

فاعلية ادارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي

أ.بن خليفة أحمد

أ.د. الطيب داودي

جامعة الوادي-الجزائر

جامعة بسكرة-الجزائر

المخلص

تناولت هذه الدراسة موضوع مساهمة إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي وهدفت إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية ، وكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

استهدفت الدراسة (36) إطار من الإدارة العليا (مدير عام ، رئيس قسم ، رئيس مصلحة) يعملون في (14) مؤسسة اقتصادية حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان خصص جزء منه لإدارة المعرفة وتكونت من (4) متغيرات ، وخصص جزء ثاني منها للقرار الاستراتيجي الذي تفرع عنه متغيران .وقد حلت بيانات الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط لبرسون PERSON CORRELAION واستخدام اختبار INDPENDENT SAMPLE

.T-TEST

Abstract

This study addresses the issue of the contribution of knowledge management to improve strategic decision-making. It is applied to a sample of economic institutions in El-Oued. It aims to confirm the role of knowledge management to improve strategic decision-making for economic institutions sector. It also aims to reveal the relationship between knowledge management and strategic decision.

The study took a sample of (36) responsables in senior management (General Manager, Department Head, Service Chief). They work in (14) economic institutions. Data were collected through the design of a questionnaire, its first part devoted to knowledge management and consisted of (4) variables, and the second part devoted to the strategic decision which is

branched into (02) variables.

The data of the study is analyzed using the methods of descriptive statistics, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficient of Person, PERSON CORRELAION, and theuse of INDPENDENT T SAMPLE T-TEST

مقدمة:

لا شك إن التفجر المعرفي الذي نعيشه في هذا العصر قد أحدث تغييرات عميقة وهائلة في كل شيء. ولم تعد نظرتنا للمعرفة والتعامل معها على النحو الذي كانت عليه عبر عصور خلت. إذا لم تعد المعرفة سراً من إسرار الأغنياء والنخب ومصدر نفوذهم وقوتهم ولم تعد المعرفة كذلك ثروة نادرة يصعب تحصيلها فقد جعلت ثورة الاتصالات والمعلومات وأدواتها ولا سيما الانترنت من المعرفة مورداً متاحاً وميسراً حتى انتقل التحدي من البحث عن المعرفة لندرتها إلى كيفية التعامل مع هذه الأقدار الهائلة من المعرفة وفرزها ومعرفة النافع منها ووضعها في الأطر التي يمكن التعامل البناء معها والإفادة منها.

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

لاعتبار أن القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة فهو يعتمد أساساً على توقع المستقبل في المجالات المختلفة المتوسطة والبعيدة المدى، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة .وعليه فهو يعد من المكونات الرئيسية للعملية الاستراتيجية للمنظمة ،ولهذا فقد ربطت مسألة القرار الاستراتيجي بحاجة المنظمة للنمو والتطور والبقاء في مواقف متعددة ومتنوعة ودائمة التغيير . لذلك أدرج القرار ضمن نموذج الإدارة الاستراتيجية كونه واحداً من الأوجه والعناصر المؤلفة له حيث يرتبط بتحليل المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة وتنفيذ الإستراتيجية من جهة أخرى.

و بناءاً على ما سبق ينطلق هذا البحث من السؤال الجوهرى التالي:

هل تساهم إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية؟

وقصد إعطاء صورة أوضح عن السؤال الجوهرى يمكن صياغة بعض الأسئلة الفرعية التالية:

- هل عملية توليد المعرفة لا تؤثر في عملية صناعة القرار الاستراتيجي
 - هل عملية تبادل المعرفة لها تأثير في عملية صناعة القرار الاستراتيجي
 - هل توجد علاقة بين عملية تطبيق المعرفة و عملية صناعة القرار الاستراتيجي .
 - هل توجد علاقة بين عملية تخزين المعرفة و عملية صناعة القرار الاستراتيجي
- لهذا الغرض تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث اجزاء ،يتناول الجزء الاول مفهوم و اهمية ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية اما الجزء الثاني فيتناول صناعة القرار الاستراتيجي، ليختتم هذا البحث بدراسة ميدانية حول دور ادارة المعرفة في تفعيل صناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

اولا: الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة:

1. مفهوم ادارة المعرفة: يمكننا تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية، بشكل نظمي، مقصود وهادف . وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من اجل إيجاد قيمة للأعمال والتوليد للميزة التنافسية¹.

2. وظائف إدارة المعرفة: يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي²:

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جذبهم واستقطابهم ورعايتهم .
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
- اهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها .
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .
- الإهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية لمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.

- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

3. مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة : تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن طرفا فكريا مجردا، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئة داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية،

ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحوّل في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية³:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع الموجودات لتوليد الإيرادات الجديدة .
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الإتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات .
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس اثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر .
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل .
- تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقاتها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم و العمليات التي تدعم تطبيقها .
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة هي بعيدة المدى ،لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها⁴ .

4. عمليات إدارة المعرفة: يهدف هذا العنصر إلى التعرف إلى تلك العمليات التي تثري المعرفة وترفع من جاهزيتها للتطبيق حيث تعتمد المنظمة على أساليب مختلفة في كل عملية تتلاءم مع طبيعة عملها ،
و يمكن ان نعتمد التصنيف التالي:

- **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى، لان من نتائج عملية التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم.

- **إكتساب المعرفة** : بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، فتقوم هذه الأخيرة باستخلاص المعرفة الضمنية "المعرفة الموجودة عند الخبراء"، والصريحة "المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية".⁵

- **توليد المعرفة** : بعد عملية الاكتساب تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى توليد وابتكار أفكار جديدة وذلك باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية. وهذا ما يؤكد (نونাকা وتاكوتشي): "إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد".⁶

- **تخزين المعرفة**: تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه تخزين المعرفة خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة.⁷

- **المشاركة بالمعرفة** : أنه إذا كان من السهل المشاركة بالمعرفة لصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الاكسترنات والإنترنت) فإن المؤسسات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد و التي يصعب التعبير عنها.⁸

- **تطبيق المعرفة** : وذلك باستعمال المعرفة والاستفادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لجمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة.

ثانيا: الاطار المفاهيمي للقرارات الاستراتيجية

1. تعريف القرار الإستراتيجي يعرف القرار الإستراتيجي بأنه قرار يتخذ في مستويات تسيير الإستراتيجية، ويتعلق بمستقبل المؤسسة والبيئة المحيطة بها، ويختص بدراسة المسائل الغامضة والمعقدة وعادة ما يغطي فترة طويلة الأجل.⁹

2. خصائص القرارات الاستراتيجية: نظرا لأهميتها وللأدوار التي تلعبها هذا الشيء جعل من القرارات الإستراتيجية تتميز بخصائص فريدة نذكر منها¹⁰:

- المركزية في المستويات العليا : كما هو الحال بالنسبة لبناء الإستراتيجية، نجد أن القرارات المتعلقة بها تحدد في نفس المستوى، أي في المستوى الإداري الأعلى، نظرا لوجود النظرة الكاملة لأعضاء هذا المستوى بكل ما يتعلق بالموارد والإمكانات والظروف البيئية المحيطة.
- حتمية القرارات الإستراتيجية : إذ يجب اتخاذها بوقت مسبق، لأن القرارات الإدارية والتشغيلية كما عرفنا تكون مبنية عليها ومشتقة منها، وهذا سيعطي الوقت المناسب للقيام بهذه العملية .
- قليلة نسبيا في عددها : إن القرارات الإستراتيجية تتصف بالشمول، ولذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز على العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد .
- قرارات طويلة المدى : قد تمتد هذه القرارات لتشمل عمر المنظمة ككل، أو تكون في فترات طويلة نسبيا .
- قرارات شاملة : أي تتعلق بالمنظمة ككل، وعادة ما تمثل نقاطا متكاملة في خدمة الوحدات الإدارية ومختلف الإدارات والأقسام .
- قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية : إذ من البيئة الخارجية تستمد منظمة الأعمال مواردها المالية والبشرية، التي تحدد بشكل كبير مدى إستمراريتها واستقرارها في تلك البيئة، التي تفرز فيها منظمة الأعمال منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها، بهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطا وثيقا.
- 3. سبل في تحسين القرار الاستراتيجي** : ليس المهم اتخاذ القرار وصناعته لكن الأهم هو اختيار وتطبيق القرار الأحسن لذلك فإنه توجد العديد من الطرق والوسائل للوصول لذلك نذكر من أهمها:
- التفويض و اللامركزية. ضرورة معرفة المشكلة كفارق بين الموقف الحالي والموقف المستهدف. من الضروري تحديد الجذور والأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة. الإبتعاد عن التسرع في إتخاذ القرار .وضع نظام لمتابعة إتخاذ القرار. مشاركة أطراف المشكلة في إقتراح الحلول يساهم في تشجيعهم على التطبيق¹¹.

ثالثا: علاقة ادارة المعرفة بصناعة القرار الاستراتيجي:

1 — المعرفة في قلب عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: ان عملية اتخاذ القرارات تحتاج الى معرفة ذات صلة وثيقة بالقرار الإستراتيجي المطلوب اتخاذه فالمعرفة بنوعها الباطنة والظاهرة تعتبر المادة الأولية التي تصنع منها القرارات وتظهر حاجة المدير إلى تلك المعارف خاصة فيما يتعلق بالعوامل غير الخاضعة والتي يمكن ان يتحصل عليها المدير من خلال نظام المعلومات لجمع البيانات اللازمة عن العمليات الداخلية والبيئة الخارجية ، وكما اشرنا سابقا لأنواع المعرفة فان كل مستوى من المستويات الإدارية يحتاج إلى نوع معين منها لمعلومات، حين يقوم بوظيفة محددة لتدعيم عملية اتخاذ القرارات ، كما ان هذه الأنواع من نظم المعلومات تدعم عملية عملية اتخاذ القرار في كل مرحلة من مراحل بناء هذا القرار من أجل توفير قواعد البيانات التي تعتبر تأسيس لتدعيم عملة الاتصالات او لأغراض متعددة .

2. المراحل الأساسية لصناعة القرارات الإستراتيجية ودور المعرفة فيها: إن الهدف الأساسي من المعرفة هو خدمة عملية صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة، لذلك فإن التعرف على مراحل صنع القرار و التي سبق الإشارة إليها سوف يظهر لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه المعرفة في كل مرحلة¹²:

- **المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبار)** تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعرفة الظاهرة التي يمكن أن تفيد صانع القرار، كما تساهم أيضا من خلال ما تقدمه من خلال مقارنة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي، و يمكن إجمال دور المعرفة في هذه المرحلة عبر النقاط التالية: توفر قاعدة البيانات المعرفة الظاهرة التي تساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل. تساهم في نظم دعم القرار من خلال قدرتها على بناء النماذج وتحليلها والتي سنتطرق إليها لاحقا.

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

المرحلة الثالثة (مرحلة البحث والاختيار) إن المعرفة في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار، ولكن توفر النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا، وتساهم نظم دعم القرار عن طريق إجراءات عمليات التقييم الكمي للبدائل، فعن طريق هذه النظم يمكن اختبار السيناريوهات الممكنة لحل المشكلة.

المرحلة الرابعة (مرحلة التطبيق) إن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة وخاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه، وتحتاج عملية الإقناع بالقرار على نتائج المعرفة كلما سهل الاقتناع بها.

رابعا: عرض و تحليل بيانات نتائج الدراسة: يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها، حيث يتم التحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من أفراد المجتمع اقل أو اكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس (اعتمد الباحث في هذه الدراسة الوسط الحسابي (3) يمثل نسبة 60% ولهذا الغرض سنعتمد على مجموعة اختبارات إحصائية كمايلي :

1. حساب معامل الارتباط بين المحاور الدراسة الأربع : بهدف معرفة مدى الترابط بين المحاور الدراسة (توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، القرار الاستراتيجي) قمنا بحساب معامل الارتباط $person \text{ Correlation}$ بين متغيرات الدراسة فكانت النتائج كالتالي: الجدول رقم (1) :معامل الارتباط $person \text{ Correlation}$ بين متغيرات الدراسة

| القرار الاستراتيجي | | |
|--------------------|-----------------|------------|
| توليد المعرفة | Pearson | 0.441 (**) |
| | Correlation | |
| | Sig. (2-tailed) | 0.008 |
| المشاركة بالمعرفة | Pearson | 0.47 (**) |
| | Correlation | |
| | Sig. (2-tailed) | 0.043 |
| تطبيق المعرفة | Pearson | 0.311 (*) |
| | Correlation | |
| | Sig. (2-tailed) | 0.049 |
| تخزين المعرفة | Pearson | 0.214 (*) |
| | Correlation | |
| | Sig. (2-tailed) | 0.031 |
| | N | 35 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS من جدول الارتباط نلاحظ أن معامل الارتباط قوي بين محور توليد المعرفة ومحور القرار الاستراتيجي الذي يقدر بـ (44%) و ذو معنوية إحصائية عالية اقل من (1%) مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما .كما أن معامل الارتباط بين عملية تطبيق المعرفة و المشاركة بالمعرفة و تخزينها ومحور القرار الاستراتيجي يعتبر ضعيف لكنه ذو معنوية إحصائية معتبرة

2. اختبار التحليل التباين ANOVA: بهدف معرفة مدي ثبات وتجانس ايجابيات أفراد العينة على العبارات المشكلة لمتغيرات الدراسة لمركزهم الوظيفي، خبرتهم في العمل، قمنا بإجراء اختبار التحليل التباين ANOVA لإجمالي كل متغير، وحسب الجنس (ذكر أو أنثى) قمنا بإجراء اختبار INDEPENDENT SAMPLE T-TEST فجاءت النتائج كالتالي :

أ. حسب الجنس : اختبار INDEPENDENT SAMPLE T-TEST

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق معنوية اتجاه متغيرات الدراسة بين متوسطات ايجابيات أفراد العينة تبعا للجنس .

-الفرضية البديلة H_1 توجد فروق معنوية تجاه متغيرات الدراسة بين متوسطات ايجابيات أفراد العينة تبعا للجنس جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2) اختبار INDEPENDENT SAMPLE T-TEST

| | | Independent Samples Test | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---------|-------------------------------------------|--|
| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper | |
| X | Equal variances assumed | ,000 | ,994 | -,994 | 33 | ,327 | -,22106 | ,22232 | -,67338 | ,23125 | |
| | Equal variances not assumed | | | -,997 | 11,542 | ,339 | -,22106 | ,22165 | -,70614 | ,26401 | |
| Y | Equal variances assumed | ,102 | ,752 | -,791 | 33 | ,434 | -,17407 | ,21994 | -,62155 | ,27340 | |
| | Equal variances not assumed | | | -,735 | 10,398 | ,479 | -,17407 | ,23686 | -,69910 | ,35095 | |
| Z | Equal variances assumed | 1,027 | ,318 | -,940 | 33 | ,354 | -,12809 | ,13632 | -,40543 | ,14925 | |
| | Equal variances not assumed | | | -,192 | 18,251 | ,249 | -,12809 | ,10749 | -,35368 | ,09751 | |
| D | Equal variances assumed | ,108 | ,744 | -,806 | 33 | ,426 | -,26042 | ,32296 | -,91749 | ,39665 | |
| | Equal variances not assumed | | | -,799 | 11,347 | ,440 | -,26042 | ,32578 | -,97479 | ,45395 | |
| E | Equal variances assumed | ,004 | ,947 | 1,420 | 33 | ,165 | ,26389 | ,18581 | -,11415 | ,64193 | |
| | Equal variances not assumed | | | 1,473 | 12,149 | ,166 | ,26389 | ,17919 | -,12600 | ,65377 | |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS من الجدول يتضح لنا وجود دلالات معنوية لكل متغيرات الدراسة، حيث ان قيم مستوى المعنوية جاءت على الترتيب (0.327,0.434.0.165) وهي جميعها اكبر من (0.05) مستوى الدلالة 5% وبالتالي لا نرفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة H1، أي ليس هناك فروق معنوية سببها جنس أفراد العينة .

ب. إجراء اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تبعا للمركز الوظيفي:

- نضع فرضية العدم H0: لا توجد فروق معنوية اتجاه متغيرات الدراسة بين متوسطات ايجابيات أفراد العينة تبعا للمركز الوظيفي .

- نضع الفرضية البديلة H1 توجد فروق معنوية تجاه متغيرات الدراسة بين متوسطات ايجابيات أفراد العينة تبعا للمركز الوظيفي. جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:الجدول رقم (3):اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تبعا للمركز الوظيفي

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| X | Between Groups | 2,175 | 4 | ,544 | 1,991 | ,121 |
| | Within Groups | 8,193 | 30 | ,273 | | |
| | Total | 10,368 | 34 | | | |
| Y | Between Groups | 1,158 | 4 | ,290 | ,978 | ,434 |
| | Within Groups | 8,881 | 30 | ,296 | | |
| | Total | 10,039 | 34 | | | |
| Z | Between Groups | ,401 | 4 | ,100 | ,864 | ,497 |
| | Within Groups | 3,484 | 30 | ,116 | | |
| | Total | 3,886 | 34 | | | |
| D | Between Groups | 1,839 | 4 | ,460 | ,696 | ,601 |
| | Within Groups | 19,822 | 30 | ,661 | | |
| | Total | 21,661 | 34 | | | |
| E | Between Groups | 2,548 | 4 | ,637 | 3,891 | ,012 |
| | Within Groups | 4,913 | 30 | ,164 | | |
| | Total | 7,461 | 34 | | | |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح لنا عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة لكل من متغيرات توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، حيث جاءت مستوى معنوياتهم على التوالي: (0.637-0.661-0.544) و هي اكبر من 0.05 في هذه الحالة نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية بمعنى انه لا توجد هناك فروق معنوية تجاه متغيرات الدراسة بين متوسطات ايجابيات أفراد العينة تبعاً للمركز الوظيفي يتعلق بعمليات إدارة المعرفة، بينما يختلف الأمر بالنسبة لمتغير اتخاذ القرار الاستراتيجي بحيث تختلف باختلاف مؤسسة .

ج. إجراء اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة حسب الخبرة:

- نضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق معنوية اتجاه متغيرات الدراسة بين متوسطات ايجابيات أفراد العينة حسب الخبرة.

- نضع الفرضية البديلة H_1 توجد فروق معنوية اتجاه متغيرات الدراسة بين متوسطات ايجابيات أفراد العينة حسب الخبرة. جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة حسب الخبرة

| | | Sum of Square | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|---------------|----|-------------|-------|------|
| X | Between Groups | 2,550 | 3 | ,850 | 3,370 | 15,0 |
| | Within Groups | 7,818 | 31 | ,252 | | |
| | Total | 10,368 | 34 | | | |
| Y | Between Groups | 1,821 | 3 | ,607 | 2,290 | ,098 |
| | Within Groups | 8,218 | 31 | ,265 | | |
| | Total | 10,039 | 34 | | | |
| Z | Between Groups | ,440 | 3 | ,147 | 1,319 | ,286 |
| | Within Groups | 3,446 | 31 | ,111 | | |
| | Total | 3,886 | 34 | | | |
| D | Between Groups | 1,758 | 3 | ,586 | ,913 | ,446 |
| | Within Groups | 19,903 | 31 | ,642 | | |
| | Total | 21,661 | 34 | | | |
| E | Between Groups | ,996 | 3 | ,332 | 1,592 | ,211 |
| | Within Groups | 6,465 | 31 | ,209 | | |
| | Total | 7,461 | 34 | | | |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح عدم وجود فروق معنوية بين المتوسطات تبعاً للخبرة، حيث أن قيم الدلالة جاءت جميعها أكبر من القيمة المعيارية 5% وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض

الفرضية البديلة H1 أي انه لا توجد فروق معنوية اتجاه متغيرات الدراسة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب الخبرة.

3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية: بعد تحليل وعرض نتائج الدراسة يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة، حيث سيتم التحقق من الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من أفراد المجتمع اقل أو اكبر بدرجة معنوية من الوسط اداة القياس (اعتمد الباحث في هذه الدراسة أن الوسط الحسابي 3 يمثل نسبة 60%) ولهذا الغرض سيتم استخدام الاختبار الإحصائي ONE SAMPLE T TSTE وستكون قاعدة القرار وفقا لهذا الاختبار هي: قبول فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة اكبر من أو يساوي (5%) في حين سنرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة اقل من (5%) وبناءا على ذكر ما سبق من اختبارات ونتائج إحصائية جاءت نتائج اختبارات فرضيات الدراسة كالتالي:

أولا الفرضية الأولى:

فرضية العدم H0 : عملية توليد المعرفة لا تؤثر في عملية صناعة القرار الاستراتيجي .
الفرضية البديلة H1 : عملية توليد المعرفة تؤثر في عملية صناعة القرار الاستراتيجي .
بناءا على الإحصائيات والاختبارات السابقة حيث نجد أن المتوسط الحسابي العام لعبارات توليد المعرفة يقدر ب (2.49) وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري (3) ومعامل الاختلاف مقداره 41.84 يقل عن النسبة المعتمدة البالغة 50% مما يشير إلى وجود انسجام في إجابات المستجيبين بالنسبة الى معامل الارتباط PEARSON بين متغير توليد المعرفة ومتغير صناعة القرار الاستراتيجي حيث جاءت نسبته عالية (44%) بمستوى معنوية اقل من (0.05) مما يعني وجود ارتباط ذو معنوية إحصائية ، ولتأكيد التحليل السابق تم استخدام اختبار ONE SAMPLE T TSTE لاختبار مدى وجود دلالة إحصائية في الفرق بين الوسط الحسابي (3.15) ووسط أداة القياس البالغ (3) حيث يظهر الجدول () أن قيمة المعنوية (sig-2-tailed) دلالة T تقل عن (5%) فضلا عن قيمة T المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية (2.00) لجميع الأسئلة المعروضة في الاستبيان،

وبناءا على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن عملية توليد المعرفة تؤثر في عملية صناعة القرار

الاستراتيجي ماعدا وجود بند واحد هو: استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لإيجاد حلول معرفية بهدف تسريع اتخاذ القرار الاستراتيجي وقد حققت قيمة دلالة T اكبر من (5%) وهذا المؤشر يشير إلى ضعف استخدام هذه التكنولوجيا لهذه المؤسسات .

ثانيا الفرضية الثانية :

فرضية العدم H0 :عملية تبادل المعرفة ليس لها تأثير في عملية صناعة القرار الاستراتيجي .

الفرضية البديلة H1 : عملية تبادل المعرفة لها تأثير في عملية صناعة القرار الاستراتيجي بناء على الإحصائيات والاختبارات السابقة حيث نجد أن المتوسط الحسابي العام لعبارات تبادل المعرفة يقدر ب (2.76) وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري (3) ومعامل الاختلاف مقداره 44.13% يقل عن النسبة المعتمدة البالغة 50% مما يشير إلى وجود انسجام في ايجابيات المستجيبين وهو ماكدته اختبار T لغالبية عبارات فقرة مشاركة بالمعرفة حيث جاءت دلالاته تقل عن(5%) لكن بالمقابل نجد أن قيمة معامل الارتباط PEARSON بين متغير تبادل المعرفة ومتغير صناعة القرار الاستراتيجي هي (27%) مما يعني وجود ارتباط معنوي ايجابي بين المتغيرين . وبناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن عملية تبادل المعرفة لها تأثير ايجابي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي

ثالثا: الفرضية الثالثة:

فرضية العدم H0 :لا توجد أي علاقة بين تطبيق المعرفة و صناعة القرار الاستراتيجي .
الفرضية البديلة H1:توجد علاقة بين عملية تطبيق المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي .
بناء على الإحصائيات والاختبارات السابقة حيث نجد أن المتوسط الحسابي العام لعبارات تطبيق المعرفة يقدر ب (3.84) وهو اكبر من المتوسط الحسابي النظري (3) ومعامل الاختلاف مقداره 36.14% . يقل عن النسبة المعتمدة البالغة 50% مما يشير إلى وجود انسجام في إجابات المستجيبين الذي يؤكد قيمة معامل الارتباط PEARSON بين متغير توليد المعرفة ومتغير صناعة القرار الاستراتيجي حيث جاءت نسبته منخفضة تقدر ب (31%) بمستوى معنوية اقل من (0.05%) مما يعني وجود ارتباط قوي ذو معنوية إحصائية عالية، ولتأكيد التحليل السابق تم استخدام اختبار ONE SAMPLE T TSTE لاختبار مدى

وجود دلالة إحصائية في الفرق بين الوسط الحسابي (3.47) ووسط أداة القياس البالغ (3) حيث يظهر الجدول (4) أن قيمة المعنوية (sig-2-tailed) دلالة T تقل عن (5%) فضلا عن قيمة T المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية (2.00) لغالبية الأسئلة المعروضة في الاستبيان، وهذا يدل على وجود فرق معنوي بين الوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع ومتوسط أداة القياس (3). وبناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن عملية تطبيق المعرفة لها تأثير إيجابي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي.

رابعا الفرضية الرابعة :

فرضية العدم H_0 : لا توجد أي علاقة بين عملية تخزين المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين عملية تخزين المعرفة في عملية صناعة القرار الاستراتيجي .وبناء على الإحصائيات والاختبارات السابقة حيث نجد أن المتوسط الحسابي العام لعبارات تخزين المعرفة يقدر ب (3.32) وهو اكبر من المتوسط الحسابي النظري (3) ومعامل الاختلاف مقداره 36.14% يقل عن النسبة المعتمدة البالغة 50% مما يشير إلى وجود انسجام في اجابات المستجيبين الذي يؤكد قيمة معامل الارتباط PEARSON بين متغير توليد المعرفة ومتغير صناعة القرار الاستراتيجي حيث جاءت نسبته منخفضة تقدر ب (21%) لكن بمستوى معنوية عالي اقل من (0.031%) مما يعني وجود ارتباط لا بأس به ذو معنوية إحصائية عالية، ولتأكيد التحليل السابق تم استخدام اختبار ONE SAMPLE T TSTE لاختبار مدى وجود دلالة إحصائية في الفرق بين الوسط الحسابي (3.14) ووسط أداة القياس البالغ (3) حيث يظهر الجدول () أن قيمة المعنوية (sig-2-tailed) دلالة T تقل عن (5%) فضلا عن قيمة T المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية (2.00) لغالبية الأسئلة المعروضة في الاستبيان، وهذا يدل على وجود فرق معنوي بين الوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع ومتوسط أداة القياس (3). وبناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن عملية تخزين المعرفة لها تأثير إيجابي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي.

اختبار الفرضية الرئيسية: بعد تطرقنا للتحليل والدراسة فرضيات الفرعية، والتي استخلصنا منها الى تأكيد معظمها على تأثيرها الايجابي لعمليات توليد المعرفة وتبادل المعرفة، تخزين المعرفة ما عدا فرضية تطبيق المعرفة التي كان لها تأثير السلبي على صناعة القرار الاستراتيجي نصل إلى الفرضية الرئيسية :

فرضية العدم H0 : إدارة المعرفة لا تساهم في عملية إدارة المعرفة.

الفرضية البديلة H1 : إدارة المعرفة تساهم في عملية صناعة القرار الاستراتيجي .

و من اجل حساب معامل الارتباط بين المتوسط الإجمالي للمحاور الأربعة والمتوسط الحسابي لمحور صناعة القرار الاستراتيجي فجاءت النتائج انطلقا من جدول SPSS كالتالي:

الجدول رقم (5):معامل الارتباط Person Correlation بين إدارة المعرفة و صناعة القرار الاستراتيجي

| | | القرار الاستراتيجي | إدارة المعرفة |
|--------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| القرار الاستراتيجي | Pearson Correlation | 1 | ,662(**) |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 35 | 35 |
| totalA | Pearson Correlation | ,662(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 35 | 35 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

أن العلاقة بين المتغيرين (عمليات إدارة المعرفة) و (صناعة القرار الاستراتيجي) علاقة جد ايجابية وذات دلالة إحصائية اقل من (0.01) وهما مرتبطين ارتباطا فوق المتوسط وعليه أي نقبل الفرضية البديلة أي أن إدارة المعرفة تساهم في عملية صناعة القرار الاستراتيجي ونرفض الفرضية الصفرية.

الخاتمة:

في ضوء ما تم التطرق له ، يتضح أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين ، واستعمال،

وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تجميع معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، وبذلك فقد أصبحت (أي المعرفة) وسيلة للتغيير، والتجديد، والتكوين، والتحفيز الدائم، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية .

التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات، يمكن أن يتقدم الباحث بعدد من التوصيات وعلى النحو الآتي:

- ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبتت كفاءته وفاعليته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسينه وصناعة قرارات إستراتيجية في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- على المؤسسات الاقتصادية تجميع معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها من بين أهم مصادر ومرتكزات القرار الإستراتيجي.
- على المؤسسات الاقتصادية اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من مزاياه .
- التزام الإدارة العليا بموضوع إدارة المعرفة ورعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها يعتبر من الأمور الهامة والتي تضمن استمرار العمل بإدارة المعرفة، كما يتضمن ذلك التزاما أكثر من الأفراد بالنظم والإجراءات المقترحة ضمن الإستراتيجية الموضوعية.

الهوامش:

- ¹ - نجم عيود نجم، إدارة المعرفة، الأوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص92.
- ² مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006، ص16.
- ³0 سعيد يسن عامر، إدارة الأفراد، مركز التمييز لعلوم الإدارة و الحاسب، القاهرة، 2000، ص:34.
- ⁴ Brilman J, Les meilleurs pratiques de management, édition d'organisation, Paris, 1998,p12.
- ⁵ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة في العالم العربي، دار الصفاء، الأردن، 2004، ص 195

⁶ نادية خريف، وهيبة داسي، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة جامعة الزيتونة، الأردنية 2008، ص 102.

⁷ كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، سنة 2006، ص 61.

⁸ Martinins,K.,Heisig ,P.,Vorbeek,J, Knowledge management –Best Pratices In Europe, springer 2001, p4

⁹ عبد السلام أبو قحف، عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، 2004، ص:143.

¹⁰ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص:55

¹¹ شالز هيل، وجريت جونسن، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة الرفاعي محمد الرفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 1999، ص 65-66

¹² Clavd rmeau; La reprise de décision acte de management ;les éditions d organisation paris , P 201.,