرواد الأوائل والمبتكرون والمجددون الذين يؤمنون بأن معظم الأفكار الجديدة والتي ثبت نجاحها بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها أو الاقتناع بها.

وهناك خصائص أخرى للقرارات الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1- معنية بنطاق نشاط المنظمة:

من المحتمل أن تكون القرارات الإستراتيجية معنية بنطاق أنشطة المنظمة، من خلال التوجه نحو النظام المفتوح، وتختلف هذه الأنشطة من شركة إلى أخرى، حيث تقتصر بعض أنشطة الشركات على منتج واحد بينما تتضمن بعض أنشطة المؤسسات الأخرى مجموعة واسعة من المنتجات أو الخدمات.

## 2- تؤثر على القرارات التشغيلية:

القرارات الإستراتيجية هي الأساس لصياغة واتخاذ القرارات التشغيلية، والتغيرات في القرارات الإستراتيجية تجلب التغيرات المقابلة في القرارات التشغيلية.

3- القرار الإستراتيجي قرار شامل وعام فهو يهتم بالأمور التي تتعلق بالمنظمة ككل.

4- القرار الإستراتيجي قرار مركزي يتخذه رئيس مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام لها.

5- القرار الإستراتيجي قرار موجه وحاسم فهو يحدد المعالم الرئيسية التي تدير المنظمة على نهجها.

6- القرار الإستراتيجي قرار يتعلق بالتكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية.

7- تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل منصور محمد، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 1997، ص ص 14 - 15.

<sup>2</sup> - إسماعيل منصور محمد، مرجع سابق، ص 15.

**التأثير الزمني:** إن نتائج القرارات الإستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومتميزة في الإنتاج أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

### المطلب الثاني: أنواع القرار الإستراتيجي

تنقسم القرارات الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع وهي:<sup>1</sup>

**أولاً: القرارات الإستراتيجية الواعدة تحت ظروف التأكد التقريبي.**

وهي تلك القرارات الإستراتيجية التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في ظروف بيئيه محيطه معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها ومن أمثلة ذلك، الظروف تتوقع زيادة كبيرة في عدد المواليد أو في عدد الخريجين من الجامعة أو خلافه وعلى ذلك فإن المنظمات التي يهملها ذلك تقوم بإعداد صياغة القرارات الإستراتيجية بصورة تمكنها من مواجهة هذه الظروف بحيث تتمكن من الاستفادة من الفرص المتاحة أو التقليل من التهديدات.

**ثانياً: القرارات الإستراتيجية الشرطية تحت ظروف المخاطرة.**

هي تلك القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغير بدرجة اكبر، من حيث الاتجاه بالمقارنة مع الخصائص ويرجع ذلك إلى تغيير وتنوع الظروف البيئية وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها، بحيث يصاحب نتيجة ذلك التوقع بدرجة عالية بخصائص التغيرات التي يمكن أن تحدث، ومثل لذلك: فإن المنظمة قد تتوقع ظهور منتج جديد من منظمة منافسة لكنها لا تستطيع معرفة خصائصه وينقسم هذا النوع إلى قسمين:

- القرارات الإستراتيجية الشرطية الدفاعية.
- القرارات الإستراتيجية الشرطية الهجومية.

<sup>1</sup> - احمد عرفه وسمية شلبي، القرارات الإستراتيجية التسويقية، دار الكتاب، مصر، دس، ص 35 - 39.

ثالثاً: القرارات الإستراتيجية الدفاعية "الاستجابة للظروف غير المتوقعة".

وهي قرارات تتخذها المنظمة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو غير معروفة الاتجاه والخصائص، مثل حدوث زلزال فيضانات أو حروب مفاجئة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: آليات صناعة القرار الإستراتيجي

إن صناعة القرار الإستراتيجي مسألة أساسية في كل مؤسسة، ويعد عنصراً حتمياً في كافة صور الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويقع القرار الإستراتيجي تحت مجموعة من المؤثرات من بينها، المعرفة الضمنية.

### المطلب الأول: مداخل صناعة القرار الإستراتيجي

قبل التطرق إلى مداخل صناعة القرار الاستراتيجي لابد من التعرف على مفهوم عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

#### 1- تعريف عملية صنع القرار الاستراتيجي:

لقد كانت تعتمد عملية صنع القرارات الإستراتيجية في الماضي على التخمين والتنبؤ وعلى التجارب والخبرات لدى متخذي القرارات، بينما في العصر الحالي أصبح لعملية صنع القرارات موضوعها وقوانينها وضوابطها الخاصة، وتعتبر الإدارة بشكل عام على أنها عملية صنع القرارات وذلك نظراً لأنها تتعلق بجميع الوظائف الإدارية، لذا فإن نجاح الإدارة يتوقف على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها، وتعرف عملية صنع القرارات الإستراتيجية بأنها عملية اختبار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين البدائل الممكنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - احمد عرفة وسمية شلبي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> - الراوي حكمة أحمد، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار الميسرة للنشر، 1997، ص 251.

## 2- مداخل صناعة القرارات الإستراتيجية:

تهدف عملية صنع القرارات الإستراتيجية بالشمول والتعقيد وخطورة النتائج لذا فقد اتبعت عدة مداخل ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

## أ- المدخل التقليدي الوصفي:

يعتمد هذا المدخل بصورة أساسية على استخدام العلوم السلوكية والاجتماعية والقانونية في اتخاذ القرارات، ويتلخص هذا المنهج بأن متخذ القرار يقيم البدائل والعوامل المؤثرة والمحيطة بالقرار، استناداً لاعتبارات شخصية تحددها حالته النفسية والبيئية وخلفياته الفنية وخبرته وتجربته الذاتية، ولكي يكون هذا التقييم أكثر موضوعية لا بد من تحديد العامل الأكثر تأثيراً بحيث يتم اتخاذ القرارات على ضوءه.<sup>1</sup>

## ب- المدخل الشمولي أو النظامي:

يعني هذا المدخل بالنظر إلى المشكلة باعتبارها جزء من نظام معين تتأثر فيه وتتأثر به، ولمعرفة أبعاد المشكلة المختلفة يجب دراسة علاقتها مع النظام، وبذلك يتم الوصول إلى الأبعاد الحقيقية للمشكلة ودراسة أثارها ونتائجها ووضع الحلول المناسبة، ويستفيد المدخل الشمولي من جميع العلوم الطبيعية والإنسانية والفلسفية في تحليل المشكلات من جميع جوانبها، والوصول إلى الحلول المثالية بأخذ جميع الجوانب في الاعتبار.<sup>2</sup>

## ث- المدخل الحدسي العاطفي:

يركز إلى الخبرة والعادة والإحساس والموهبة لصناعة القرار الاستراتيجي في إطار هذا المدخل، وفي الشركات الكبرى يمكن أن تحفز المفردات السابقة من خلال العصف الذهني، ويرى المؤيدون لهذا المدخل أن الاجتهاد يؤدي إلى قرارات أفضل من استخدام الطرق الفنية والمنهجية المنظمة، في حين

<sup>1</sup> - محمد عبد الحسين الفرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية والحاسوبية، دار نهران، 2005، ص 97.

<sup>2</sup> - صالح احمد مفتاح غميص، نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي، دراسة حالة جامعة برواجا الحكومية رسالة ماجستير، مالانج، اندونيسيا، 2017، ص ص 52.

ي طرح المنتقدون له إشكالية عدم استخدام الأدوات الفعالة المتاحة في عمليات صناعة القرار الاستراتيجي.<sup>1</sup>

### ت - المدخل الكمي:

يعتمد هذا المدخل على تطبيق الأساليب الكمية في قياس وتحليل الظواهر والمشكلات التي تجري دراستها وحلها، كالبرمجة الخطية والتخطيط الشبكي ونظرية القرارات ونظرية المحاكاة وغيرها، وتعد أحدث هذه المداخل تطورا في اتخاذ القرارات على أسس سليمة وخاصة في تلك الحالات التي تتميز بعدم التأكد أو المخاطرة، ولقد ساهمت هذه الأساليب إلى حد كبير بترشيد عملية صنع القرارات وتحليل العديد من المشكلات الإدارية المعقدة ذات العوامل المتشابكة.<sup>2</sup>

### ج - المدخل التدريجي (التزايدي):

يمثل هذا المدخل صيغة عملية واقعية يعتمد على أن صناعة القرار الاستراتيجي يمثل إجراءات غير شاملة تؤطر بتفاعلات سلوكية وعلاقات مصالح مختلفة ويرجع هذا لرأي الباحثان.

(Woodinge and Floyd) بالقول أن هذا الأمر مبني على إفتراضات ثلاثة هي:<sup>3</sup>

- في القرارات الإستراتيجية يمتلك صناع القرار معلومات وبيانات محددة.
- أن المنظمة لا تمثل كيان إقتصادي فقط بل كيان سياسي اجتماعي أيضا.
- في الكثير من الحالات يمثل القرار الاستراتيجي مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية الدنيا في المنظمة.

إن نقطة القوة الأساسية في هذا المدخل تتمثل بكون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا تتخذ القرارات بالاستناد إلى التنبؤات فقط في حين أن الإشكالية فيه تتمثل بمحاولة التجربة والتصحيح التي تأتي في بعض الأحيان خارج إطار رؤيا مستقبلية بعيدة لتطوير المنظمة.

<sup>1</sup> - glueck, F.and jauch, " **Business policy and Stratigic management**", 2ed edition, Mc Graw -hill, singapore, 1984, p20.

<sup>2</sup> - صالح احمد مفتاح غميص، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> - Woodinge, B. and Floyed S: " **Research notes and communication strategic process effects on consensuses**", S.M.J, Vol ( 15), 1989, P 295.

## ح- مدخل الحشد العشوائي:

إن تفاعل حشد عشوائي من الأفراد مديرين وعاملين في إطار ضغوط المشكلات واستعجال الحلول في إطار الفرص والخيارات المتاحة يمثل منهجا لصناعة القرار الاستراتيجي، ويرى Dafet أن هذا المدخل يعتمد في حالة المنظمات التي تعيش حالة عدم التأكد ويتصف هيكلها التنظيمي بالعضوية العالية (High Organic) والمرونة الكبيرة، وفي المنظمات الغير متطورة التي تدار بشكل جيد وفعال بفقد المديرين المبادرة، ليتم تطوير القرار في ظل الضغوط غير المنظمة والمرتبطة من أطراف تتدافع بعشوائية.<sup>1</sup>

## خ- مدخل الإختيار الطبيعي:

إن ضغوط البيئة والفرص المتوفرة فيها وسرعة وعشوائية التغيرات قد لا تترك أمام الإدارة العليا حرية واسعة في تطوير بدائل ممكنة واختيار المناسب منها. هكذا تتم صناعة القرار الاستراتيجي من خلال مراحل شبيهة بالاختيار الطبيعي، دون أن يكون للإدارة دور قوي وفاعل في ذلك، إن أهم إشكالية في هذا المدخل تتمثل في سلبية الإدارة وعدم أخذها كمحرك أساسي لعمل المنظمة، والركون فقط إلى معطيات البيئة.<sup>2</sup>

## د- المدخل التكاملي:

هناك فرصة أمام المديرين للجمع بين أكثر من مدخل في صناعة القرار الاستراتيجي، وإن اعتماد هذا المدخل يمثل حالة دائمة الحضور بوصف الإجراءات التي تتبناها الإدارة بأنها خليط من مداخل عديدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Dafet,R, " **Organizational theory and design**", St Paul west Publishing company, USA, 2001, p 344.

<sup>2</sup> - طاهر محسن إدريس وائل محمد صبحي، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 164.

<sup>3</sup> - Johnson G. and scholer, K " **Exploring corporate strategy text and Cases**", 3<sup>rd</sup>, Edition Prentice-hall international, UK, 1993, P 35.

## المطلب الثاني: المراحل الأساسية لصناعة القرار الإستراتيجي

إن الهدف الأساسي من المعرفة هو خدمة عملية صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة لذلك فإن التعرف على مراحل صنع القرار الاستراتيجي سوف يظهر لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه المعرفة في كل مرحلة من مراحلها.

## - المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبار):

تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعرفة الظاهرة التي يمكن أن تقيدها صانع القرار الإستراتيجي، كما تساهم أيضا من خلالها ما تقدمه من مقارنة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي، ويمكن إجمال دور المعرفة في هذه المرحلة في توفير قاعدة البيانات، المعرفة الظاهرة التي تساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل بالإضافة إلى أنها تساهم في نظم دعم القرار من خلال قدرته على بناء النماذج وتحليلها.

## - المرحلة الثانية: (مرحلة تصميم النموذج):

يتلخص دور المعرفة في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينهما، وبالتالي فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر له العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول، كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة والمساهمة أيضا في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل.<sup>1</sup>

## - المرحلة الثالثة: (مرحلة البحث والاختيار):

إن المعرفة في هذه المرحلة لا تقوم بصناعة القرار الاستراتيجي ولكن توفر النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا، وتساهم نظم دعم القرار عن طريق إجراءات عملية التقييم الكامل للبدائل، عن طريق هذه النظم يمكن اختبار السيناريوهات الممكنة لحل المشكلة.

<sup>1</sup> - سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،

- المرحلة الرابعة: (مرحلة التطبيق):

إن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة وخاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه وتحتاج عملية الإقناع بالقرار إلى المعرفة بالنتائج لتسهيل اقتناع بها.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: أثر المعرفة الضمنية في تحسين كفاءة صناعة القرار الإستراتيجي

قبل التطرق إلى أثر المعرفة الضمنية في تحسين كفاءة صنع القرار الاستراتيجي لابد من التعرف على بعض العوامل الأخرى المؤثرة في المعرفة الضمنية.

أولاً: العوامل المؤثرة في المعرفة الضمنية:

1- عوامل ذاتية: وتشمل:<sup>2</sup>

- ثقافة المدير والفلسفة التي يؤمن بها كإيمانه بحق المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليها.
- مدى ثقة المدير في مرؤوسيه حيث يختلف القادة فيما بينهم في مدى الثقة التي يمنحونها لمرؤوسيه.
- مدى إدراك المدير لمعنى القيادة أي عدم التفرد باتخاذ القرارات من خلال إشراك الموظفين فيها.
- مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة وقدرته على تحمل المسؤولية.

2- عوامل خارجية: يمكن حصرها فيما يلي:<sup>3</sup>

- طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة: يتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياساتها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها.
- نوع المؤسسة والمنظمة وحجمها وعدد العاملين فيها.
- مدى توفر الإمكانيات والموارد المادية والبشرية في المؤسسة.
- مدى توافر نظام معلومات واستخدامه في عملية اتخاذ القرار الإداري.
- مدى وضوح الرؤية أمام متخذ القرار فيما يتعلق بالمستقبل.

<sup>1</sup> - سلطان إبراهيم، المرجع السابق، ص 114.

<sup>2</sup> - المغربي محمد الفاتح محمود بشير، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان نشر وتوزيع، الأردن، 2016، ص 259.

<sup>3</sup> - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2004، ص 255.

- ظهور بدائل جديدة لم يتسنى دراستها أثناء عملية صناعة القرار .
- ظروف وأوضاع البيئة الداخلية والخارجية التي تتم فيها عملية صنع واتخاذ القرار<sup>1</sup>.
- عنصر الوقت: حيث يعتبر من العوامل المهمة، فكلما كان الوقت ضيقاً وحرماً أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب<sup>2</sup>.

### ثانياً: أثر المعرفة الضمنية في تحسين كفاءة صنع القرار الاستراتيجي:

- يرى كل من (Turban & Trainer) أن قيادة المنظمة يجب أن تحدد المعرفة والمعلومات التي تدخل لصنع القرارات الإستراتيجية واستخدام الذكاء الذي يعني المعرفة المستخدمة في حل المشكلات التي تحتاج إلى قرارات إستراتيجية.
- إن صيغة عمل المعرفة وبالأخص المعرفة الإستراتيجية التي تساعد صانع القرار بإعطاء وصف شامل للمنظمة للحصول على المصادر المعرفية والقدرات والمعارف الضمنية الداخلة في رأس المال الفكري الذي يعد أحد متطلبات هذا النوع من الإستراتيجية، 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 داخلياً أم خارجياً، بعدها يتم دمج البعدين لمساعدة قيادة المنظمة في وصف وتقييم المعرفة على ضوء القرارات الإستراتيجية التي يتم تقييمها، كما أن تحليل وربط القدرات المعرفية (الحدس، الذكاء، الخبرة الشخصية) بالقرارات تعد من مقومات القدرات المعرفية وإن الربط ما بينها وبين القرار يساعد في اكتشاف المشكلة وتحديد غموضها لوضع الحلول المناسبة لها<sup>3</sup>.

يظهر مما تقدم أن المعرفة الضمنية ودورها في صنع القرار تمثل المواهب والأفكار والخبرة والذكاء التقني التي يستخدمها رؤساء الأقسام والخبراء في المنظمة لصنع قرارات وربما اتخاذها إذا كانت

<sup>1</sup>- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، مرجع سابق، ص 259.

<sup>2</sup>- العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 255.

<sup>3</sup>- سيد علي محمد سيد علي حمزة، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 ص ص 40-41.

العملية تتطلب قرار جماعي، أو ربما لصنعها فقط وترك مسؤولية اتخاذها على عاتق رأس المنظمة لمعرفة التطورات الاقتصادية والسياسية والظروف المحيطة بالمنظمة.

من هنا يبرز دور المعرفة الضمنية في تأثيرها على إدراك متخذ القرار لفهم حقيقة الموقف، وكلما كانت إدارة المعرفة كفؤة في أدائها ودقيقة في معلوماتها وتفسيراتها كلما كان متخذ القرار أقرب إلى تعديل إدراكاته وتصوراته بموجب المعلومات والتفسيرات الجديدة، خصوصا إذا كان لديه استعدادا ذاتيا لتقبل المعلومات الجديدة، أي امتلاكه تصورا منفتحا يسمح له بإحداث تغيير وتعديل في إدراكاته.

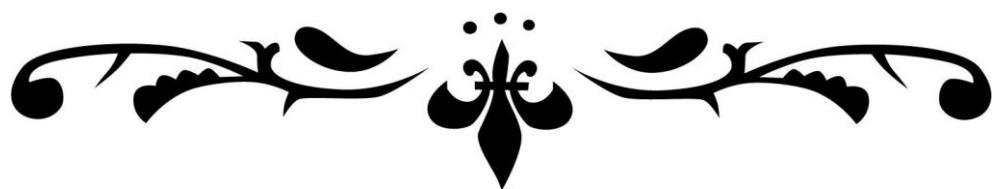
إن فاعلية نظام المعلومات وإدارة المعرفة يلعبان دورا مميزا في تقييم إدراك متخذ أو صانع القرار نحو التحسين أو التطوير أو التعديل، من خلال ما يقدمه من معلومات وتفسيرات مباشرة وواقعية تجعل من متخذ وصانع القرار على دراية بإمكاناته وإمكانات المنافسين، وتمكنه من دخول عالم المنافسة بثقة وقدرة تسمح له باقتناص فرص وإجهاض تهديدات وعلى العكس إذا لم تتوفر لصانع القرار أو متخذه المعلومات والتفسيرات الدقيقة عن المواقف والظروف المحيطة والاكتفاء بإدراكاتها المحدودة قد يكون من السهل ازاحته عن السوق واكتساب موقعه من الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سيد علي محمد سيد علي حمزة، المرجع السابق، ص ص 41 - 42.

## خلاصة:

يعتبر القرار الإستراتيجي ذو أهمية كبيرة يبني على أساس التنبؤ، والإستشراف لمستقبل المنظمة، وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية، والعلمية والتقنية، وتتحكم في القرار الإستراتيجي مجموعة من العوامل وتؤثر عليها، وكلما كان استغلال هذه العوامل بطريقة إيجابية لصالح المنظمة كلما كان القرار الإستراتيجي فعالا وكفؤا ويمتاز بالحيوية وتحقيق الأهداف المحددة، ومن بين هاته العوامل المؤثرة، المعرفة الضمنية، التي تحوز دورا كبيرا في تحسين كفاءة صنع القرار الإستراتيجي عن طريق أبعادها الرئيسية ( الخبرة، المهارة، التفكير). وبالتالي الوصول إلى تحقيق جل الأهداف بأسرع وقت ممكن وبأحسن جودة ممكنة.

# الفصل الثالث



## تمهيد:

في هذا الفصل سيتم اسقاط ما تم التعرض له في الجانب النظري على إحدى الشركات الوطنية وهي شركة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء -تبسة-، وذلك من خلال تتبع واقع أثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الإستراتيجية، ولتحقيق هدف هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سوف يتم فيما يلي التطرق إلى نشأة وتعريف ووظائف شركة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء، ثم التطرق إلى فروعها، الهيئات المسيرة لها والهيكلة التنظيمية الخاص بها.

المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

أولاً: نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز):

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة إختصاراً بالحروف الرامزة EGA التي أسند إليها إحتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه (SAE) (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

بقيت المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" كما هي إلى غاية 1969/06/28، وبصدور الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط في سنة 1991م، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقاً لإصلاحات اقتصادية المستهدفة آنذاك.

ومن أهم المراحل التي مرت بها هذه المؤسسة هي:

❖ مرحلة ما بعد الاستقلال (1962 - 1969): في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على

نفس الوثيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

- سهولة الاتصال وقرب المسافة.
- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.
  - السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.
  - عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.
- ❖ **مرحلة التسيير الاشتراكي (1969 - 1990):** بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:
- احتكار لصالح الدولة 100%.
  - توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
  - تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.
- وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:
- كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية.
  - كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
  - كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
  - إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
  - أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
  - أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة (تطبق بالعلمة).
- وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:
- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
  - العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
  - العمل على توسيع دائرة التغطية

❖ **مرحلة التسعينات:** في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرك شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

#### • تعريف مديرية التوزيع تبسة

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعنابة، سنة 1978 تم إستحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي: تبسة، العوينات، بئرالعائر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية. وطبقا للقانون 02-01 المؤرخ في 05/02/2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع تبسة.

هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و28 بلدية. حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 136850 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها 7017 كم، و89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كم.

يبلغ عدد عمال مديرية التوزيع -تبسة- في الوقت الحالي 561 عامل يتوزعون كالتالي:

- 130 إدارات
- 218 عمال تحكم
- 213 عمال تنفيذ

والجدول التالي يوضح التوزيع الجديد للقوى العاملة النشطة وفق الإحصائيات بتاريخ

2022/02/28 كل حسب تخصصه:

الجدول رقم (02): التوزيع الجديد للقوى العاملة النشطة وفق الإحصائيات بتاريخ 2022/02/28 كل

حسب تخصصه

EFFECTIF	GSP
T	STRUCTURES
5	STAFF DR
70	S.SIE
5	S. Juridique
14	Div. Finances et Comptabilité
49	Div. Tech Electricité
5	Div. Planification Elec /Gaz
12	Div. Exploitation Gaz
25	Div. Etudes et Exéc. Trvx.
23	Div. Adm Marché
6	Div. Gestion Systèmes Informatique
13	Div. Ressources Humaines
26	Div. Relations Commerciales
16	S. Affaires Générales
26	AG Comm Teb1
34	AG Comm Teb2
21	AG Comm El-Aouinet
20	AG Comm Ouenza
24	AG Comm Bir El Ater
28	AG Comm Cheria
30	Dist. Elec . TEB
18	Dist. Elec . El-Aouinet
19	Dist. Elec . Bir El Ater

19	Dist. Elec . Cheria
15	Dist. Gaz. TEB
15	Dist. Gaz. El-Aouinet
13	Dist. Gaz. Bir El Ater
10	Dist. Gaz. Cheria
561	<b>Total</b>

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

ثالثا: وظائف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي مؤسسة محتكرة لثلاثة وظائف أساسية وهي: إنتاج

الكهرباء،

نقل الكهرباء والغاز، توزيع الكهرباء والغاز.

### 1. الإنتاج

إن طبيعة الكهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين أجبر شركة سونلغاز على اندماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، الإنتاج هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية، ثم إلى طاقة كهربائية ويشتمل الإنتاج على الفروع الآتية:

- فرع الديزال: يتكون من 183 مولدا بطاقة تتراوح بين 0.35 ميغاواط و 08 ميغاواط للمولد الواحد.
- الفرع المائي: يتكون من 34 مولدا بطاقة تتراوح بين 01 ميغاواط و 05 ميغاواط للمولد الواحد.
- الفرع الحراري والغازي: وهو مكون من 36 مولدا حيث طاقة كل مولد تتراوح بين 20 ميغاواط و 210 ميغاواط.

- الفرع الحراري البخاري: يتكون من 20 مولدا بطاقة تتراوح بين 50 ميغاواط و 196 ميغاواط.

### 2. النقل

يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات الشدة العالية

(60KV, 220KV, 400KV) بالإضافة إلى خطوط ذات الشدة المتوسطة.

أما فيما يخص نقل الغاز فتقوم شركة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة من غاز مؤسسة سونطراك، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه للمشاركين الصناعيين، أو المتوسط أو المنخفض.

### 3. التوزيع

تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء والغاز بخطوط وكابلات ذات شدة منخفضة ومتوسطة تلبية لاحتياجات زبائنها الصغار بالطاقة الكهربائية والغازية. تزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات شدة مرتفعة فحين أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الشدة المتوسطة، أما العائلات والحرفيين فتزودهم بشدة منخفضة. والجدولين الآتيين يوضحان معطيات توزيع الكهرباء والغاز في ولاية تبسة خلال الفترة (2017-2021):

جدول رقم(03): معطيات توزيع الكهرباء في ولاية تبسة.

2021	2020	2019	2018	2017	
43.606.463	40.694.900	35.175.495	35.628.751	34.637.718	المبيعات KWH
184.130	177.158	171.679	164.938	158.097	عدد مشتركى الكهرباء
237	230	205	216	219	متوسط الإستهلاك للزبون

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز "تبسة"

الجدول رقم (03) يوضح معطيات تخص توزيع الكهرباء في ولاية تبسة، يبين الجدول مبيعات الكهرباء ب KWH و عدد مشتركى الكهرباء و متوسط استهلاك الزبون للكهرباء على مدار 5 سنوات، حيث وصلت مبيعات الكهرباء إلى 43.606.463 KWH ثم تليها سنة 2020 حيث وصلت إلى 40.694.900 KWH من الكهرباء، ثم يليهما كل من سنة 2018، 2019 و 2017، بدرجة أقل فبلغت مبيعاتها بال KWH 35.628.751 و KWH 35.175.495 و KWH 34.637.718 وبالترتيب. ويمكن تفسير ذلك بجائحة كورونا التي فرضت على المواطنين المكوث في البيت خلال السنتين الأخيرتين

نلاحظ ان عدد مشتركين الكهرباء في ولاية تبسة يرتفع تدريجيا مع كل سنة حيث بلغ 158.079 مشترك خلال سنة 2017 واستمر في التزايد إلى ان وصل إلى 184.130 مشترك في سنة 2021 ويعزى ذلك إلى المجهودات المبذولة من طرف الشركة من أجل تغطية تراب الولاية بهذه الطاقة الحيوية.

أما بالنسبة لمتوسط الإستهلاك للزبون للكهرباء فقد بلغ 219 في سنة 2017 ثم تناقص تدريجيا ليصل إلى (205 KWH) سنة 2019، ثم ارتفع متوسط الإستهلاك بصفة مفاجئة خلال سنة 2020 ليصل إلى (230 KWH)، واستمر في الإرتفاع إلى أن وصل (237 KWH) سنة 2021، ويفسر هذا الإرتفاع المفاجئ في الإستهلاك المتوسط للكهرباء بجائحة كورونا التي فرضت على المواطنين المكوث في البيت وبالتالي استهلاك الطاقة أكثر من ذي قبل ويفسر أيضا بارتفاع عدد مشتركين الكهرباء خلال السنتين الأخيرتين بسبب النمو.

جدول رقم(04): معطيات توزيع الغاز في ولاية تبسة.

2021	2020	2019	2018	2017	
298.998.899	252.700.423	249.249.380	243.004.205	249.490.102	المبيعات TH
132.792	127.308	126.138	120.845	115.426	عدد مشترك الغاز
2252	1985	1976	2011	2161	متوسط الإستهلاك للزبون

معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز "تبسة"

الجدول رقم (04) يوضح معطيات تخص توزيع الغاز في ولاية تبسة، حيث يبين الجدول مبيعات الغاز بال (TH) و عدد مشترك الغاز، والإستهلاك المحدد للغاز على مدار 5 سنوات، حيث نلاحظ أن مبيعات الغاز بلغت ذروتها خلال سنة 2021 حيث وصلت إلى (TH 298.998.899)، ثم تليها سنة 2020 حيث وصلت إلى (TH 252.700.423) من الغاز المباع، ثم يليهما كل من سنة 2017 و 2019 و 2018 بدرجة أقل حيث بلغت مبيعاتها (TH 249.490.102) و (TH 249.249.380) و (TH 243.004.205)، بالترتيب. حيث يفسر ارتفاع مبيعات الغاز خلال السنتين الأخيرتين بجائحة كورونا التي فرضت على المشتركين المكوث في البيت.

نلاحظ أن عدد مشتركين الغاز في ولاية تبسة يرتفع تدريجيا مع كل سنة، حيث بلغ 115.426 مشترك خلال 2017 واستمرت في التزايد إلى أن وصلت إلى 132.792 مشترك في سنة 2021 و يعود ذلك إلى المجهودات المبذولة من طرف الشركة من أجل تغطية تراب الولاية بهذه الطاقة الحيوية. أما بالنسبة لمتوسط الإستهلاك للزبون فيما يخص الغاز فقد بلغ (TH2161) ثم تناقص تدريجيا ليصل إلى (TH1976) سنة 2019، ثم ارتفع بصفة مفاجئة ليصل إلى (TH1985) واستمر بالارتفاع إلى أن وصل (TH 2252) سنة 2021، ويفسر هذا الارتفاع المفاجئ في الإستهلاك المتوسط للغاز بجائحة

كورونا التي فرضت على المواطنين المكوث في المنزل وبالتالي زيادة استهلاك الغاز وكذلك يفسر بزيادة عدد المشتركين خلال السنتين الماضيتين.

#### 4. البيع:

تعتمد سونلغاز على بيع الكهرباء والغاز اعتمادا على أنواع الشدة العالية (HT، المتوسطة ) MT والمنخفضة (BT) .

المطلب الثاني: فروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والهيئات المسيرة لها

أولا: فروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

يضم مجمع سونلغاز "حسب قطاعات النشاط" ثلاثة فروع وهي:

#### 1. الفروع المهنية:

وتتضمن فروع إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، وكذا نقل وتوزيع الغاز وهي:

##### 1.1 شركة إنتاج الكهرباء (SPE):

تتمثل مهمتها في إنتاج الطاقة الكهربائية انطلاقا من مصادر حرارية ومائية، تستجيب لمتطلبات السلامة والحفاظ على البيئة، وهي مكلفة كذلك بتسويق الكهرباء المنتجة. وقد أنشأت هذه الشركة في جانفي 2004، ولها حظيرة إنتاجية ذات قدرة يصل مجموع طاقتها إلى 6740 ميغاواط، تتألف من أربع شعب ذات أنماط ومستويات مختلفة من حيث القوة، وتستخدم هذه الشركة 3383 عونا.

##### 2.1 الشركة المسيرة لشبكة نقل الكهرباء (GRTE):

هي شركة مساهمة مهمتها استغلال، صيانة وتطوير شبكة نقل الطاقة الكهربائية في أنسب الظروف التي تكفل نوعية الخدمة وبأقل تكلفة. وتتوفر الشركة على شبكة ناقلة طولها 17006 كلم خاصة بالجهد العالي (HT)، و186 مركز تحويل، وللشركة أيضا شبكة ألياف بصرية طولها 8275 كلم تستخدمها لقيادة منشآت الشبكة، وتشغل الشركة 1880 عونا.

##### 3.1 متعامل المنظومة الكهربائية (OS):

وتتمثل مهمة هذه الشركة في تسيير وتنسيق منظومة الإنتاج والنقل للكهرباء قصد تأمين التوازن الدائم بين إنتاج الكهرباء واستهلاكها. ويتوفر للمتعامل الذي أنشئ في جانفي 2006 ، مركز وطني

لإدارة الشبكة المترابطة من أجل تسيير منظومة إنتاج الكهرباء ونقلها وضمان تنسيقها وسلامتها على المستوى الوطني، ويعد متعامل المنظومة الكهربائية كذلك التقديرات ذات الأمدين القصير والمتوسط من حيث الطلب على الكهرباء في السوق الوطنية، فهو المسؤول عن برمجة حظيرة الإنتاج وتسيير شؤون المبادلات الدولية للكهرباء، ويستخدم متعامل المنظومة الكهربائية 71 عونا.

#### 4.1. مسير شبكة نقل الغاز (GRTG):

تعد هذه الشركة المالكة لشبكة نقل الغاز في الجزائر، وتتمثل مهمتها في نقل المادة الطاقوية عبر القنوات، وفي تطوير الشبكة لضمان الحصول على قدرة مناسبة في مجال القدر المنقول والاحتياطي من الطاقة قصد الوفاء بالطلب. وتتوفر لهذه الشركة التي أنشأت في جانفي 2004 شبكة من الضغط العالي طولها 6656 كلم.

#### 5.1. سونلغاز توزيع الجزائر (SDA):

وهي شركة مساهمة متفرعة عن مجمع سونلغاز منذ جانفي 2006 ، برأسمال قدره 9 ملايين دج، وتشغل 2010 من الأعوان، وتغطي نواحي الجزائر العاصمة، بومرداس وتيبازة. وتتمثل مهمة هذه الشركة في الاستغلال والتسويق والتطوير والصيانة لشبكة توزيع الكهرباء والغاز بحيث يتسنى ربط الزبائن والمنتجين الراغبين في ذلك، ونجد أن شبكة الكهرباء تغطي طولاً يقدر بـ 15337 كلم من الجهدين المتوسط والمنخفض، وشبكة الغاز التي تغطي بدورها 4032 كلم من الضغطين المنخفض والمتوسط.

#### 6.1. سونلغاز توزيع الوسط (SDE):

وتغطي سونلغاز توزيع الوسط مناطق البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الأغواط، غرداية، إيليزي وتمنراست. وقد أنشأت هذه الشركة في جانفي 2006 ، وتتوفر لها شبكة كهرباء طولها 54394 كلم في الجهد المنخفض والمتوسط، وشبكة غاز طولها 7102 كلم في الضغط المتوسط والمنخفض، وتتولى سونلغاز توزيع الوسط تسيير 1290058 زبونا في مجال الكهرباء و 389410 زبونا بالنسبة للغاز، وتتألف شبكتها التجارية من 42 وكالة، ويقدر عدد مستخدميها 3211 عونا.

#### 7-1 - سونلغاز توزيع الشرق (SDE):

هي شركة مساهمة متفرعة عن سونلغاز منذ جانفي 2006 ، برأسمال قدره 24 مليار دج، وعدد عاملين يقدر بـ 4887 عونا، وتغطي هذه الشركة عمليا جميع أنحاء الشرق الجزائري.

### 1-8- سونلغاز توزيع الغرب (SDO):

هي شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 ، برأسمال قدره 25 مليار دج، وعدد العاملين بها يقدر بـ 4400 عون، وتغطي هذه الشركة عمليا كافة مناطق الغرب الجزائري.

#### 2. فروع الأشغال:

وتضم شركات التجهيز وانشاء المنشآت الطاقوية، وهي:

- شركة الأشغال الكهربائية "كهريف".
- مؤسسات إنجاز المنشآت الأساسية "إينرغا".
- المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات الناقلة للغاز "قناغاز".
- مؤسسة الأشغال والتركيبات الكهربائية "كهريف".
- شركة التركيب الصناعي "التركيب".

#### 3. الفروع المحيطة:

وتضم الشركات الآتية:

- مركز البحث والتنمية في الكهرباء والغاز (CREDEG).
- المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغازية (CAMEG).
- معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG).
- فندق ماس البلانطور (HMP).
- صيانة وخدمات السيارات (MPV).
- الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SAT INFO).
- شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK).
- شركة أعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية (MEI).
- شركة الوقاية والعمل في كنف الأمن والسلامة (SPAS).
- سونلغاز طب العمل (SMT).
- شركة النقل والصيانة الاستثنائيين للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX).

ثانيا: الهيئات المسيرة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

يشرف على تسيير مجمع سونلغاز الهيئات الآتية: الجمعية العامة، مجلس الإدارة، الرئيس المدير العام حسب المرسوم الرئاسي رقم 02-01 الصادر في 05 فيفري 2002.

### 1. الجمعية العامة:

تتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة باعتبارهم المساهم الوحيد وهم:

- الوزير المكلف بالطاقة.
- الوزير المكلف بالمالية.
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة.
- ممثل رئاسة الجمهورية.
- المسؤول عن المؤسسة المكلف بالتخطيط، ويترأسها الوزير المكلف بالطاقة.
- يحضر الرئيس المدير العام لسونلغاز الجمعية العامة، كما تتولى المؤسسة أمانة الجمعية، وتتولى الجمعية العامة معالجة المسائل الآتية:
- البرامج العامة للنشاطات.
- تقارير المراجعين الماليين القانونيين.
- حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة.
- تخصيص الأرباح.
- فتح رأسمال الشركة وزيادته وتخفيضه.
- إنشاء الشركات وأخذ المساهمات في الجزائر وفي الخارج.
- تعيين المراجعين الماليين القانونيين.
- اقتراح تعديل القانون الأساسي.
- تغيير المقر لسونلغاز.

وتجدر الإشارة إلى أن الجمعية العامة تجتمع مرة واحدة على الأقل كل سنة في دورة عادية وفي

دورة غير عادية كلما اقتضى الأمر وبناء على استدعاء من رئيسها.

2- مجلس الإدارة:

- يتكون مجلس الإدارة من الأعضاء الآتي ذكرهم:
- الرئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز .
- ممثلان عن الوزير المكلف بالطاقة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالاستشراف.
- ممثل عن الوزير المكلف بالجماعات المحلية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالبيئة.
- ممثلان عن العمال؛
- الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الغاز للشركة القابضة سونلغاز .
- الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الكهرباء للشركة القابضة سونلغاز .
- الرئيس المدير العام لأحد الفروع المكلف بتوزيع الكهرباء والغاز للشركة القابضة سونلغاز .
- يحضر الرؤساء المديرون العامون للفروع المعنية أعلاه، أعمال مجلس الإدارة بصوت استشاري.
- يرأس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز .
- يدرس مجلس الإدارة ويوافق ويفصل، عند الاقتضاء، خصوصا فيما يأتي:
- التوجيهات الاستراتيجية.
- أسلوب اتخاذ القرار، لا سيما في مجال العلاقات بين الشركة القابضة سونلغاز وفروعها وفيما بين الفروع، في حدود احترام القوانين والأنظمة المعمول بها وهذا القانون الأساسي.
- خلاصة مشاريع البرامج العامة لنشاطات الشركة القابضة سونلغاز .
- ميزانية الشركة القابضة سونلغاز .
- مشاريع حصيلة الشركة القابضة سونلغاز وحسابات النتائج المحققة من طرفها.
- حسابات النتائج المدعمة.
- خلاصة حصيلة نشاطات الشركات الفرعية والمساهمات
- فتح رأسمال الشركة القابضة سونلغاز والفروع طبقا للقواعد والإجراءات التي توافق عليها الجمعية العامة للشركة القابضة سونلغاز .

- مشروع المساهمات المالية.

### الرئيس المدير العام

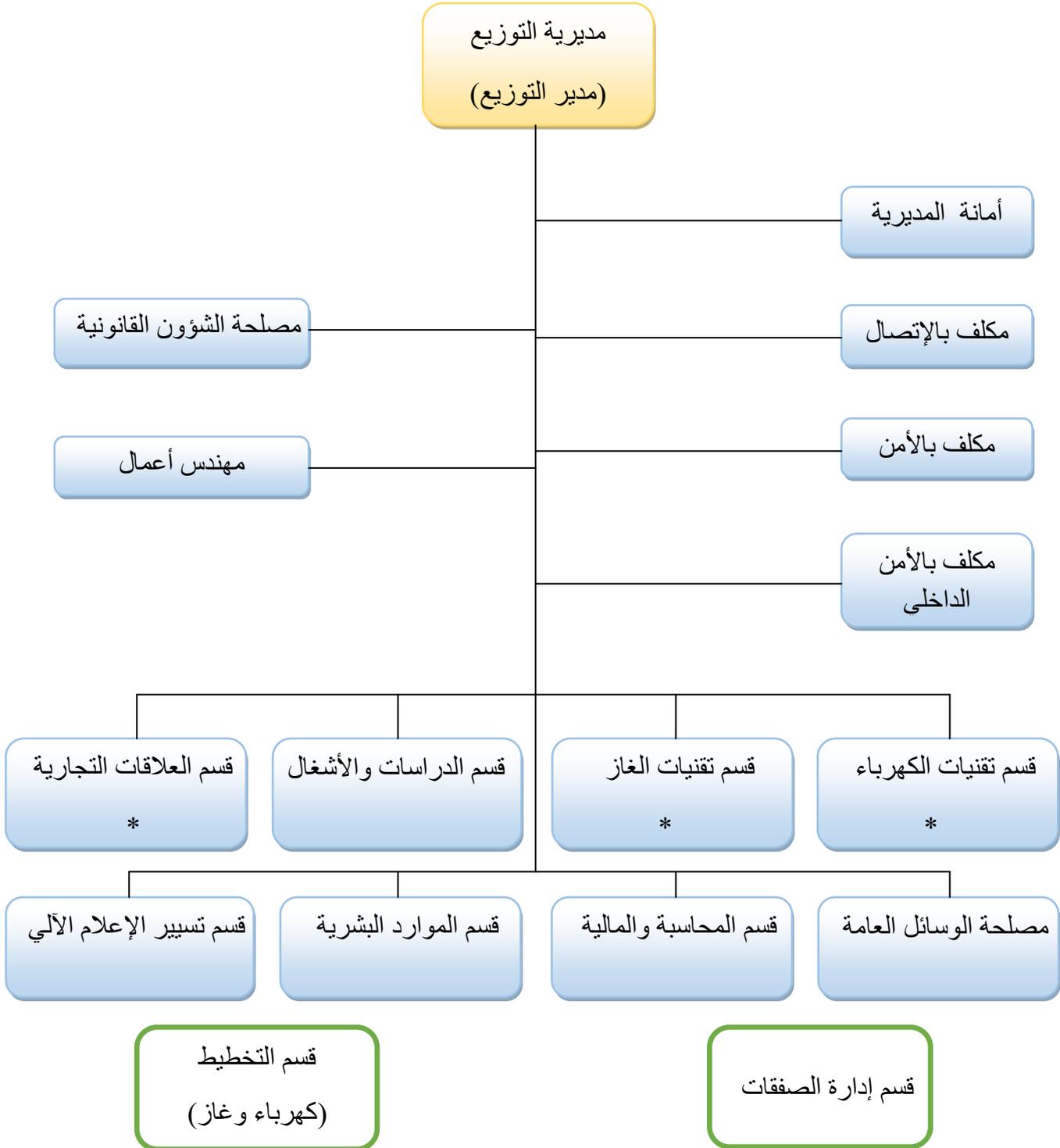
يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى تسيير وإدارة سونلغاز ويمكنه الاستعانة بنواب ومساعدين يكلفهم بكل أو جزء من صلاحياته، ويعد مسؤولاً عن السير العام للشركة كما يمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمي الشركة.

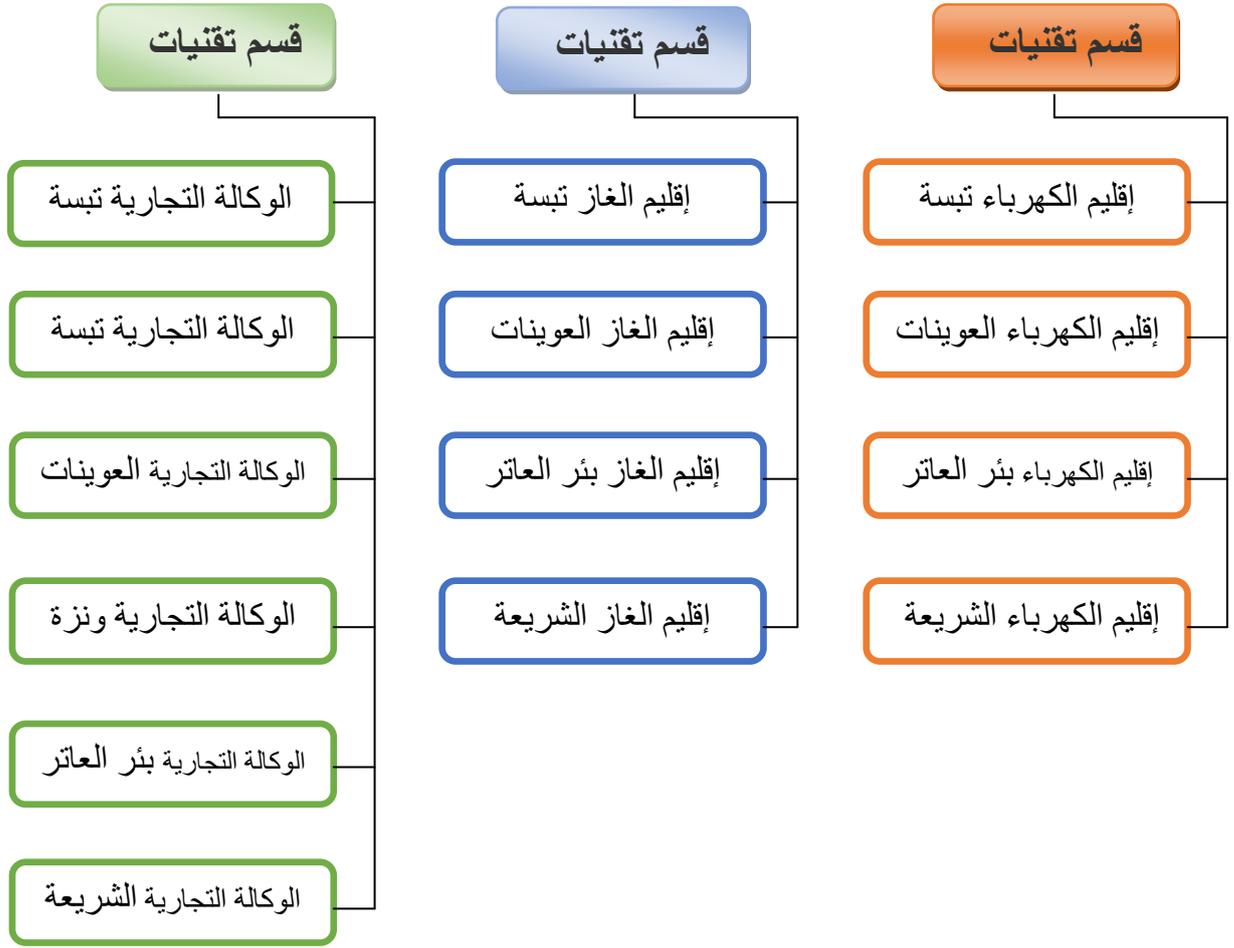
إن الانتقال الذي عرفته الشركة بموجب المرسوم الرئاسي 02-195 تملية ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون، فزيادة على انشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في قطاع المحروقات، والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء -تبسة-

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يتم فيه تحديد جميع الإطارات والأقسام الداخلية المختلفة للشركة، فهو يعكس خطوط السلطة وطبيعة الإتصالات الموجودة في الشركة، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -تبسة-.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" تبسة





يتكون الهيكل التنظيمي للشركة مما يلي:

### 1. المدير:

❖ هو الأول وهو الأخير الذي يعود له القرار في تسيير الأمور الداخلية والخارجية في مديرية سونلغاز.

### 2. الأمانة:

❖ حيث تستقبل المكالمات الهاتفية والبريد الخاص، كما تتولى مهمة الرد على مختلف الرسائل والبرقيات المسجلة.

❖ جدولة ورزمنة المواعيد مع المدير.

❖ الاستقبال العام.

3. مكلف بالاتصال:

- ❖ الإشراف على خلية الاتصال
- ❖ التواصل بين الشركة والمتعاملين (الولاية- المواطن - وسائل الإعلام)

4. المكلف بالأمن:

- ❖ يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية وممارسة وضمان أمانة لجنة الوقاية والأمن ومتابعة التوجيهات.

5. المكلف بالأمن الداخلي:

- ❖ مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر مطابقة مخصصات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن.

6. مصلحة الشؤون القانونية

- ❖ الإشراف على المكلفين بالشؤون القانونية وتمثيل الشركة لدى الهيئات القانونية.

7. مهندس أعمال:

- ❖ يقوم بالإدارة الفعالة للموارد البشرية والمادية والمالية للشركة من خلال استخدام أدوات الإدارة المحوسبة المختلفة.

8. قسم تقنيات الكهرباء :

من المهام التي يقوم بها:

- ❖ القيام بدراسات تقنية لتطوير الشبكة الكهربائية.
- ❖ وضع برنامج لصيانة المنشآت الكهربائية.
- ❖ تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء وإجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع باقي الأقسام كل فيما يخصه.

يضم قسم تقنيات الكهرباء عدة أقاليم تتمثل في: إقليم الكهرباء تبسة، إقليم الكهرباء العوينات، إقليم الكهرباء بئر العاتر، إقليم الكهرباء الشريعة.

#### 9. قسم تقنيات الغاز:

- من المهام التي يقوم بها:
- تحضير برنامج الصيانة الخاص بالمنشآت.
- متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بحوادث قنوات الغاز.
- مراقبة استغلال الشبكة الغازية.

يضم قسم تقنيات الغاز عدة أقاليم تتمثل في: إقليم الغاز تبسة، إقليم الغاز العوينات، إقليم الغاز بئر العاتر، إقليم الغاز الشريعة.

#### 10. قسم الدراسات والأشغال:

##### 1. قسم الكهرباء

- يقوم بدراسة كل طلب دون 360 كيلو فولط أمبير كذلك ربط التواتر المنخفض أكثر من 25 متر.
- متابعة أشغال الربط.
- متابعة برامج الكهربائية التابعة (للدولة والولاية والبلدية).

##### 2. قسم الغاز

- يقوم بالدراسة الميدانية وربط التجمعات السكنية بالغاز.
- متابعة الأشغال وتنفيذها.

#### 11. قسم العلاقات التجارية:

يقوم بعدة مهام من بينها:

- القيام بإجراءات تزويد الزبائن (ربط) بالطاقة الكهربائية والغازية.
- تسيير قائمة الزبائن والتكفل بمختلف مشاكلهم.
- تسيير الزبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للرصد والفوترة والتسوية.

ويضم قسم العلاقات التجارية عدة وكالات تجارية تتمثل في: الوكالة التجارية تبسة 1، الوكالة التجارية تبسة 2، الوكالة التجارية العوينات، الوكالة التجارية ونزة، الوكالة التجارية بئر العاتر، الوكالة التجارية الشريعة.

#### 12. مصلحة الوسائل العامة:

- هي مصلحة تتكفل ببراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية وتوفير النقل للعمال، كما أنها تتكفل بشراء الأجهزة والمعدات، التعامل مع موردي الشركة.

#### 13. قسم المالية والمحاسبة:

- يقوم هذا القسم بمتابعة السيولة وكذا الصفقات المالية من فوتر، مراقبة وتأشير المالية محليا وكذلك بمعية حكم الإدارة والمتابعة، مع الإدارة العامة (كهرباء، غاز، منشآت داخلية وخارجية).

#### 14. قسم الموارد البشرية:

- تسيير شؤون العمال.
- مراقبة السيرة المهنية للعمال (الراتب - التكوين - الأحوال الشخصية... الخ).

#### 15. قسم تسيير الإعلام الآلي:

- يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية فهو يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام ويقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي.

#### 16. قسم إدارة الصفقات:

- تقوم بإدراج وتقييم الصفقات العمومية والخاصة والمتوسطة بالشركة محليا دراسة ومتابعة الأعمال ومدى تنفيذها وبعثها إلى الإدارة المركزية للشركة العامة (كهرباء - غاز - منشآت داخلية وخارجية).

#### 17. قسم التخطيط (كهرباء وغاز):

- هو القسم المكلف بالدارسات الآتية والمستقبلية للشبكات (الكهرباء والغاز).

- تكوين الملفات الخاصة بالعلاقات مع الإدارات المحلية والإدارة العامة للشركة.

#### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة الميدانية بتحديد عينة الدراسة، تصميم واختبار أداة الدراسة، كما سيتم التعرض إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

#### المطلب الأول: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

إن استخراج عينة الدراسة هو اختيار جزء من المجموعة بحيث يمثل هذا الجزء تعبير عن المجموعة كلها فهذا يعني أنه يجب علينا أن نختار الطريقة الصالحة والمواتية لكل المجتمع لكي تكون ممثلة له أدق تمثيل، حيث أن العينة هي الدعامة الأساسية في البحث ويعتمد عليها كمصدر لجمع الواقع من منطلق أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة، وتعرف على أنها: "صورة مصغرة عن المجتمع الكلي للدراسة ينبغي أن تمثله تمثيلا صحيحا حيث ينعكس إيجابا على صحة النتائج".<sup>1</sup>

وقمنا باختيار العينة الطبقية كأحد أساليب المعاينة العشوائية، كون مجتمع الدراسة معلوم ومحصور وغير متجانس، والذي يتمثل في شركة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء - تبسة.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

لا يمكن ضمان نجاح أي دراسة علمية دون الإعتماد على تقنيات بحث علمي دقيقة تسهل على الباحث عملية جمع البيانات الخاصة بالموضوع.

وصف أداة جمع البيانات:

#### الإستمارة:

تعتبر الإستمارة هي الوسيلة التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات خلال الدراسة التي قمنا بها، وهي الأكثر ملائمة لعينة البحث من العمال بمختلف درجاتهم، إضافة إلى أنها لا تحمل إسم المستجوب الأمر الذي يحفز على إعطاء المعلومات موثوقة وصحيحة.

<sup>1</sup> - غريب محمد، السيد محمد: تصميم وتنفيذ البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 1995، ص 137.

إنّ فالإستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعدّ محددة وترسل بواسطة البريد أو تسلّم شخصياً إلى المبحوثين لتسليم إجاباتهم ثمّ إعادتها ثانية.<sup>1</sup>

أما نوع الإستمارة فهي من الإستمارات المغلقة التي تمّ فيها تحديد إجابات المستجوبين بخمسة خيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، إعتقاداً على سلم ليكارت الخماسي. أما طريقة توزيع الإستمارة فقد تمّ مباشرة بين الباحثين وعمال شركة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء -تبسة-، ومنح لهم الوقت الكافي للإجابة على الأسئلة واسترجاع الإستمارات.

وقد تمّ تقسيم إستمارة أثر المعرفة الضمنية في تحسين القرارات الإستراتيجية إلى ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** البيانات الأولية والتي من خلالها تمّ التعرف على الخصائص الشخصية للعينة، ويضمّ هذا المحور أربعة متغيرات تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

**المحور الثاني:** بيانات تتعلق بمساهمة المؤسسة في تحسين المعرفة الضمنية للعمال في شركة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء -تبسة- وتضمّ عشرة أسئلة.

**المحور الثالث:** بيانات تتعلق بمساهمة المعرفة الضمنية في تحسين كفاءة صنع القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة كأداة ثانوية.

### المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالأدوات المذكورة سالفاً، ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مداولاتها المعرفية والعلمية، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أسلوب كمي وأسلوب كيفي.

ومن أجل تحليل البيانات والمعلومات المعطاة تمّ الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث: دار الطيبة، ط2، لبنان، 1996، ص 65.

(حيث نجد في طريقة ليكارت أمام كل عبارة درجة من الموافقة والمعارضة ويطلب من المبحوث أن يضع العلامة التي تعبر عن اتجاهه أحسن تعبير).<sup>1</sup>

وبما أن الخيار يعبر عنه بالمقياس الترتيبي تم وضع أوزان ترمز لها وهي:

(موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

وقد تم الإعتماد على برنامج SPSS في معالجة البيانات احصائيا، وفي بناء الجداول وعرض الرسومات البيانية.

ثم حساب طول الفئة:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أقل قيمة}}{\text{عدد المستويات}} = \text{القانون الكلي للمدى}$$

جدول رقم (05): مجال متوسط إجابة الأفراد

غير موافق بشدة	[ 1 – 1.8 ]
غير موافق	[ 1.8 – 2.6 ]
محايد	[ 2.6 – 3.4 ]
موافق	[ 3.4 – 4.2 ]
موافق بشدة	[ 4.2 – 5 ]

المصدر: إعداد الباحثين

<sup>1</sup> - سامي محمد ملحم، الإرشاد والعلاج النفسي، دط، دار المسيرة، مصر، 2001، ص 336.

من أجل استخلاص النتائج المحصل عليها تم الإعتماد على الأساليب الوصفية والإستدلالية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسبة المئوية والجدول البسيطة والتمثيلات البيانية لوصف خصائص العينة، واستخدام المتوسطات والانحراف المعياري وذلك من أجل تحديد فئات الدرجات في كل عبارة وفي كل محور، في حين الأسلوب الإستدلالي تم استخدام كاي تربيع لحساب الفروق في درجات مساهمة لتخصصات وذلك عند درجة ثقة 95 % حيث تمت المقارنة مع قيمة كاي تربيع الجدولية 9.488 عند درجة حرية ( 5 - 1 )، ( درجة الحرية = عدد البدائل - 1 )، (  $a = 0.05$  ).

كما اعتمدنا في الأسلوب الكمي على التكرارات والنسب المئوية مع ثلاث مقاييس إحصائية تتمثل في:

**المتوسط الحسابي:** لتحديد القيمة التي تميل إليها مجموع القيم.

**الانحراف المعياري:** لقياس مدى التبعثر الإحصائي أو مدى امتداد مجالات القيم.

**كاي تربيع:** لحساب الفروق في المعرفة الضمنية في صنع القرارات الاستراتيجية.

أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في تحويل الأرقام والنسب من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية، وتحليل النتائج وتفسيرها اعتمادا على النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول ما إذا كان هناك أثر للمعرفة الضمنية في صنع القرارات الإستراتيجية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-تبسة-، وذلك وفق الإستبيان الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل بيانات المحور الأول

في هذا الجزء من الدراسة سيتم القيام بتحليل نتائج البيانات الشخصية حسب أفراد العينة وذلك من حيث الجنس ثم السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

1- تحليل البيانات الخاصة بمتغير الجنس:

يتوزع أفراد العينة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



النسبة المئوية	التكرار		
75.0	30	ذكر	الجنس
25.0	10	أنثى	
100.0	40	المجموع	

الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة

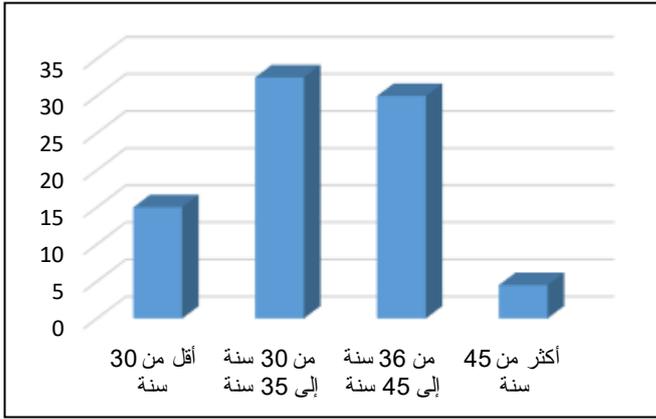
حسب متغير الجنس

نلاحظ من الجدول رقم 06 والشكل رقم 08 السابقين أن 30 من أفراد العينة ذكور وهم يمثلون ما نسبته 75% من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد الإناث 10 أي ما نسبته 25% من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على عدد الإناث إلى طبيعة العمل بالشركة، والذي هو عمل يحتاج إلى جهد عضلي للتعامل مع الآلات والتجهيزات.

2- تحليل البيانات الخاصة بمتغير العمر:

يتوزع أفراد العينة حسب أعمارهم كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار		
15.0	6	أقل من 30 سنة	العمر
32.5	13	من 30 سنة إلى 35 سنة	
30.0	12	من 36 سنة إلى 45 سنة	
22.5	9	أكثر من 45 سنة	
100.0	40	المجموع	

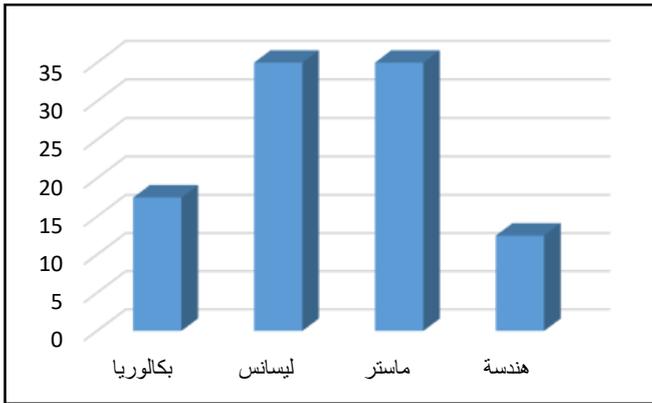
من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 09 والتابعين نلاحظ أن 13 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 35 سنة أي أثبتته 32.5 من الحجم الإجمالي للعينة في حين 12 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة أي ما نسبته 30% بينما بلغ عدد أفراد العينة التي تزيد أعمارهم عن 45 سنة تسعة أفراد أي ما نسبته 22.5% من الحجم الإجمالي للعينة وفيما يخص أفراد العينة التي تقل أعمارهم 30 سنة ستة أفراد أي ما نسبته 15% من حجم الإجمالي للعينة وهذه النتيجة تعكس الفكري والبدني للموظفين الذي يمكن للشركة أن تستفيد منه.

3- تحليل البيانات الخاصة بمتغير المستوى الدراسي:

يتوزع أفراد العينة حسب مستواهم الدراسي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار		
17.5	7	بكالوريا	المستوى الدراسي
35.0	14	ليسانس	
35.0	14	ماستر	
12.5	5	هندسة	
100.0	40	المجموع	



الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة

حسب متغير المستوى الدراسي

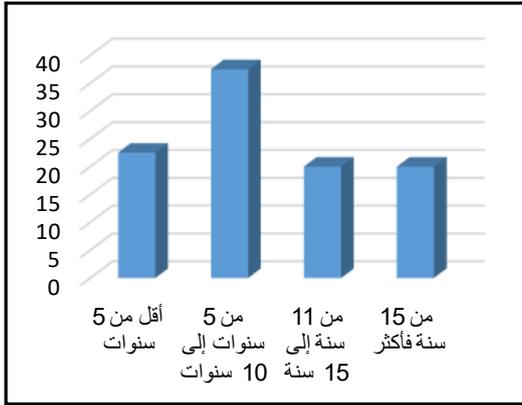
نلاحظ من الجدول 08 رقم والشكل 10 رقم السابقين عن 14 من أفراد العينة مستواهم الدراسي ماستر أي ما نسبته 35% من الحجم الإجمالي للعينة وكذلك 14 من أفراد العينة مستواهم الدراسي ليسانس أي ما نسبته 35% من الحجم الإجمالي للعينة فيما بلغ عدد أفراد العينة الذين مستواهم الدراسي بكالوريا سبعة أي ما نسبته 17.5% في حين تم تسجيل خمسة من أفراد العينة مستواهم الدراسي هندسة أي ما نسبته 12.5% من الحجم الإجمالي للعينة.

4- تحليل البيانات الخاصة بمتغير سنوات الخبرة:

يتوزع أفراد العينة حسب عدد سنوات خبراتهم كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار		
22.5	9	سنوات 5 من أقل	سنوات الخبرة
37.5	15	سنوات 10 إلى سنوات 5 من	
20.0	8	سنة 15 إلى 11 من	
20.0	8	فأكثر سنة 15 من	
100.0	40	المجموع	



الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة

حسب متغير سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول رقم هو شكل رقم السابقين أن 15 من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 10 إلى خمس سنوات وهم يمثلون ما نسبته 37,5% من الحجم الإجمالي للعينة المدروسة كما نلاحظ أن تسعة من أفراد العينة تقل خبرتهم عن خمس سنوات وهو ما نسبته 22,5% من الحجم الإجمالي للعينة فيما بلغ عدد أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم بين 11 إلى 15 سنة ثمانية أفراد أي ما نسبته 20% من الحجم الإجمالي للعينة المدروس وهو نفس الشيء بالنسبة للأفراد التي تزيد خبرتهم عن 15 سنة.

المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني

المحور الثاني: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم 10: بيانات متغير المعرفة الضمنية

الرقم	العبارات	المقيس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
01	تقوم شركة سونلغاز بنقل الخبرات المكتسبة للكفاءات العالية إلى باقي الموظفين	ت	10	21	5	4	0	3.9250	0.88831	5.805
		ن	%25.0	%52.5	%12.5	%10.0	%00.0			
02	تعزز شركة سونلغاز مهارات وخبرات العاملين عن طريق التعلم	ت	13	24	2	1	0	4.2250	0.65974	4.316
		ن	%32.5	%60.0	%5.0	%2.5	%00			
03	تقوم شركة سونلغاز بتحسين معارف العمال ورفع مهاراتهم عن طريق الإبداع والإبتكار	ت	2	15	15	8	0	3.2750	0.84694	18.857
		ن	%5.0	%37.5	%37.5	%20.0	%00			
04	تعمل شركة سونلغاز على جذب أصحاب المعارف والكفاءات لتوظيفهم	ت	4	13	14	7	2	3.2500	0.1.0315	7.950
		ن	%10.0	%32.5	%35.0	%17.5	%5.0			
05	تقوم شركة سونلغاز بتكوين وتدريب موظفيها لتنمية معارفهم ومهاراتهم الخاصة	ت	14	22	3	1	0	4.2250	0.69752	6.770
		ن	%35.0	%55.0	%7.5	%2.5	%0.0			
06	تطور شركة سونلغاز مهارات الموظفين للمساهمة في تبادل ونقل المعرفة	ت	11	20	6	3	0	3.9750	0.86194	11.981
		ن	%27.5	%50.0	%15.0	%7.5	%00.0			
07	المعرفة الضمنية لدى العمال هي ذات طابع شخصي	ت	6	25	6	3	0	3.8500	0.76962	5.912
		ن	%15.0	%62.5	%15.0	%7.5	%00.0			
08	المعرفة الضمنية تعمل على رفع الكفاءات	ت	7	26	6	1	0	3.9750	0.65974	12.396
		ن	%17.5	%65.0	%15.0	%2.5	%00.0			
09	تتوافق المعرفة الضمنية مع البيئة المحيطة وتتطور وفق الجماعات أو المحيط متغيراتها سواء على مستوى الأفراد التنافسي	ت	5	19	13	3	0	3.6500	0.80224	14.785
		ن	%12.5	%47.5	%32.5	%7.5	%00.0			

11.186	0.73336	4.2250	0	2	1	23	14	الثقة بين العمال من متطلبات نقل المعرفة الضمنية	10
			%00.0	%5.0	%2.5	%57.5	%35.0		
3.85750		المتوسط الحسابي العام							
0.490885		الإتحراف المعياري العام							
5.1420		كاي تربيع للمحور							

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن درجه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المعرفة الضمنية مرتفعة باستثناء عبارتين فقط حيث جاء متوسط حسابهم أصغر من المتوسط الفردي للدراسة حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئة مقياس الخماسي من (2.6-3,4) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد حيث تحفظ بعض العمال عن إبداء آرائهم حول بعض العبارات.

بالنسبة للعبارة رقم (01) نجد أفراد عينة دراسة موافقون على أن "شركة سونلغاز تقوم بنقل الخبرات المكتسبة للكفاءات العالية إلى باقي الموظفين" حيث كان المتوسط الحسابي (3.9250) انحراف معياري قدره (0.88831) مما يشير إلى اتجاه آراء العمال في هذه العلاقة إلى درجة متوسطة رغم الإختلاف في نسبة المبحوثين حيث قدرة نسبة العمال الموافقين لهذه العبارة بنسبة 52.5% وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالخبرات والكفاءات للموظفين.

ودلت حسابات كاي تربيع المحسوبة وفق نوع العبارة والتي قدرت ب (5.805) أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية (9.488)، ما يبين وجود فروق غير دالة إحصائية في إجابات المبحوثين مما يعني أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين على مستوى العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم (02) نجد أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن "شركة سونلغاز تعزز مهارات الخبرات للعاملين عن طريق التعلم" حيث كان المتوسط الحسابي للعبارة (4.2250) بانحراف معياري قدره (0.65974) أي بدرجة قوية، وقد قدرت النسبة المئوية للعمال الموافقين لهذه العبارة ب 60%، أي أن هناك اهتمام كبير من طرف الشركة بتعليم موظفيها كون هذه الأخيرة تلعب دور في الرفع من المستوى المهاري لديهم.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق نوع العبارة والتي قدرت ب (4.316) على أن هناك فروق دالة غير إحصائية لأنها أصغر من كاي تربيع الجدولية التي قدرت ب (9.488)، مما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة.

فيما يخص العبارة (03) والتي يعتبر متوسط حسابها اقل مقارنة بباقي العبارات حيث أن هناك نسبة من أفراد عينة الدراسة محايدون على أن "شركة سونلغاز تقوم بتحسين معارف العمال ورفع مهاراتهم" وبلغت هاته النسبة 37.5 % ونسبة من العمال موافقون على العبارة بلغت 37.5 % عن طريق الإبداع والابتكار حيث يمثل متوسط حساب العبارة (3.2750) وانحرافها المعياري (0.84694)، فكان 37.5% من أفراد العينة محايدون بشأنها واختاروا أن يتحفظوا في الإجابة، بينما 37.5 % من أفراد العينة وافقت على أن الشركة تقوم بتحسين معارف العمال من خلال السماح لهم بالإبداع والابتكار وتوظيف مهاراتهم على أرض الواقع.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق العبارة المدروسة، التي قدرت ب (18.857) على أن هناك فروق دالة احصائية لأنها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت ب (9.488)، مما يعني أن هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة للعبارة (04) فقد كان أفراد عينة الدراسة أيضا محايدون بشأنها حيث تنص العبارة على أن "شركة سونلغاز تعمل على جذب أصحاب المعارف والكفاءات لتوظيفهم" حيث يمثل متوسط حساب هذه العبارة (3.2500) وانحرافها المعياري (1.03155) حيث كان أفراد العينة محايدون بشأنها واختاروا أن يتحفظوا في الإجابة.

ودلت حسابات كاي تربيع المحسوبة وفق نوع العبارة والتي قدرت ب (7.950) أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية (9.488)، ما يبين وجود فروق غير دالة إحصائية في إجابات المبحوثين مما يعني أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين على مستوى العبارة.

وفيما يخص العبارة رقم خمسة فان أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على "أن شركة سونلغاز تقوم بتكوين وتدريب موظفيها لتنمية معارفهم ومهاراتهم الخاصة" حيث كان المتوسط الحسابي للعبارة (4.2250) بانحراف معياري قدره (0.69752) ونسبة مئوية قدرها (55%) مما يدل على تأييد أغلب العمال لهذه العبارة ويرجع هذا إلى وجود ثقافة تواصل داخل الشركة بين مختلف الموظفين في القيادات

العليا والمناصب الأخرى باختلاف درجاتها وهو ما يفسر اهتمام الشركة بالعملية التدريبية والتكوينية للموظفين للرفي بمعارفهم.

ودلت كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب (6.770) على أن هناك فروق غير دالة إحصائية لأنها أصغر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت ب (9.488)، مما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة.

وفيما يخص العبارة (06) فإن أفراد عينة الدراسة موافقون على "أن شركة سونلغاز تطور مهارات الموظفين للمساهمة في تبادل ونقل المعرفة" حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.9750) انحراف معياري قدره (086194)، إذ تبين أن الإتجاه العام للمبحوثين حول هذه العبارة بالموافقة، حيث كانت نسبتهم 50% وهذا يعني أن الشركة تولي اهتماما كبيرا بالمعارف الخاصة الموظفين وتشجعهم على تبادلها ونقلها فيما بينهم وهو ما يفسر أهمية المشاركة بين الموظفين وأن شركة سونلغاز "تبسة" تولي إهتماما كبيرا بهذا.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق العبارة المدروسة، التي قدرت ب (11.981) على أن هناك فروق دالة احصائية لأنها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت ب (9.488)، مما يعني أن هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة وحسب النسبة المئوية (50%) فالنصف يؤيد العبارة والنصف الآخر توزع على باقي أجزاء المقياس، وقد اعتبر أغلب العمال موافقين على العبارة اعتمادا على الاختلاف الطفيف في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أما العبارة سبعة فإن أفراد عينة دراسة موافقون على "أن المعرفة الضمنية لدى العمال هي ذات طابع شخصي" حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.8500) بانحراف معياري قدره (0.76962) وقد قدرت نسبتهم ب (62.5%) حيث يرى معظم المبحوثين أن المعرفة الضمنية هي عبارة عن معطيات خاصة بالفرد العاملو هي شخصية أكثر منها عممة ولكن تبقى لهم حريه نقلها أو الاحتفاظ بها لأنفسهم.

ودلت كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب (5.912) على أن هناك فروق غير دالة إحصائية لأنها أصغر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت ب (9.488)، مما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة رقم (08) فإن أفراد عينة الدراسة موافقون على "أن المعرفة الضمنية تعمل على رفع الكفاءات" حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.9750) بانحراف معياري قدره (0.65974) إذ تبين أن الإتجاه العام للمبحوثين حول هذه العبارة قد كمل بالموافقة، حيث بلغت نسبتهم 65%، حيث يعتبر الموظفون في شركة سونلغاز "تبسة" أن المعرفة الضمنية مصدر من مصادر الكفاءة واستنادا إلى هذا فإنه لا يمكن للمورد البشري أن يعتمد على المعارف الظاهرة وحدها حتى ولو كانت كافية لتحقيق هدف ما، ولكن المعارف الشخصية تحدث الفارق وتلعب دورا في تطوير الميزة التنافسية بشرط أن تكون هذه المعارف ذات فعالية.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق العبارة المدروسة، التي قدرت ب (12.396) على أن هناك فروق دالة احصائية لأنها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت ب (9.488)، مما يعني أن هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

فيما يخص العبارة رقم تسعه فإن أفراد العينة بالدراسة موافقون على "أن المعرفة الضمنية تتوافق مع البيئة المحيطة وتتطور وفق متغيراتها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المحيط التنافسي" حيث ان المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.6500) بانحراف معياري قدره (0.80224)، حيث يتجه الإتجاه العام للمبحوثين في هذه العبارة نحو الموافقة، بحيث بلغت نسبتهم المئوية ب (47.5%) حيث يرى اغلب الموظفين أن معارفهم الضمنية ما هي إلا مكتسبات من المحيط حيث تتطور وفق المتغيرات الحاصلة فيه وتتطور هذه المعارف وفق المشاكل المحيطة بالشركة، من خلال اكتساب خبرات ناتجة عن مواجهة تلك المشاكل سواء كانت هاذة المشاكل ناتجة عن أفراد أو مؤسسات أو تغيرات بيئية داخلية أو خارجية، فكلما اختلفت تنوعت معارف العاملين المكتسبة من المحيط.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق العبارة المدروسة، التي قدرت ب (14.785) على أن هناك فروق دالة احصائية لأنها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت ب (9.488)، مما يعني أن هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

في العبارة رقم (10) أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن "الثقة بين العمال من متطلبات نقل المعرفة الضمنية" حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة هو (4.2250) بانحراف معياري قدره (0.73336)، ونسبة مئوية قدرها (57.5) فبحسب رأي أغلب الموظفين فإن الثقة بينهم تسمح بنقل

أثر المعرفة الضمنية في تحسين كفاءة صنع القرارات  
الإستراتيجية في شركة سونلغاز تبسة

معارفهم الضمنية لتصبح صريحة وتستفيد منها الشركة في مواجهة الظروف باختلافاتها، واستغلالها من طرف بقية الموظفين وتطويرها إلى معارف أفضل وأكثر، كون المعارف الضمنية أيضا إذا حولت إلى صريحة تكون قابلة للتطوير، و الإبداع والإبتكار فيها من طرف الموارد البشرية.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق العبارة المدروسة، التي قدرت ب (11.186) على أن هناك فروق دالة احصائية لأنها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت ب (9.488)، مما يعني أن هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث

المحور الثالث: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم (11): بيانات متغير القرارات الإستراتيجية

الرقم	العبارات	ن	التكرارات والنسب المئوية					ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
01	هناك وضوح في القرارات المتخذة في شركة سونلغاز من قبل الإدارة العليا	ت	9	14	12	4	1	3.6500	1.02657	13.172	
		ن	22.5%	35.0%	30.0%	10.0%	2.5%				
02	يشارك العاملون الذين تلقوا تكويننا وتحسينا في المستوى في صنع القرارات الإستراتيجية في شركة سونلغاز	ت	3	20	9	6	2	3.4000	1.00766	12.272	
		ن	7.5%	50.0%	22.5%	15.0%	5.0%				
03	يחס العاملون داخل شركة سونلغاز بأن لهم الحق في المشاركة في صنع بعض القرارات الإستراتيجية	ت	4	11	12	10	3	3.0750	1.11832	14.577	
		ن	10.0%	27.5%	30.0%	25.0%	7.5%				
04	حدوث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة سريعة	ت	11	20	8	1	0	4.0250	0.76753	5.581	
		ن	27.5%	50.0%	20.0%	2.5%	0.0%				
05	توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على صنع القرارات الإستراتيجية ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي	ت	6	21	9	4	0	3.7250	0.84694	10.605	
		ن	15.0%	52.5%	22.5%	10.0%	0.0%				
06	الإشراف والمتابعة والتتبع لكافة المشاكل والعراقيل خاصة المراحل الأولى من صنع القرارات وتقديم الحلول لها	ت	8	19	9	3	1	3.7500	0.95407	19.286	
		ن	20.0%	47.5%	22.5%	7.5%	2.5%				

5.523	0.62224	4.1500	0	0	5	24	11	ت	07	خبرات ومهارات الأفراد العاملين لعبت دورا هاما في التغيير الإيجابي داخل المؤسسة
			%00.0	%00.0	%12.5	%60.0	%27.5	ن		
11.688	0.73336	3.7750	0	2	10	23	5	ت	08	مشاركة المعارف الضمنية بين العمال أدت إلى إتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة ساهمت في تحسينها
			%00.0	%5.0	%25.0	%57.5	%12.5	ن		
5.582	0.69752	4.0250	0	0	9	21	10		09	تعليم العمال وإشراكهم في دورات تدريبية أدى إلى إثراء معارفهم الخاصة وبالتالي إتخاذ قرارات إستراتيجية أدت إلى تحقيق أهداف المؤسسة
			%00.0	%00.0	%22.5	%52.5	%25.0			
5.838	0.84124	3.9000	0	1	10	20	9		10	القرارات الإستراتيجية أدت إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للشركة وتحسين
			%00.0	%2.5	%25.0	%50.0	%22.5			
3.74750		المتوسط الحسابي العام								
0.582650		الإتحراف المعياري العام								
4.4967		كاي تربيع للمحور								

• تحليل بيانات المحور الثالث:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات محور صنع القرارات الإستراتيجية مرتفعة باستثناء عبارتين فقط جاء متوسط حسابهم أصغر من المتوسط الفرضي للدراسة حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات القياس لكوت الخماسي من (2.60- 3.4) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد، حيث تحفظ بعض العمال في أداء آرائهم حول بعض العبارات فقد بلغ المتوسط الحسابي العام 3.74 أي أن الأغلبية موافقة في معظم العبارات المقترحة.

1- بالنسبة للعبارة رقم (01) نجد أفراد عينة الدراسة موافقون على أن "هناك وضوح في القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا" حيث كان متوسط الحسابي (3.6500) بانحراف معياري قدره (1.02657) ونسبة مئوية قدرها 35% إذ تبين أن الإتجاه العام للمبحوثين حول هذه العبارة بالموافقة، وهذا يعني ان المؤسسة محل الدراسة تهتم باتخاذ قرارات إستراتيجية واضحة من أجل فهمها من طرف الموظفين واحترامهم لهذه القرارات.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق العبارة المدروسة، التي قدرت بـ (13.172) على أن هناك فروق دالة احصائية لأنها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت بـ (9.488)، مما يعني أن هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

2- بالنسبة للعبارة رقم (02) المتمثلة في "يشارك العاملون الذين تلقوا تكويننا وتحسينا في المستوى في صنع القرارات الإستراتيجية في شركة سونلغاز" فقد كان الإتجاه العام للعينة نحو المحايدة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.40) وانحرافها المعياري بـ (1.00766) ونسبة مئوية قدرها 22.5%، حيث نلاحظ أن أفراد العينة اختاروا التحفظ في الإجابة.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق العبارة المدروسة، التي قدرت بـ (12.272) على أن هناك فروق دالة احصائية لأنها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت بـ (9.488)، مما يعني أن هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

3- بالنسبة للعبارة رقم (03) المتمثلة في "يحب العاملون داخل شركة سونلغاز بأن لهم الحق في المشاركة في صنع بعض القرارات الإستراتيجية" فقد كان الإتجاه العام للعينة نحو المحايدة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.0750) وانحرافها المعياري بـ (1.11832) ونسبة مئوية قدرها 30%، حيث نلاحظ أن أفراد العينة اختاروا التحفظ في الإجابة.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق العبارة المدروسة، التي قدرت بـ (14.577) على أن هناك فروق دالة احصائية لأنها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت بـ (9.488)، مما يعني أن هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

4- أما بالنسبة للعبارة رقم (04) نجد أفراد عينة دراسة موافقون على أن "حدوث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصوره سريعة" حيث كان متوسط الحسابي (4.0250) بانحراف معياري قدره (0.76753) ونسبة مئوية قدرها 50% وهذا يدل على ان التغيرات الحاصلة تلعب دورا هاما في اخذ قرارات سريعة، سواءا كان هذا التغير على المستوى الخارجي أو الداخلي للمؤسسة فطبيعة عمل المؤسسة تتميز بالتغيرات المستمرة و عليه فعليها أن تكون جاهزة تماما لأي طارئ و لا بد من اعتماد السرعة في صنع و اتخاذ القرارات.

ودلت حسابات كاي تربيع المحسوبة وفق نوع العبارة و التي قدرت بـ (5.581) أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية (9.488)، ما يبين وجود فروق غير دالة إحصائية في إجابات المبحوثين مما يعني أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين على مستوى العبارة.

5- فيما يخص العبارة رقم (05) نجد أفراد عينة الدراسة موافقون على أن "توفير الحوافز المالية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على صنع القرارات الإستراتيجية ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي" حيث كان المتوسط الحسابي (3.7250) بانحراف المعياري قدره (0.84694) ونسبة مئوية قدرها 52% وهذا يدل على أن الحوافز المادية والمعنوية من الدوافع التي تجعل العاملين يصنعون قرارات إستراتيجية ناتجة عن المراقبة الداخلية والخارجية لمحيط الشركة فالبنسبة للعامل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الأهداف الخاصة له .

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق العبارة المدروسة، التي قدرت بـ (10.605) على أن هناك فروق دالة إحصائية لأنها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت بـ (9.488)، مما يعني أن هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

6- العبارة رقم (06) نجد أفراد العينة المدروسة موافقون على أن "الإشراف والمتابعة لكافة المشاكل والعراقيل خاصة المراحل الأولى من صنع القرارات وتقديم الحلول لها" حيث أن متوسط الحسابية (3.7500) وانحرافها المعياري (0.95407) في ما تبلغ نسبته المئوية 47% وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن متابعة المشاكل في مراحلها الأولى يسرع في إيجاد الحلول لها من خلال صنع قرارات مناسبة لها و هو ما يوفر الكثير من التعب على المؤسسة، و من خلال اتخاذ هذه القرارات سيتم التنفيس على المؤسسة و تخطي المشكلات بسرعة و تسهيل العمل.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق العبارة المدروسة، التي قدرت بـ (19.286) على أن هناك فروق دالة إحصائية لأنها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت بـ (9.488)، مما يعني أن هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة

7- أما بالنسبة للعبارة السابعة المتمثلة في "خبرات ومهارات الأفراد والعاملين لعبت دورا مهما في التغيير الإيجابي داخل المؤسسة" فقط لاقت موافقة من أغلب أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (4.1500)

وانحرف معياري قدره (0.62224) ونسبة مئوية 60%، فمن مصادر التغيير الإيجابي الصادر عن القرارات المتخذة هو مهارات العاملين وخبراتهم ولا يمكن إيعاز ذلك للمسؤولين في الإدارات الكبرى فقط، فأي عامل مهما كانت بساطة عمله فإن أفكاره في مجال عمله البسيط قد تصنع فارقا كبيرا على مستوى المؤسسة ككل و هو نفس الشيء لباقي العمال بمختلف درجاتهم في السلم الوظيفي.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق نوع العبارة والتي قدرت ب (5.523) على أن هناك فروق دالة غير إحصائية لأنها أصغر من كاي تربيع الجدولية التي قدرت ب (9.488)، مما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة.

8- يتبين من العبارة رقم ثمانية أن أفراد العينة يوافقون على أن "مشاركة المعارف الضمنية بين العمال أدت إلى اتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة ساهمت في تحسينها" فنجد أن متوسطها الحسابي بلغ (3.7750) بانحراف معياري قدره (0.73336) نسبة مئوية قدرها 57.5% وهذا يعبر عن مدى اعتماد الشركة على المعارف الضمنية للعمال لاتخاذ قرارات هامة بناءا عليها، و هو يساعد الشركة على اكتشاف أصحاب المهارات و الخبرات الذين يصنعون الفارق في المؤسسة فنصنع و اتخاذ القرارات يعتبر عمل جماعي ولكل الموظفين الحق و الدور في ذلك، و لا يمكن احتكار هذا على موظفين دون آخرين.

ودلت كاي تربيع المحسوبة وفق العبارة المدروسة، التي قدرت ب (11.688) على أن هناك فروق دالة احصائية لأنها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي قدرت ب (9.488)، مما يعني أن هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

9- كانت درجة موافقة أفراد العينة على العبارة رقم (09) عالية وذلك بمتوسط حسابي (4.0250) و انحراف معياري قدره (0.69752) ونسبة مئوية قدرها 52,5% لأن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تعليم العمال وإشراكهم في دورات تدريبية وتكوينية و الذي يؤدي إلى إثراء معارفهم الخاصة وهو ما ينجم عنه اتخاذ قرارات إستراتيجية أدت إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اشراكهم في صنع القرار و توظيف المعارف التي تحصلو عليها.

ودلت حسابات كاي تربيع المحسوبة وفق نوع العبارة والتي قدرت ب (5.582) أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية (9.488)، ما يبين وجود فروق غير دالة إحصائية في إجابات المبحوثين مما يعني أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين على مستوى العبارة.

10- في حين بلغ المتوسط الحسابي العبارة (10) والتي تنص على أن "القرارات الاستراتيجية أدت إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للشركة وتحسينه" (3.90) وانحرافها المعياري (0.84125) ونسبة مئوية قدرها 50% وهو ما يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة، و هو ما يعبر عن صدق أفراد العينة بحيث توضح أثناء الدراسة أن الشركة قامت بتغيير الهيكل التنظيمي لها، من خلال اضافة أقسام و فروع في مناطق أخرى كفروع تقنيات الغاز و الكهرباء و الوكالات التجارية في دوائر و بلديات أخرى.

ودلت حسابات كاي تربيع المحسوبة وفق نوع العبارة والتي قدرت ب (5.838) أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية (9.488)، ما يبين وجود فروق غير دالة إحصائية في إجابات المبحوثين مما يعني أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين على مستوى العبارة.

## خلاصة:

من خلال ما سبق، يمكن القول أن شركة سونلغاز -تبسة- هي مؤسسة كبيرة وغنية عن التعريف، حجمها وموقعها يحتم عليها تبني قرارات إستراتيجية ذات فعالية، والعمل على تطوير الطرق المعتمدة في ذلك، لذلك وجب على الشركة إشراك الموظفين في صنع القرارات الإستراتيجية، ودمج معارفهم الخاصة بمعارف الشركة، كون هؤلاء الموظفين يعملون في المحيطين الداخلي والخارجي، وبالتالي توفر المعلومات من البيئة المحيطة التي تعمل بها، وهذه المعلومات تكسبهم مهارات وخبرات في طرق التعامل مع المخاطر المحتملة، وتساعد الشركة في صنع واتخاذ قرارات مهمة، فبالنسبة لشركة "سونلغاز" تعتبر المعارف الضمنية لهؤلاء العمال نقطة قوة تساعدها في ضمان مكانة وميزة تنافسية في السوق الذي تهددها فيه المنافسة الأجنبية.

الخاتمة



### الخاتمة:

إن صنع قرارات إستراتيجية فعالة، تتوافق مع احتياجات وأهداف المؤسسة، يحتاج إلى معارف ومعلومات بناءة، فلا بد من توفر مصادر متعددة لها، وإن أهم مصادر هذه المعارف هو المورد البشري، حيث أن هذا الأخير يحتوي على أفكار ومهارات وخبرات خفية، يمكن له أن يكشفها مع مرور الزمن، لكن أغلب هاته المعارف تبقى مضمنة داخل العقل البشري، ولا يمكن استغلالها أو الإستفادة منها إلا من خلال تحفيز العامل لذلك، ولهذا تعتمد عدة أساليب من أجل تحويله إلى معارف صريحة تعود بالقيمة للمنظمة، ولذلك ظهرت الحاجة لإدارة المعرفة، فيمكن استغلال المعرفة الضمنية عن طريق تحويلها إلى صريحة باعتماد عمليات إدارة المعرفة، والمتمثلة في توليد المعرفة، تطبيقها تنظيمها وتوزيعها، أو استخدام طرق أخرى كالعصف الذهني و تحفيز العمال بمنح مزايا لهم و مكافأتهم في حال خروجهم بأفكار جديدة مبدعة و قابلة للتطبيق.

هذا قد يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أن الإستخدام الأمثل للمعارف الضمنية يحسن من كفاءة صنع القرارات الإستراتيجية، والتي بدورها يمكن أن تُقَوِّم أو تغير مسار المؤسسة إلى الأحسن وتُسَرِّع في تحقيق أهدافها بفعالية جيدة.

ومن خلال البحث الذي تم القيام به، والدراسة الميدانية لشركة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء -تبسة-، وقصد محاولة الإجابة عن الإشكالية وتأكيد أو تفنيد الفرضيات التي تم وضعها وفق الإشكالية والأسئلة الفرعية المصاغة، لا بد من اختبار هذه الأخيرة وتوضيح النتائج التي تم الوصول إليها، وطرح توصيات وحلول لها.

أولاً: إختبار صحة الفرضيات.

### 1. اختبار صحة الفرضية الأولى:

من خلال الفرضية الأولى و المتوسط الحسابي العام الذي قيمته (3.85) و الإنحراف المعياري المقدر ب (0.49) الذي ينتابه نوع من التشتت، فإن الإتجاه العام للموظفين في شركة سونلغاز -تبسة- هو اتجاه موافق، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تم الإنطلاق منها و التي مفادها أن "شركة سونلغاز -تبسة- تساهم في تحسين المعرفة الضمنية للعمال على المدى البعيد" لأن الفرضية تحققت و هذا حسب

آراء المبحوثين، و هذا راجع إلى أن الموظفين يتلقون العديد من العمليات التي ترفع من معارفهم الخاصة، من خلال إدماجهم في التدريبات و التكوينات التي تعززها الشركة، كما يرجع أيضا إلى اهتمام الشركة بأصحاب الخبرات و الكفاءات و العمل على نقل المعرفة الضمنية بين العمال و كذلك توفير الحوافز المادية و المعنوية، و رغم ذلك توجد فروق غير دالة حسب كاي تربيع المحسوبة ( 5.1420 ) و هي أصغر من كاي تربيع الجدولية (9.480) و يعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة عمل بحيث هناك أعمال تحتاج إلى التدريب المستمر و أعمال تحتاج إلى تدريب محدود أو لا تحتاج إلى تدريب.

### 2. اختبار صحة الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية الثانية و المتوسط الحسابي العام الذي قيمته (3.74) و الإنحراف المعياري المقدر ب (0.58) و الذي ينتابه نوع من التشتت، فإن الإتجاه العام للموظفين في شركة سونلغاز -تبسة- هو اتجاه موافق و هذا يؤكد صحة الفرضية المعتمدة، و التي تنص على أن " المعرفة الضمنية تساهم في تحسين كفاءة صنع القرارات الإستراتيجية في شركة سونلغاز -تبسة- من خلال ما تقدمه من معلومات و تفسيرات تجعل متخذ أو صانع القرار على دراية بإمكاناته و متطلبات المحيط، و عليه فالفرضية تحققت، و هذا راجع في أن الشركة تعتمد في هذا على موظفين أصحاب معارف محترمة لأجل توفير هذه المعلومات و التفسيرات، و بناءا على معارفهم الخاصة في هذا المجال سيتم تحليل البيئة بأسلوب واقعي و مباشر و بهذا و بناءا على قراراتهم المستحدثة سيتم اتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب لأجل الإلمام بإمكانات الشركة الخاصة و متطلبات المحيط. و رغم ذلك توجد فروق غير دالة حسب كاي تربيع المحسوبة (4.4967) و هي أصغر من كاي تربيع الجدولية (9.480) و يعزى ذلك إلى اختلاف آراء المبحوثين مخالفة بعضهم لأغلب الموافقين.

### ثانيا: نتائج الدراسة

1. من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن المعرفة الضمنية و التي تتمثل في المهارات و الخبرات المكتسبة و الأفكار هي أصل من أصول المؤسسة و حسب الدراسة التي تم القيام بها فإن شركة سونلغاز -تبسة- تستفيد بشكل كبير من المعارف الكامنة للموظفين التابعين لها.
2. الإستفادة من المعرفة الضمنية فهي كامنة فهي كامنة في عقول الموارد البشرية، إلا إذا قام هذا الأخير بمشاركتها و نقلها مع العمال الآخرين في المؤسسة، و لذلك وجدت عمليات إدارة

المعرفة التي لها دور في تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة من أجل الإستفادة منها في المؤسسة، و من أجل استغلالها تعمد شركة سونلغاز -تبسة- إلى إظهار هذه المعارف من خلال اعتماد مجموعة من الإجراءات و المتمثلة في القيام بدورات تدريبية لتطوير المعارف، و تكوين العمال في مختلف المجالات العملية المتخصصة بها، و هو ما يحفزهم و يؤدي بهم إلى استخراج معارفهم و مشاركتها من خلال المنافسة فيما بينهم.

3. المعرفة الضمنية لها علاقة بأهداف الشركة حيث أن استغلالها في محيط العمل يؤدي إلى إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة وهو ما يساهم في سلاسة العمل وبالتالي الوصول إلى الهدف.

4. شركة سونلغاز هي شركة اقتصادية انتاجية تعمل على توفير احتياجات الزبائن من الكهرباء والغاز، وعليه فهي تعتمد على صنع القرارات الإستراتيجية كون طبيعة عملهم تتميز بالتطور في البيئة الخارجية كارتفاع الطلب على الغاز والكهرباء، وتوسع المدن والقرى، وكذلك يتطلب سرعة في اتخاذ القرار.

5. القرارات الإستراتيجية في شركة سونلغاز -تبسة- لا تكون في المحيط الخارجي للشركة فقط، فالتطور الحاصل في بيئة العمل، أدى إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للشركة، حيث تم استحداث فروع للشركة في أقاليم أخرى خاصة بتقنيات الغاز والكهرباء تتمثل في كل من: العوينات، بئر العاتر، الشريعة، و كذلك توزيع وكالات تجارية في كل من : العوينات، بئر العاتر، الشريعة، ونزة، و استحداث وكالة تجارية ثانية ببلدية تبسة.

6. لقد تم التوصل إلى أن تبادل المعلومات والمعارف الخاصة بين العمال أدت إلى صنع واتخاذ قرارات مهمة داخل شركة سونلغاز -تبسة- و أدت إلى التغيير الإيجابي كاستحداث منصب مهندس أعمال و الذي يقوم بالإدارة الفعالة للموارد البشرية والمادية والمالية للشركة.

### رابعاً: التوصيات

#### 1. توصيات خاصة بشركة توزيع الغاز والكهرباء -تبسة-:

لقد تم وضع التوصيات التالية وفق عنصر محايد، الذي اختصت به عبارتين من المتغير الأول للدراسة، وعبارتين من المتغير الثاني لدراسة وهي كالتالي:

1- القيام بتوفير المتطلبات التي تساعد العمال في الإبداع والإبتكار من خلال توظيف أفكارهم البناءة على أرض الواقع.

2- إعطاء فرصة لأصحاب الكفاءات والمعارف من خلال جذبهم ووضع شروط خاصة بالتوظيف تتص على اكتساب المتقدم لخبرات ومهارات وتلقيه دورات تكوينية، أو القيام باختبارهم بطريقة شفافة.

3- إشراك العمال أصحاب الخبرة والمهارة الكافية في صنع القرار الإستراتيجي داخل الشركة وإثراء أفكارهم وآرائهم من خلال تكريمهم خاصة مع نجاح القرار وهو ما يحفزهم على تقديم الأفضل في المستقبل.

4- إعلام العمال بالقرارات الإستراتيجية التي تم صنعها في الشركة من أجل الأخذ بآرائهم بعين الإعتبار قبل اتخاذ القرار وتطبيقه، وتحسيسهم بدورهم الفعال في نجاح الشركة وأهمية ملاحظاتهم.

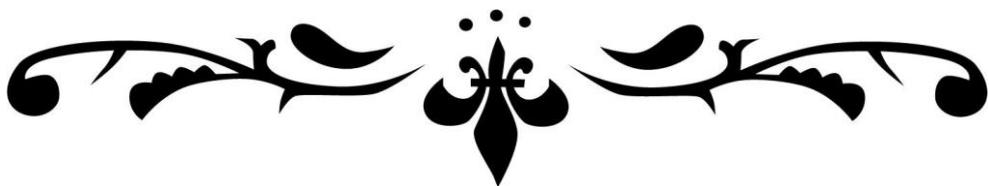
### 2. التوصيات العامة:

1- هناك مؤسسات لا تهتم بالمعارف الضمنية للعمال رغم أنها يمكنها أن تحدث الفارق في المؤسسة، لذلك فمن الضروري عدم إهمال هذه المعارف، لأن ذلك يؤدي إلى إهدار العديد من الكفاءات والعديد من فرص النجاح المبنية على هذه الكفاءات.

2- توفير المؤسسات لبرامج تدريبية وتكوينية وحث الموظفين على إعطاء أقصى مهاراتهم وخبراتهم للإستفادة منها داخل المؤسسة وتوظيفها في إيجاد حلول ربما لم تكن لتحل.

3- تحفيز الموظفين على إبداء آرائهم ومشاركة معارفهم فيما بينهم لأجل الخروج بمعارف جديدة تعود بالفائدة الشخصية عليهم والفائدة العامة على المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع



القرآن الكريم

قائمة المصادر والمراجع:

أولا - الكتب:

1. إبراهيم أبو النور البارحي، مبادئ الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000.
2. إبراهيم أحمد سباع المرسي، إدارة المعرفة، الإدارة العامة للتدريب والإدارة العامة للشؤون الإدارية، شرطة دبي، الطبعة الأولى، 2014م، 1436هـ.
3. أبو بكر محمود الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2016، النصر، القاهرة.
4. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث: دار الطبعة، ط2، لبنان، 1996.
5. أحمد عرفة وسمية شلبي، القرارات الإستراتيجية التسويقية، دار الكتاب، مصر، دس.
6. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة، بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دط، دار الكنوز، عمان، 2010.
8. حجازي هيثم، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
9. حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
10. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
11. خيرى علي الجزيري، وظيفة التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
12. الراوي حكمة أحمد، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار الميسرة للنشر، 1997.
13. الزيادات محمد عواد، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. سامي محمد ملحم، الإرشاد والعلاج النفسي، دط، دار المسيرة، مصر، 2001.
15. سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.

16. طاهر محسن إدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
17. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية: إعداد المدير الإستراتيجي، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1996.
18. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب، سوريا.
19. عبد الستار العالي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2009.
20. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
21. عمر أحمد هنشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، شارع الملك حسين، الطبعة الأولى، 2013.
22. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2004.
23. غريب محمد، السيد محمد: تصميم وتنفيذ البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 1995.
24. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
25. محمد عبد الحسين الفرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية والحاسوبية، دار نهران، 2005.
26. مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، دط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، أ- شارع أحمد قنتي، مدينة نصر - القاهرة - مصر -.
27. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان نشر وتوزيع، الأردن، 2016.
28. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظماء، دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002.
29. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
30. نعيم براهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.

31. نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009.

ثانيا - المجالات:

1. بن خوجة حميد دواح بلقاسم، إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات "دراسة نظرية" لمجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 31.

2. طارق أحمد خالد، إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، مجلة إدارة المعرفة الصادرة عن قيمة الإستثمارات، الخرطوم، العدد الأول، يونيو 2021.

3. مدحت محمد أبو النصر، إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، المجلة العربية للمعلومات وأمن المعلومات، المجلد الثاني، العدد 4 يوليو، 2021.

ثالثا - المذكرات والرسائل الجامعية:

1. أسماء رشاد خالف الصالح، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة العولمة، دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات "جامعة الجنان" طرابلس لبنان، 2012.

2. إسماعيل منصور محمد، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 1997.

3. سيد علي محمد سيد علي حمزة، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

4. صالح احمد مفتاح غميص، رسالة ماجستير نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الإستراتيجي، دراسة حالة جامعة بروايجا الحكومية، جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية كلية الدراسات العليا قسم الإدارة، مالانج، اندونيسيا، 2017.

5. ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات "دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي الجامعة الافتراضية السورية، 2017.

6. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2011.

7. هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، قسم كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2015.

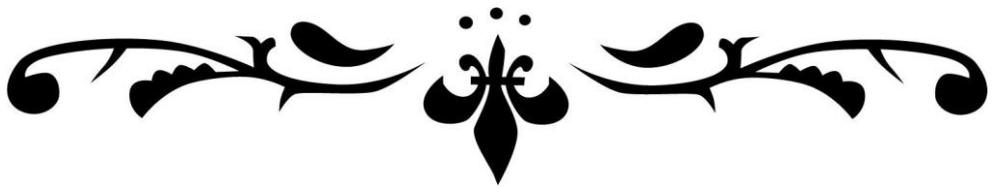
رابعاً - المراجع الأجنبية:

1. Alwis, R.S and hartman, " the significance of tacit knowledge on company's innovation capability in proceeding of ISI", 2004.
2. Dafet,R, " Organizational theory and design", St Paul west Publishing company, USA, 2001.
3. glueck, F.and jauch," Business policy and Stratigic management", 2ed edition, Mc Graw -hill, singapore, 1984.
4. Johnson G. and scholer, K " Exploring corporate strategy text and Cases", 3<sup>rd</sup>, Edition Prentice-hall international, UK, 1993.
5. Wooldinge, B. and Floyed S: " Research notes and communication strategic process effects on consensuses", S.M.J, Vol ( 15), 1989.

خامساً - المواقع الإلكترونية:

1. <https://manaratkm.wordpress.com/2018/03>
2. <https://:rwad360/%D8.com>
3. <https://ar;weblogaphic.com/difference-between-tacit-and-explicit-knowledge-11184-1184>

الملاحق



الملحق رقم (01): استمارة الإِستبيان

الإِستبيان:

في إطار بحثنا المعنون بـ " أثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الإستراتيجية"، نرجو منكم التكرم بالإجابة على الإِستبيان التالي الذي يدخل في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص " إدارة أعمال"، و كل المعلومات المذكورة في هذا الإِستبيان تستعمل في إطارها العلمي فقط.

1 - المعلومات الشخصية:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر:
- أقل من 30 سنة  - من 30 سنة إلى 35 سنة
- من 36 سنة إلى 45 سنة  - أكثر من 45 سنة
- المستوى الدراسي:
- بكالوريا  ليسانس  ماستر  هندسة
- سنوات الخبرة:
- أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

## المحور الأول: المعرفة الضمنية

من فضلك حدد موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (X) أمام العبارات التي تراها مناسبة:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تقوم شركة سونلغاز بنقل الخبرات المكتسبة للكفاءات العالية إلى باقي الموظفين					
02	تعزز شركة سونلغاز مهارات وخبرات العاملين عن طريق التعلم					
03	تقوم شركة سونلغاز بتحسين معارف العمال ورفع مهاراتهم عن طريق الإبداع والإبتكار					
04	تعمل شركة سونلغاز على جذب أصحاب المعارف والكفاءات لتوظيفهم					
05	تقوم شركة سونلغاز بتكوين وتدريب موظفيها لتنمية معارفهم ومهاراتهم الخاصة					
06	تطور شركة سونلغاز مهارات الموظفين للمساهمة في تبادل ونقل المعرفة					
07	المعرفة الضمنية لدى العمال هي ذات طابع شخصي					
08	المعرفة الضمنية تعمل على رفع الكفاءات					

					تتوافق المعرفة الضمنية مع البيئة المحيطة وتتطور وفق متغيراتها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المحيط التنافسي	09
					الثقة بين العمال من متطلبات نقل المعرفة الضمنية	10

المحور الثاني: صنع القرارات الإستراتيجية

من فضلك حدد موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (X) أمام العبارات التي تراها مناسبة:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	الرقم
					هناك وضوح في القرارات المتخذة في شركة سونلغاز من قبل الإدارة العليا	01
					يشارك العاملون الذين تلقوا تكويننا وتحسينا في المستوى في صنع القرارات الإستراتيجية في شركة سونلغاز	02
					يחס العاملون داخل شركة سونلغاز بأن لهم الحق في المشاركة في صنع بعض القرارات الاستراتيجية	03
					حدوث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة سريعة	04
					توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على صنع القرارات الاستراتيجية ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي	05
					الإشراف والمتابعة والتنبيه لكافة المشاكل و العراقيل خاصة	06

					المراحل الأولى من صنع القرارات و تقديم الحلول لها	
					07 خبرات ومهارات الأفراد العاملين لعبت دورا هاما في التغيير الإيجابي داخل المؤسسة	
					08 مشاركة المعارف الضمنية بين العمال أدت إلى إتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة ساهمت في تحسينها	
					09 تعليم العمال وإشراكهم في دورات تدريبية أدى إلى إثراء معارفهم الخاصة وبالتالي اتخاذ قرارات استراتيجية أدت إلى تحقيق أهداف المؤسسة	
					10 القرارات الإستراتيجية أدت إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للشركة وتحسين	

الملحق رقم: 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التيميمي، تيممة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: ..... /ق.ع.ت. /ك.ع.إق.ت.ع.ت. /ج.ت. /ت. /ج.ت. /2021/2022

**اتفاقية التربص**

**المادة الأولى:**

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تيممة تيممة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : ..... /م.ت. /ج.ت. /ك.ع.إق.ت.ع.ت. /ج.ت. /ت. /ج.ت. /2021/2022

مقرها في : ..... /م.ت. /ج.ت. /ك.ع.إق.ت.ع.ت. /ج.ت. /ت. /ج.ت. /2021/2022

ممثلة من طرف : ..... /م.ت. /ج.ت. /ك.ع.إق.ت.ع.ت. /ج.ت. /ت. /ج.ت. /2021/2022

الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- ..... /م.ت. /ج.ت. /ك.ع.إق.ت.ع.ت. /ج.ت. /ت. /ج.ت. /2021/2022
- 2- ..... /م.ت. /ج.ت. /ك.ع.إق.ت.ع.ت. /ج.ت. /ت. /ج.ت. /2021/2022
- 3- .....
- 4- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

**المادة الثانية:**

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: ..... /م.ت. /ج.ت. /ك.ع.إق.ت.ع.ت. /ج.ت. /ت. /ج.ت. /2021/2022

**المادة الثالثة:**

التربص التطبيقي يجري في مصلحة : ..... /م.ت. /ج.ت. /ك.ع.إق.ت.ع.ت. /ج.ت. /ت. /ج.ت. /2021/2022

الفترة من : ..... /م.ت. /ج.ت. /ك.ع.إق.ت.ع.ت. /ج.ت. /ت. /ج.ت. /2021/2022 إلى : ..... /م.ت. /ج.ت. /ك.ع.إق.ت.ع.ت. /ج.ت. /ت. /ج.ت. /2021/2022



الملحق رقم (03): وثيقة معطيات الغاز والكهرباء

I- Electricité

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Ventes En Kwh	34 637 718	35 628 751	35 175 495	40 694 900	43 606 463
Nbre d'abonnés Elec	158 079	164 938	171 679	177 158	184 130
Consommation Spécifique	219	216	205	230	237

II- Gaz

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Ventes En Th	249 490 102	243 004 205	249 249 380	252 700 423	298 998 899
Nbre d'abonnés Gaz	115 426	120 845	126 138	127 308	132 792
Consommation Spécifique	2 161	2 011	1 976	1 985	2 252



## • الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إحاطة المعرفة ب " أثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال. بالتطبيق على مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء بالإعتماد على وجهة نظر الموظفين في المؤسسة، فتم اعداد وثيقة إستبيان وزعت على جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تضم الوثيقة ثلاثة محاور، محور حول المعلومات الشخصية ومحور حول القرارات الإستراتيجية، وهذا من أجل معالجة الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية.

حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للمعرفة وآليات إدارتها، وتناول الفصل الثاني صنع القرارات الإستراتيجية في المؤسسة وأثر المعرفة الضمنية في تحسين كفاءتها، أما الفصل الثالث فقد تم التطرق فيه إلى الدراسة التطبيقية " أثر المعرفة الضمنية في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء -تبسة-.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، المعرفة الضمنية، القرارات الإستراتيجية، صنع القرار الإستراتيجي

## • Abstract:

This study aims to brief the knowledge of "the impact of tacit knowledge on strategic decision-making in business organizations. Applying to the Sonelgaz Corporation for the distribution of gas and electricity depending on the viewpoint of employees in the corporation, a questionnaire document was prepared and distributed to all individuals working in the corporation, where the document includes three Themes, an axis about personal information, an axis about tacit knowledge, and a axis of strategic decisions, in order to address the main problem and sub-questions.

Where the first chapter dealt with the theoretical framework of knowledge and the mechanisms of its management, and the second chapter dealt with making strategic decisions in the organization and the impact of tacit knowledge in improving its efficiency, The third chapter dealt with the applied study "The impact of tacit knowledge in improving the efficiency of decision-making in the Gas and Electricity Distribution Corporation \_Tebessa\_"

Keywords: knowledge, knowledge management, tacit knowledge, strategic decisions, strategic decision-making.