



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان المذكرة

أهمية إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة-

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

- لعور فريد

من إعداد:

- بولقصع أحلام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوزليفة شهرة	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
طويل ياسمينة	أستاذ محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
لعور فريد	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2022-2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

أهمية إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار

-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة-

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد:

- بولقص أحلام

تحت إشراف:

- لعور فريد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوزليفة شهرة	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
طويل ياسمينة	أستاذ محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
لعور فريد	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا



جامعة 20 أوت 1955 * سكيكدة *
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



سكيكدة ن 194.106.3

القسم : علوم التسيير

إستمارة ايداع مذكرة ماستر 2023/2022



نحن الاساذ/ الدكتور: لعلوم في
المشرف على مذكرة ماستر تخصص: لعلوم أعمال

بمناو: أصمبة لعلوم المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار -

دراسة ميدانية بالمؤسسة الميدانية سكيكدة

للطالب: (1) بولقصر أجلاء

(2)

نوافق على ايداع مذكرة الماستر باعتبارها استوفت جميع الشروط اللازمة للمناقشة.

إمضاء المشرف

إمضاء الطالب



تعهد

أنا الممضي أسفله الطالب (ة): أحلام بولقجع

تاريخ الميلاد: 13/03/1999 بـ القل /ولاية: سكيكدة

عنوان الإقامة: حي بوجمعة العايب الشرايع

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/ قسم: علوم التسيير

التخصص: طجارة أعمال

رقم التسجيل: 36 009965

وفي يوم: 20 / 06 / 2023

أصبح بأن مذكرة الماستر الموسومة بـ:

أهمية طجارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار دراسة

ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة

السنة الجامعية: 2023 / 2024

تمت تحت اشراف الاستاذ(ة)/الدكتور(ة):

إسم ولقب المشرف: خريد لهور

أقرتها عمل أصيل لي وحدي، وأنها خالية من أي شكل من أشكال السرقة العلمية، وأتحمل كامل المسؤولية القانونية والأخلاقية لما ورد في المذكرة، وأن هذه المذكرة لم يسبق تقديمها في أي عمل بأي شكل من الأشكال كاملة أو جزء منها، وأتعهد انني التزمت فيها بأساليب التوثيق المعتمدة والسليمة الضامنة لحقوق الملكية الفكرية لأصحابها الاصليين.

وفي حال الاخلال بأي شرط من شروط التعهد، التزم بكل المتابعات والإجراءات التي ستخدها الكلية.

المصادقة
المطابق
20 جوان 2023
م. جبسين

الاسم واللقب والتوقيع للطالب

أحلام بولقجع

ملاحظة هامة:

- تملا الاستمارة من قبل الطالب وتضع لرئيس القسم بعد المصادقة عليها لدى المصالح الادارية.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى من نزلت به قلمهما الأيتيم الكريمتين:

و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما (23) و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربني أرحمهما كما أرحمهما صغيرا (24)

إلى والدي الكريمين

إلى أخواني يونس و سليم

و إلى جميع عائلة بولقصح و معلم

إلى جميع صديقاتي و كل من قدم لي يد العون لإتمام هذا العمل من قريب و بعيد

أطام

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل حمدا يليق بجلال وجهه و عظيم
سلطانته، أما بعد:

أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف " لعور فريد" الذي لم يبخل علي بالنصائح
و الإرشادات و التوجيهات القيمة التي ساعدتني في إعداد هذه الدراسة،

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة قسم علوم التسيير الذين قدموا لي النصائح والتوجيهات
في مسيرتي الدراسية

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة و أنص
بالذكر 'حبيبة شبلي'

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي، و قد تكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة المينائية سكيكدة و المقدر عددهم ب 2032 عامل، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة شملت 26 عبارة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية

من العمال قدرت ب 51 عامل، تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج spss.

توصلت الدراسة إلى أنه لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في دعم عملية اتخاذ القرار و أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، اتخاذ القرار، المؤسسة المينائية سكيكدة.

Abstract

This study aimed to identify the importance of knowledge management in supporting the decision-making process of the information institution, knowing the relationship between the two variables, as the descriptive and analytical approach was relied on, and the study community may be of the workers of the information institution Skikda, estimated at 2032 workers, and to achieve the goal of the study, a questionnaire was designed that included

The study found that knowledge management is of great importance in supporting the decision-making process and that there is a statistically significant relationship between knowledge management and the decision-making process of the port institution Skikda.

Keywords: Knowledge management, decision-making, Skikda Mina.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر و عرفان
	الملخص
	Abstract
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ت	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لمتغيرات الدراسة	
5	تمهيد:
6	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
6	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة
6	أولاً: تعريف المعرفة
7	ثانياً: أنواع المعرفة
8	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة و أهدافها
8	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة
9	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة
9	ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة
10	المطلب الثالث: عمليات و أبعاد إدارة المعرفة
10	أولاً: عمليات إدارة المعرفة
11	ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة
12	المطلب الرابع: نماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة
12	أولاً: نماذج إدارة المعرفة
14	ثانياً: إستراتيجيات إدارة المعرفة
16	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار و علاقتها بإدارة المعرفة
16	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار و عناصرها
16	أولاً: تعريف اتخاذ القرار
18	ثانياً: عناصر عملية اتخاذ القرار

18	المطلب الثاني: خصائص و أهمية عملية اتخاذ القرار
18	أولاً: خصائص عملية اتخاذ القرار
19	ثانياً: أهمية عملية اتخاذ القرار
20	المطلب الثالث: أنواع القرارات، خطوات عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيها
20	أولاً: أنواع القرارات
21	ثانياً: خطوات عملية اتخاذ القرار
22	ثالثاً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
23	المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة و القيمة المضافة
24	المطلب الأول: الدراسات العربية
27	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
28	المطلب الثالث: القيمة المضافة
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة المينائية سكيكدة	
32	تمهيد:
33	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة المينائية سكيكدة
33	المطلب الأول: تعريف المؤسسة المينائية سكيكدة
33	أولاً: نبذة تاريخية
34	ثانياً: التعريف بالمؤسسة
35	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة و أنشطتها
35	أولاً: أهداف المؤسسة المينائية سكيكدة
36	ثانياً: أنشطة المؤسسة المينائية سكيكدة
37	المطلب الثالث: الجانب التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة
39	المطلب الرابع: : الجانب التنظيمي لمديرية الموارد البشرية
45	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
46	المطلب الأول: مجتمع و حدود الدراسة
46	أولاً: مجتمع و عينة الدراسة
46	ثانياً: مصادر جمع البيانات
46	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
46	أولاً: محتوى الاستبيان

47	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
47	المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة الدراسة
47	أولا: ثبات أداة الدراسة
48	ثانيا: صدق أداة الدراسة
52	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
56	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
60	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
63	خلاصة الفصل الثاني
66	خاتمة
68	قائمة المراجع
74	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	بطاقة تعريف للمؤسسة المينائية سكيكدة	01
47	توزيع درجات العبارات وفق مقياس ليكارت الخماسي	02
48	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان	03
49	نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد التكنولوجي	04
50	نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد التنظيمي و اللوجستي	05
50	نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاجتماعي	06
51	نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات عملية اتخاذ القرار	07
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	09
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	11
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	12
56	المتوسط الحسابي لعبارات البعد التكنولوجي	13
57	المتوسط الحسابي لعبارات البعد التنظيمي واللوجستي	14
58	المتوسط الحسابي لعبارات البعد الاجتماعي	15
59	المتوسط الحسابي لعبارات اتخاذ القرار	16
60	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين البعد التكنولوجي و عملية اتخاذ القرار	17
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي،اللوجستي و عملية اتخاذ القرار	18
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين البعد الاجتماعي و عملية اتخاذ القرار	19
62	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين إدارة المعرفة و عملية اتخاذ القرار	20

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
7	هرم المعرفة	01
12	عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج Wiig	02
13	عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج Marquardt	03
14	عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج Jason-Gopta	04
17	الفرق بين صنع واتخاذ القرار	05
37	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة	06
44	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	07
45	نموذج الدراسة	08
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	10
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	12
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	13

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
75	قائمة الأساتذة المحكمين	01
76	الاستبيان	02
81	مخرجات spss	03

المقدمة

توطئة

أدى الانتشار الواسع والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في عالم الأعمال، وظهور العولمة، والانتقال إلى عصر المعرفة إلى حدوث تغيرات جذرية مست شتى المجالات، ما فرض على المؤسسات العمل بأقصى مجهود من أجل اكتساب مجموعة من الخصائص والمميزات لتمتكن من خلالها من مواجهة التعقيدات و مواكبة التطورات الحاصلة، و تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها التفوق على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس المجال، و ذلك من خلال الاستغلال الجيد لمواردها المختلفة.

وحاليا أصبحت المعرفة هي المورد الأهم داخل المؤسسة والمصدر الحقيقي للثروة، والوسيلة المساعدة التي تدعم عملية اتخاذ القرار إذ أنها تمثل حصيلة المعلومات والخبرات البشرية التي يتم التحصل عليها عن طريق التعلم والممارسة، ونظرا لإمكانية انتقالها وتجديدها فهي تمكن من يمتلكها من التعامل مع التغيرات والمستجدات التي يمكن أن تحدث في المستقبل ومواجهتها والسيطرة على الموقف في الوقت المناسب.

وباعتبار المعرفة الركيزة الأساسية التي تؤدي إلى النجاح والتفوق في عالم الأعمال، أصبح التحدي الذي تواجهه المؤسسات اليوم ليس فقط مجرد امتلاكها لأكثر قدر من المعرفة، بل مدى قدرتها على حسن تسيير معارفها واستثمارها، من أجل التوصل إلى طرق وأساليب جديدة تضيف قيمة للمؤسسة، أين ظهرت الحاجة لإدارة المعرفة، من أجل ضمان حسن تسيير وإدارة المورد المعرفي داخل المؤسسة وذلك للوصول إلى المنتج بطرق و أساليب مستحدثة تقودها إلى تحقيق قيمة مضافة تضمن لها التميز والاستمرارية.

وباعتبار عملية اتخاذ القرار هي نقطة الانطلاق لمختلف العمليات والنشاطات، فإنها تتطلب توفر الأدوات، المعلومات، والمعارف الملائمة وفي الوقت المناسب من أجل اختيار متخذ القرار للحل المناسب لكل مشكلة وتقادي اتخاذ قرارات غير فعالة.

الإشكالية:

واستنادا على ما سبق يطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟

وبناء على ذلك تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟
- 2- هل توجد علاقة بين البعد التنظيمي واللوجستي وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟
- 3- هل توجد علاقة بين البعد الاجتماعي وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي واللوجستي وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

أسباب اختيار الموضوع:

- علاقة موضوع الدراسة بمجال التخصص (دراسة أعمال).

- الرغبة في الحصول على شهادة ماستر أكاديمي.

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

الحاجة الملحة لتبني إدارة المعرفة من طرف المؤسسات والتي تسعى من خلال عملياتها للوصول إلى الكفاءة والفاعلية في الأداء وترشيد وتجويد القرارات وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة:

- الإحاطة بالجانب النظري لمغيرات الدراسة والتعرف على كل من مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة و أهميتها وعرض أهم النماذج و العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة بالإضافة إلى التعرف على مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهم العوامل المؤثرة فيه.

- التعرف علاقة إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة

- التعرف علاقة البعد التكنولوجي بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة

- التعرف على علاقة البعد التنظيمي واللوجستي بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة
- التعرف على علاقة البعد الاجتماعي بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة

منهج الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري و شرح وتحليل وتفسير الأفكار المتعلقة بكل من إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ومصادر المعلومات الأخرى من كتب ومجلات...إلخ. كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بواسطة برنامج .spss

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المؤسسة المينائية سكيكدة.

الحدود الزمنية: من 2023/03/05 إلى 2023/06/07.

الحدود البشرية: عمال المؤسسة المينائية سكيكدة

هيكل الدراسة:

بغرض محاولة الإلمام بالجانب النظري لكل من إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار، والإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين، فصل نظري وآخر تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة ضمن ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول يتحدث عن الإطار النظري لإدارة المعرفة، المبحث الثاني يتحدث عن عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بإدارة المعرفة، أما المبحث الثالث فيتناول الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

أما الفصل الثاني خاص بالدراسة الميدانية يشمل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة، تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة أحد المواضيع التي لاقَت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة من طرف المؤسسات الحديثة، باعتبار المعرفة أحد أهم الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن. فمع التراكم الذي وصلت إليه المعرفة عبر الزمن أصبح من الضروري العمل على كيفية استثمارها وتنميتها، و ذلك للوصول إلى معارف جديدة ومبتكرة بالإضافة إلى تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

إن توفير بنية تحتية داعمة لإدارة المعرفة من أفراد وتكنولوجيا حديثة ، يسهل عملية تخزين ونقل المعرفة، ما يتيح لمتخذي القرارات فرصة الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية لعملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب ، حيث يؤدي تزويد متخذي القرارات بمختلف المعلومات والمعرفة الضرورية المتعلقة بأبعاد المشكلة وأسبابها إلى حسن اختيار البدائل والحلول وبالتالي تجويد القرارات وترشيدها.

وعلى ضوء ما سبق سيتناول هذا الفصل ثلاث مباحث نظرية كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
- المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بإدارة المعرفة
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.

إن سعي المؤسسات إلى مواكبة العصر ومجارات التغيرات والتطورات الحاصلة بفعل الانتقال إلى عصر المعرفة جعلها تعمل على تطوير وتحديث مختلف استراتيجياتها بما يتناسب مع أهدافها، باستخدام طرق وأساليب فعالة عن طريق الاستغلال الجيد لمعارفها وهذا ما تعمل عليه من خلال عمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة.**أولاً: تعريف المعرفة**

قبل التطرق لتعريف المعرفة لابد من الإحاطة ببعض المفاهيم المرتبطة بالمعرفة:

-**البيانات:** هي حقائق أولية وعناصر، أو مادة خام، وتعني معطيات لم تعالج يدوياً أو حاسوبياً لاستنباط معانيها واستجلاء سياقها العام أو مضمونها ومحتواها.¹

-**المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها.²

-**المعرفة:** هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، و التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على التوصل إلى الحلول.³

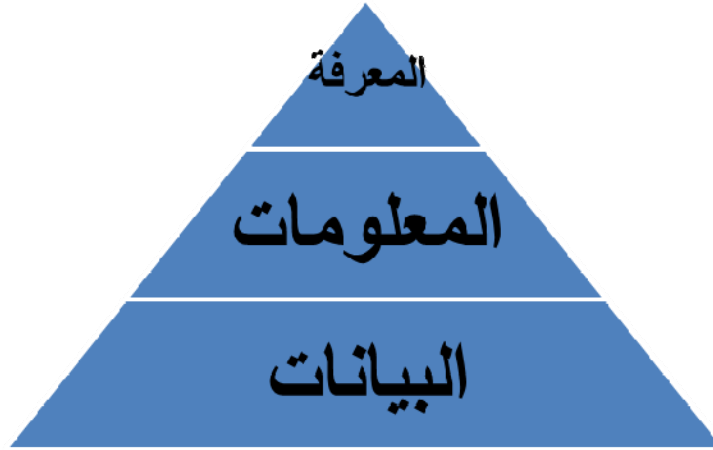
ويوضح الشكل الموالي هرم المعرفة:

¹ سعد غالب ياسين، نظم قواعد البيانات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص9.

² محمد أحمد كتيب خليفة، التعليم الإلكتروني في إطار مجتمع المعلومات و المعرفة، الناشر دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص276.

³ إيمان هرموش، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، ص3.

الشكل رقم (01): هرم المعرفة



المصدر: أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص63.

ثانياً: أنواع المعرفة

إن التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف المعرفة إلى صنفين هما:¹

1- المعرفة الصريحة: هي البيانات والمعلومات الموثقة والمرمزة والتي تحتويها الوثائق، المراجع، الكتب، المدونات، التقارير وسائط التخزين الرقمية. لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد ويمكن تحويلها من شكل لآخر ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها بصفة مستمرة، وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

أو هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من المعلومات والبيانات والتي يمكن الحصول عليها وتخزينها، المتعلقة بالسياسات والإجراءات والبرامج و... إلخ.

2- المعرفة الضمنية: هي معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ذاتية لذلك يطلق عليها بالمعرفة الغير رسمية، وهي معرفة يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها وإنما يمكن استنباطها ونقلها وتشاركها من خلال أنشطة الجماعات والعلاقات المتداخلة، أو من خلال الاستنتاج المعرفي وعصف الأفكار. وتتطلب هذه المعرفة التحليل العميق للمشكلة المراد معالجتها.

¹أماني يوسف محمود العموري، أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص36، 35.

كما تعرف بأنها المعرفة المعقدة الغير مصقولة، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الأفراد الذين يتمتعون باطلاع واسع.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة وأهدافها

إن موضوع إدارة المعرفة ليس بالجديد، لكن الجديد فيه هو الحديث عن مضمون المعرفة كموجود فكري يبتكر و يمتلك ويشكل مصدرا للميزة التنافسية، والحدثة فيه في وضع إدارة المعرفة موضع التطبيق.¹

للتعرف على مفهوم إدارة المعرفة بصورة أكثر وضوحا لابد من التطرق إلى تعريف الإدارة، بعد أن تطرقت إلى تعريف المعرفة.

تعريف الإدارة: حسب " ستونر " هي: عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية، أما " ديل " فيعرفها بأنها: عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة.²

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

توجد الكثير من التعاريف التي تحاول فهم إدارة المعرفة وتحديد معالمها بدقة ومن بينها ما يلي:

حسب (Murray 1998) هي: إستراتيجية تحول الأصول الفكرية للمؤسسة سواء المعلومات المسجلة أو مواهب أعضائها إلى إنتاجية أكبر وقيمة جديدة وزيادة القدرة التنافسية من خلال اكتساب وتحسين المهارات ككيان اجتماعي.³

- و بتعريف آخر: إدارة المعرفة هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها، و هي بذلك أكثر من شيء تقني ، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت والجهد، و عليه فإن إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرنا لنقلها.⁴

- وتعرف أيضا بأنها: التنسيق المنهجي المعتمد لموظفي المؤسسة والتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي من أجل إضافة قيمة، يتم تحقيق هذا التنسيق من خلال إنشاء المعرفة ومشاركتها وتطبيقها عن طريق التعلم

¹ أبو بكر محمود الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، الناشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص47.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الناشر الأكاديمية الحديثة لكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص9.

³ سعيد جريد، داود غديري، العوامل الأساسية للنجاح نماذج رائدة في مجال إدارة المعرفة ، مجلة أوراق اقتصادية ، المجلد 5، العدد 1، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020، ص41.

⁴ ابراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، الوراق للنشر و التوزيع، 2007، ص72.

والممارسة.¹

- كما تعرف بأنها: العملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة وهذا يتطلب مشاركة تلك العناصر مع القوى البشرية والمؤسسات الأخرى من أجل التوصل إلى أفضل الممارسات.²

بناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة كما يلي: هي تلك الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى استغلال المهارات والخبرات والمعارف، لإيجاد التكامل بين المعرفة الصريحة والضمنية وتوظيفها في أنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى مشاركة المعرفة في أكفأ صورة لها من أجل الوصول إلى أفضل الأساليب والممارسات عن طريق الاستغلال الأمثل لرأس المال المعرفي بهدف تحقيق أكبر قيمة للمؤسسة.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهمية كبيرة يمكن حصرها فيما يلي:

- تلعب دورا هاما في تنمية رأس المال الفكري من خلال الاستفادة المثلى من المعلومات القديمة ومن العقل البشري عال التميز؛
- الاستغلال الأمثل للمورد المعرفي من أجل التكيف مع المتغيرات السريعة؛
- تقليل حالات عدم التأكد والحد من المخاطر المتوقعة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؛
- تساعد في بناء ثقافة مؤسسية تشجع على تنمية و تطوير أداء المؤسسة ومختلف العمليات التنظيمية بها.³
- توفر فرصة للحصول على ميزة تنافسية؛
- تشجع القدرات الابداعية والابتكارية لمواردها البشرية.⁴

ثالثا: أهداف إدارة المعرفة

تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة فيما يلي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية

¹Kimiz dalkir ,knowledge management in theory and practice ,MC Gill University, USA,2005 ,p3.

² ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 19.

³نجاة بولسان، إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع و تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2017 \ 2018، ص70،71.

⁴ محمد خالد أبو العزام، إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص25.

- تحسين خدمة العملاء باختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بممثليها
- تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.¹
- بناء نظام لإدارة المعرفة يمكن من وجود اتصال منفتح واسترجاع فعال للمعلومات
- إيجاد الطرق والممارسات التي تمكن من التعرف على مظاهر الضعف (الخلل) والمساعدة في تطوير وترجمة الأفكار إلى تجديبات.²

المطلب الثالث: عمليات وأبعاد إدارة المعرفة

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون حول عدد العمليات التي تمر بها إدارة المعرفة، واتفق أغلبهم على أنها عملية مستمرة تتم من خلال العمليات الجوهرية التالية:

- **تشخيص المعرفة:** يتم على ضوء هذا التشخيص وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتاج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، فهذه العملية تعمل على تحديد المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة، والتي يجب رصدها بدقة.³
- **اكتساب المعرفة:** تقوم المؤسسة باستخلاص المعرفة الضمنية (المعرفة الموجودة عند الخبراء) والصريحة (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية)، وفي كلتا الحالتين لا يمكن استخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية ولا المعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة لعدة أسباب منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق تنفيذ عملية استخلاص المعرفة.⁴

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص90-91.

² حسن عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأس مالية بديلا، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص92.

³ كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص60.

⁴ المرجع نفسه، ص60.

- **توليد المعرفة:** وتعني خلق، اكتشاف، واكتساب المعرفة، حيث أشار (تاكوشي و نوناكا) إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.¹
- **تخزين المعرفة:** وتعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات و العمليات التنظيمية الموثقة، ويلعب تخزين المعرفة دور جسر بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها.²
- **توزيع المعرفة:** يتم ذلك عن طريق جلسات التدريب والتجوال و الاتصال الشخصي، فإنه ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفي فلن تولد عائداً مقابل التكلفة.³
- **تطبيق المعرفة:** تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة وبعمقها، لذا يجب تطبيقها واستخدامها من أجل تحسين أداءها وأداء الفرد العامل.⁴

ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة

حسب (Duek) هناك ثلاث أبعاد أساسية لإدارة المعرفة وهي:⁵

- **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، و لذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
- **البعد التنظيمي و اللوجستي:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، و يتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية.

¹ صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012، ص 171.

² حميد بن حجوبة، بلقا سم دواح، إدارة المعرفة أساساً لتحسين أداء المنظمات، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 31، العدد 1، جامعة زيان عاشوري، الجلفة، ص130.

³ المرجع نفسه، ص130.

⁴ المرجع نفسه، ص130.

⁵ حسن بوزناق، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، شهادة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/ 2013، ص20.

- البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافة تنظيمية.

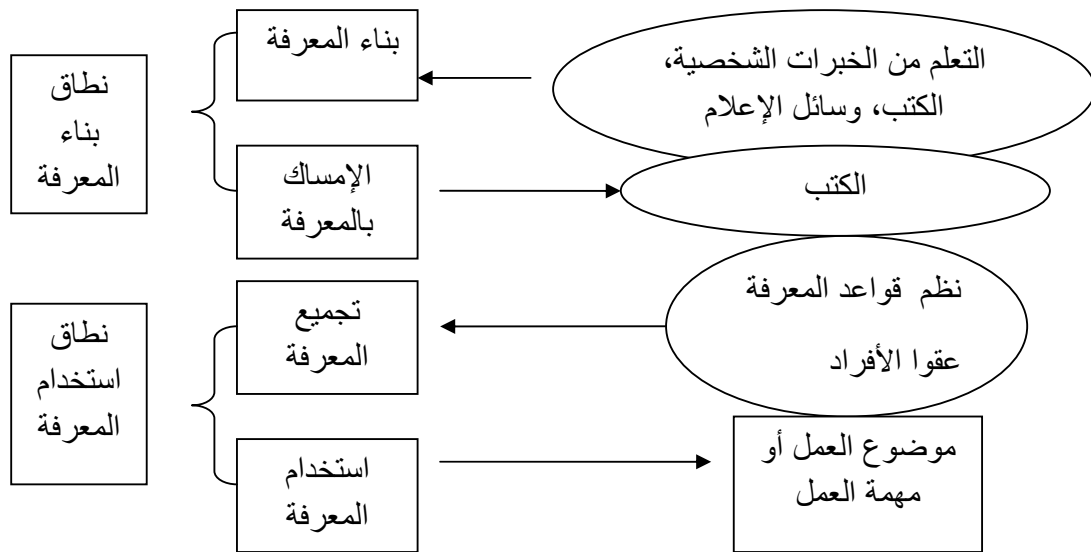
المطلب الرابع: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة

أولاً: نماذج إدارة المعرفة

اقترح الباحثون عدة نماذج لوصف عمليات إدارة المعرفة من بينها الآتي:

1- نموذج Wiig يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج Wiig:



المصدر: فواز واضح، مجدي نويري، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 5، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، الجزائر، جوان 2021، ص235.

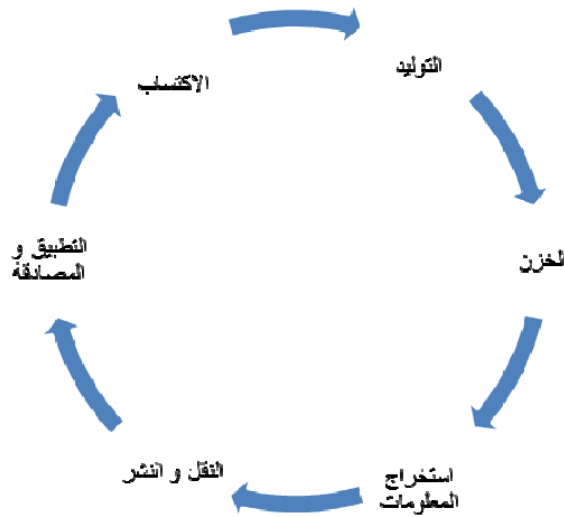
يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية هي (بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، جمع المعرفة، استخدام المعرفة)، حيث يقوم على تصور نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، مع الاعتماد على النشاطات السابقة ولكن بتفاصيل وفهم مختلف، كما يركز هذا النموذج على الاحتفاظ أيضا بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة (معرفة الحاسوب) أما فيما يخص جمع المعرفة فتتم بأشكال عديدة بدءا من الحوارات الثنائية، وصولا إلى شبكات الخبرة وفرق العمل؛

ما يركز عليه هذا النموذج هو دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد سواء في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات.¹

2- نموذج Marquardt:

اقترح مدخلا تنظيميا شموليا لإدارة المعرفة يتألف من 6 مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال مجموعة من الخطوات المتسلسلة كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): نموذج Marquardt



المصدر: يسري محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءات أداء المنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، 2010، ص253.

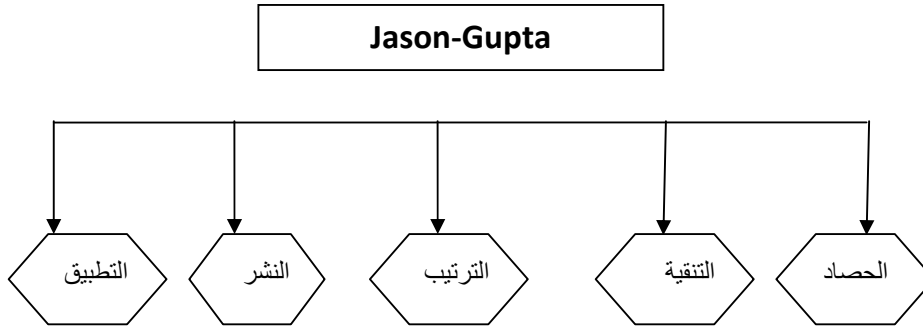
حيث يوضح أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية، حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، و كل قناة من هذه القنوات لها إطار زمني مختلف، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح.²

3- نموذج Jason-Gupta: يوضحه الشكل التالي:

¹ فواز واضح، مجدي نويرة، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 5، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، الجزائر، جوان 2021، ص234.

² ربيع قرين، نموذج إدارة المعرفة في المنظمات بين عناء البحث عن الحلقة المفقودة و صعوبة التطبيق، مجلة التواصل في الاقتصاد و الإدارة و القانون، المجلد 24، العدد 03، جامعة باجي مختار، عنابة، أكتوبر 2018، ص276.

الشكل رقم (04): نموذج Jason Gupta



المصدر: الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016_2017، ص73.

يفترض هذا النموذج وجود 5 مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة فعالة.¹

الحصاد: وجوب الحصول على المعرفة من داخل وخارج المؤسسة.

التنقية: تحديد المعارف ذات الفائدة للمؤسسة ومن ثم تنقيتها.

الترتيب: يسهل عملية خزن المعرفة وبالتالي سهولة استخدامها.

النشر: تتم بتطوير الثقافة التنظيمية للعاملين الأساسيين المؤثرون بشكل جيد في عملية نشر المعرفة لأنها تساعد على تقاسم المعرفة.

التطبيق: تطبيق إدارة المعرفة بأفضل صورة ممكنة.

ثانيا: استراتيجيات إدارة المعرفة

- **استراتيجية الترميز (codification strategy):** هي التي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية، رسمية، قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل، التقاسم، و يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.²

¹ الأمين حلموس، دور إدارة لمعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016_2017، ص72.

² داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/ 2017، ص55.

- إستراتيجية الشخصية (personalization strategy) : وهي تركز على المعرفة الضمنية ، وهي المعرفة الغير قابلة للترميز والغير رسمية ، لأنها تكون حوارية، تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف ،النقل، التعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة ، التشارك في العمل والخبرة ، وهذه الإستراتيجية تتاسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.¹
- إستراتيجية جانب العرض (supply-side strategy) : تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعا لذلك فهي تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.²
- إستراتيجية جانب الطلب (demande- side strategy) : تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم و الإبداع ، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.³

¹ المرجع نفسه، ص55.

² صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص100.

³ المرجع نفسه، ص100.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار و علاقتها بإدارة المعرفة

إن عملية اتخاذ القرار تتطلب توفر كم هائل من البيانات والمعلومات، وهي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية، حيث يسعى متخذ القرار إلى الوصول إلى البديل الملائم الذي يحقق أكبر عائد وأقل تكلفة في فترة زمنية قصيرة لسد الفجوة الموجودة بين الهدف المراد الوصول إليه والوضع الحالي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار و عناصرها

بداية لابد من الإشارة إلى تعريف القرار:

تعريف القرار: هو نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة يوقف عملية التفكير وينهي النظر في كل الاحتمالات الأخرى، وهو المسار الفعلي الذي يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله.¹

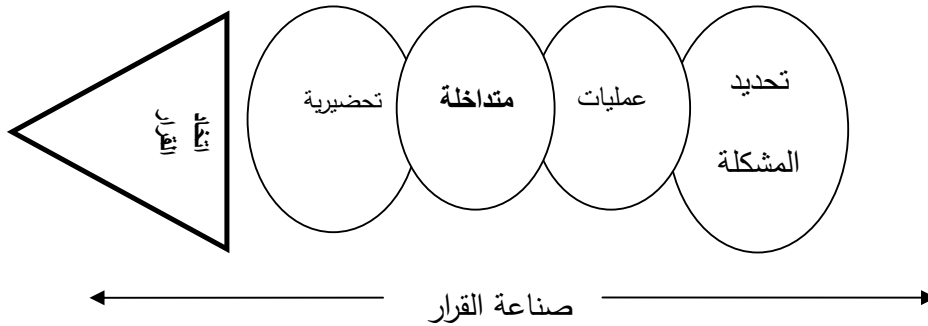
أولاً: تعريف اتخاذ القرار

قبل توضيح معنى اتخاذ القرار لابد أولاً من التمييز بين صنع القرار واتخاذ القرار

إن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية اتخاذ القرار، في حين أن اتخاذ القرار يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار.²

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): الفرق بين صنع و اتخاذ القرار



¹ طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2015، ص9.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرار-منهج كمي-، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص17.

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات-منهج كمي-، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص17.

عرف Nigro اتخاذ القرار بأنه: " الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين".¹

ويعرف أيضا بأنه: عملية تهدف إلى اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات أو الحلول، وهذا باختيار أفضل الوسائل أو البدائل مقابل مسائل أو مشكلات أو غايات محددة في الوقت المناسب، و بقدر اعتماد هذه العملية على مبدأ المشاركة الفعلية من طرف أعضاء التنظيم المعنيين بقدر ما يكون القرار عقلانيا وناجحا.²

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه: عملية تتعلق بوجود مشكلة تتطلب حلا معيناً، والذي يتم وضعه عن وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير مع إمكانية تنفيذه لأقل تكلفة وأقصى عائد.³

و بتعريف آخر: اتخاذ القرار هو عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.⁴

التعريف الإجرائي:

إن عملية اتخاذ القرار هي: عملية يتم من خلالها التوصل إلى أنسب الحلول الممكنة لمعالجة المشاكل المختلفة التي تواجه متخذي القرارات عن طريق اختيار البديل الملائم من بين عدة بدائل باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب الإحصائية والرياضية، أي بعد دراسة تحليلية معمقة يتم اختيار الحل الذي يحقق أكبر عائد بأقل تكلفة في أقصر فترة زمنية ممكنة

ثانياً: عناصر اتخاذ القرار

تتمثل عناصر عملية اتخاذ القرار فيما يلي:⁵

- **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة حسب الحالة.

¹ إلهام بوغليطة، أهمية و دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات سكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013، ص137.

² الأمين بلقاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة معارف، العدد 21، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، ديسمبر 2016، ص 121.

³ نوة ثلاثية، إلهام بوغليطة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بشركة سوناطراك سكيكدة، مجلة دراسات، المجلد 4، العدد 2، جامعة الأغواط، ماي 2013، ص144.

⁴ فاطمة سعدي، أبو القاسم سعد الله، الإدارة بالمشاركة و إشكالية اتخاذ القرار في المنظمة، مجلة أبحاث، المجلد 7، العدد 1، جامعة الجزائر 2، 2022، ص507.

⁵ صورية كحول، دور المعلومات المحاسبية في تحسين اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2017، ص 472.

- **موضوع القرار:** ونعني به المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار إيجاد حل لها.
- **البيانات و المعلومات:** لابد من جمع بيانات ومعلومات كافية لطبيعة المشكلة وأبعادها وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنها.
- **الأهداف و الدوافع:** لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين.
- **التنبؤ:** يساعد متخذ القرار على معرفة ما سوف يحدث في المستقبل ويساعده في إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه أو أبعاد المشكلة التي يريد اتخاذ القرار حيا لها ومعالجتها.
- **قيود اتخاذ القرار:** يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية قد تكون أحدها عائقا أمامه عند اتخاذ القرار.
- **البدائل:** يقصد بها مجموعة الطرق أو الحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها لبلوغ الأهداف المنشودة.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية اتخاذ القرار

أولاً: خصائص عملية اتخاذ القرار

- تتمتع عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخصائص تمثل فيما يلي:¹
- أنها عملية قابلة للترشيد: لأنها يقوم على افتراض مفاده أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرارات، وإنما يمكن الوصول إلى حد معقول من الرشد.
- أنها تتمتع بعوامل ذات صيغة إنسانية واجتماعية: هذه الصفة نابعة لكون هذه الأخيرة تتأثر بشخصية متخذ القرار والمرؤوسين الذين يساهمون فيه و يتأثرون به
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: فينظر لها على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وتحليل.
- أنها عملية تتصف بالواقعية: تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- أنها تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
- أنها تتصف بالاستمرارية: فهي عملية مستمرة تمر من مرحلة إلى مرحلة أخرى باستمرار داخل المؤسسة.

ثانياً: أهمية عملية اتخاذ القرار

¹ بلقا سم مرغني، نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/ 2014، ص57.

يمكن إجمال أهمية عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات، أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها¹، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، وعندما تتخذ الإدارة وظيفة القيادة، يتم اتخاذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه المرؤوسين

وتنسيق جهودهم أو تحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والرقابة عليها والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.²

المطلب الثالث: أنواع القرارات و خطوات عملية اتخاذ القرار

أولاً: أنواع القرارات

يصنف الباحثون القرارات إلى عدة أصناف بناء على مجموعة من المعايير من بينها ما يلي:

1- حسب المستوى التنظيمي (الأهمية): حسب هذا التصنيف يمكن التمييز بين القرارات التالية:³

-قرارات إستراتيجية: تتعلق بسياسات المؤسسة على المدى البعيد، وهي قرارات غير متكررة تأثيرها يمتد لفترات طويلة تتخذ على مستوى الإدارة العليا.

-قرارات تكتيكية: من اختصاص الإدارة الوسطى تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل.

-قرارات تنفيذية: من اختصاص الإدارة التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه و النشاط الجاري في المؤسسة.

¹ محمد زيدور، استخدام نظرية الألعاب المساعدة على اتخاذ القرارات في سلاسل الإمداد، رسالة ماجستير، تخصص بحوث العمليات و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص4.

² نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها و مراحلها، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص18، 19.

³ طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص19.

2- حسب إمكانية برمجتها: وتنقسم إلى:¹

-قرارات مبرمجة: قرارات مخططة مسبقا ومحددة بواسطة قواعد وإجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة، تتميز بدرجة عالية من التأكد.

-قرارات غير مبرمجة: قرارات غير مخططة وغير محددة مسبقا تتناول مشاكل جديدة وغير معروفة، بصورة غير مسبقة تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد

3- حسب طريقة اتخاذها: وتصنف إلى:²

-قرارات فردية: غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير تمثل النزعة الفردية والاستبدادية لمتخذ القرار.

-قرارات جماعية: تستند على المشاركة والمشاورة التفاعلية في اتخاذ القرارات وتمثل الاتجاه الديمقراطي

4- حسب درجة الثقة بالمعلومات: وتنقسم إلى:³

-قرارات مؤكدة: تتسم بدرجة عالية من التأكد لتوفر المعلومات بشأنها لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة الحصول.

-قرارات في ظل المخاطرة: احتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة.

-قرارات في حالة عدم التأكد: لا يتم تحديد احتمال حدوثها بنسبة معينة نظرا لتحكم العديد من المتغيرات لغير محتسبة، فحالة عدم الاستقرار والثبات لا تتسم بالدقة

ثانيا: خطوات عملية اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرار، بمجموعة من الخطوات، بغية الوصول إلى الحل الأنسب ومعالجة المشكلة المراد حلها، يمكن ترتيبها كما يلي:

- **تحديد المشكلة:** تبدأ عملية اتخاذ القرار بالإحساس بوجود مشكلة، ثم تحديدها وتوضيحها وتحليلها وبيان أبعادها وحجمها وأسبابها، ثم تحديد الأهداف التي يسعى متخذ لقرار إلى تحقيقها والوصول إليها باعتبارها المحرك الذي يستخدم للحكم على مدى ملائمة القرار ونجاحه.⁴

¹ المرجع نفسه، ص20.

² نوال عبد الكريم الأشهب، المرجع السابق، ص21.

³ المرجع نفسه، ص22.

⁴ أمجد سليمان أبو عرار، مستوى الأسلوب المعرفي (المخاطرة-الخطر) في اتخاذ القرار لدى الطلبة في بئر السبع، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم التربوية و النفسية، جامعة عمان العربية، 2013، ص24.

- جمع البيانات و المعلومات: يقوم المدير الإداري بجمع البيانات و المعلومات اللازمة، بقصد الحصول على فكرة واضحة عن طبيعة المشكلة و خلفياتها و آراء و وجهات النظر المختلفة، ثم يقوم بدراستها واستخلاص نتائجها، و ينبغي أن تكون الدراسة مصحوبة بالبيانات و دراسة جميع ما يحيط بالمشكلة من مؤثرات داخلية و خارجية.¹

- تحديد البدائل و الحلول: تأتي هذه الخطوة للبحث عن الحلول المقترحة للمشكلة أخذا بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في حل المشكلة كما يتم حصر البدائل و الحلول الممكنة وفقا للبيانات و المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، ويتم حصر البدائل في عدد محدود منها عن طريق تصنيفها واستبعاد الغير مناسب منها.²

- اختيار البديل الأنسب: يقوم متخذ القرار باختيار الحل الأنسب من بين الحلول و البدائل التي قام بتحديدتها وتقييمها، لحل المشكلة و تحقيق الهدف بالاعتماد على الخبرة و التجربة و البحث و التحليل، حيث هناك مجموعة من الطرق و الأساليب الكمية ، و الرياضية و الإحصائية التي يتم استخدامها كأدوات بحثية مساعدة على اختيار الحل الأنسب.³

- تنفيذ، متابعة و تقييم البديل الأنسب: آخر خطوة في اتخاذ القرار، تأتي من أجل تحري الفعالية من طرف متخذ القرار الذي يجب عليه وضع القرار المتخذ قيد التنفيذ من أجل اختبار صحة هذا الاختيار، وكذا متابعة تنفيذه من قبل المعنيين به، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية البديل المختار عن طريق إجراء مقارنة بين النتائج التي تم تحقيقها فعلا من طرف هذا البديل بعد تطبيقه، و النتائج المعيارية المحددة مسبقا.⁴

ثالثا: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرار بجملة من العوامل نذكر من بينها الآتي:

- البيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل فيها أو في وسطها المؤسسة والتي تخضع لسيطرة المؤسسة وتكون كآلاتي:

الظروف الإقتصادية و المالية السائدة في المجتمع

التطورات التكنولوجية و البنية التحتية الأساسية

¹ بو الشرش كمال، صادق عز الدين، مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات، مجلة آفاق العلوم، العدد 8، جامعة الجلفة، 2017، ص318.

² رشيد بلفكرات، دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار الإداري، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017/2018، ص62، 63.

³ بلال مسرحد، نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 25، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص186.

⁴ المرجع نفسه، ص 186.

العوامل التنظيمية والاجتماعية، مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية

معظم هذه العوامل تفرض على الإدارة قرارات عكس ما ترغب به ولا تكون في مصلحتها.¹

- **البيئة الداخلية:** غالبا ما تكون العوامل الداخلية المؤثرة، على ارتباط وثيق بخصائص المؤسسة الأم، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يساعد المدير على اتخاذ القرار بشكل مناسب.

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارات والوحدات والأقسام.

- مدى توافر الموارد المختلفة بالمؤسسة.²

- **عوامل شخصية و نفسية:** وهي العوامل الخاصة بكل من له صلة باتخاذ القرار، من متخذي القرارات، مساعديهم، ومشاركهم في اتخاذ القرار، منها **النفسية:** متعلقة بالحالة النفسية لمتخذ القرار، والبواعث الداخلية للشخص، ومنها **الشخصية:** تتعلق بشخصية وقدرات متخذ القرار، فكل إداري له أسلوبه بالرغم من احتمالية تساوي الكفاءات والمهارات.³

المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار:

إن للمعرفة ووجود إدارة لها في المؤسسة يساعد كثيرا في تحسين نوعية القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية، وهذا يبدو منطقيا إذا علمنا أن نوعية القرار ترتبط بكمية ونوعية البيانات وقدرة المسؤولين على تحويلها إلى معلومات مفيدة ثم التعامل معها بحكمة لاشتقاق ما هو مهم للموقف أو المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها، وقد أعطت قواعد البيانات والبرمجيات الجاهزة دعما كبيرا بدور المعرفة في اتخاذ القرار.⁴

فتوفير المعلومات عن الأحداث و الظواهر المستقبلية يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها

¹ مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية و أهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 1، العدد 2، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2022، ص 54.

² المرجع نفسه، ص 54.

³ لبنى يونس علي شعبان، عبئ المعلومات و علاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص 17.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 317.

ومعاونة الإدارة على اتخاذ القرارات من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها جميعاً.¹

لإدارة المعرفة أبعاد سلوكية وثقافية وتنظيمية ، وكفاءة و فعالية عمل إدارة المعرفة يعتمد بصورة جوهرية على البنية التحتية التقنية والمعلوماتية الموجودة في المؤسسة وعلى البنيان الفوقي المتمثل بنظم إدارة المعرفة وصناعة المعرفة من العاملين،²

فوجود المكون المعرفي كجزء من نظام دعم القرار يساعد متخذ القرار على اتخاذ قرار سريع، حيث إن تزويد متخذ القرار بالمعلومات في شكل يتلاءم مع المشكلة المطروحة وإنشاء قاعدة للبيانات بالمؤسسة تساعد على استرجاع المعلومات التي يحتاجها المدراء من أجل ترشيد اتخاذ القرار وإكساب المعلومة قيمة مضافة عن طريق التحليل والانتقاء و التلخيص قبل تقديمها لمتخذ القرار.³

مما سبق نستنتج أن عملية اتخاذ القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعرفة، باعتبار عملية اتخاذ القرار لب العملية الإدارية فهي تعتمد على كمية ونوعية المعلومات ، حيث كلما توفرت المعلومات كلما زادت رشادة ونجاعة القرارات وتقلصت حالات المخاطرة وعدم التأكد، أما إدارة المعرفة فهي عبارة عن تطوير لأدوات وعمليات ونظم وبنى هيكلية وثقافية لتحسين عملية خلق المعرفة ونشرها وتقاسمها خاصة في مجال دعم ومساندة صناعة واتخاذ القرار، و بالتالي يمكن القول أن علاقة إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار هي علاقة ارتباط

نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره، ص135.1

سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص44.2

نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره، ص 144.3

المبحث الثالث: الدراسات السابقة و القيمة المضافة

لا بد من الإشارة إلى الدراسات السابقة التي تناولت كل من إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار من أجل التعرف على مساهمة الباحثين في دراسة هذا الموضوع، وكذا التعرف على التطورات الحاصلة.

المطلب الأول: الدراسات العربية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة:

دراسة نهلة محمود سليمان أبو جزر (2021) بعنوان: دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية-دراسة حالة المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وذلك من خلال قياس العلاقة والأثر بالإضافة لمعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية على ذلك، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها، استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارة العليا والوسطى والذي تمثل عددهم في (1100) موظف، أما العينة كانت عشوائية استهدفت (328) موظف، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين اتخاذ القرارات و إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمات في ضوء اتخاذ القرار في وزارة الصحة الفلسطينية،

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة ووضع آليات تساعد على فاعليتها لرفع كفاءة العمل الإداري ككل في وزارة الصحة الفلسطينية، بالإضافة إلى تعزيز عقد دورات تدريبية خاصة بتطبيق الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار ومراجعة وتحديد المشكلة بدقة وحذر قبل طرح البدائل على جهات الاختصاص بالأمر مع مراعاة الحقائق العلمية.

دراسة سحر عادل محمد عقل (2021) بعنوان: دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مجمع لشفاء الطبي-المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، كلية الإدارة و التمويل، جامعة الأقصى، غزة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة

والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمجمع الشفاء الطبي، البالغ عددهم (644) عامل، استهدفت الدراسة عينة عشوائية بلغ عددها (239) عامل، توصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على كل من السلوك الإبداعي(كمتغير تابع) و كذلك جودة اتخاذ القرارات(كمتغير وسيط)

- كان لجودة اتخاذ القرار تأثير دال إحصائيا على السلوك الإبداعي أيضا.

- جودة اتخاذ القرارات يلعب جزئيا دورا وسيطا في العلاقة بين إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي.

من أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة و تطبيقها بشكل صحيح ما يؤدي إلى التطوير و اتخاذ قرارات صائبة.

- تدريب كوادر بشرية قادرة على التعامل مع الأجهزة التقنية المستخدمة في مجمع الشفاء الطبي .

- عقد لقاءات بشكل دوري بين العاملين و إدارتهم لمناقشة القرارات المتخذة في عملهم، ووضع خطة إستراتيجية واضحة تتبناها الإدارة في عملية اتخاذ القرار .

دراسة تهاني فيصل أبو معمر(2017) بعنوان: دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية-دراسة تطبيقية على مدرء وكالة الغوت في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

هدفت الدراسة للتعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدرء وكالة الغوت في قطاع غزة، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و تكون مجتمع الدراسة من المدرء العاملين في الطبقة العليا ويقدر عددهم ب(46) مدير، واستهدفت عينة الدراسة (45) مدير، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) و أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية(الرشد و الشمول، السلوك السياسي، درجة الاتصال، درجة الاتفاق، درجة اللامركزية).

- يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القرارات الإستراتيجية) بنسبة (65%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعا للمتغيرات الديمغرافية، أهم ما أوصت به الدراسة العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة داعمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية تقوم على أساس المشاركة وتقاسم الآراء والمقترحات و تبادلها حول تحديد الهدف وتقييم البديل الأفضل.

دراسة غادة إسماعيل (2015) بعنوان: أبعاد إدارة المعرفة و علاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، المشاركة التنظيمية، الثقافة التنظيمية) وعمليات اتخاذ القرار لدى الفئة الإدارية في البنوك التجارية في قطاع غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان كأداة للدراسة، يضم مجتمع الدراسة البنوك التجارية في قطاع غزة والبالغ عددها (8 بنوك) وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

_ تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة من خلال المتوسطات الحسابية، و هذا مؤشر إيجابي على مدى إدراك الفئة الإدارية في البنوك التجارية لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها و بالتالي توظيف هذه المفاهيم في عملية اتخاذ القرار.

_ أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في قطاع غزة.

دراسة ريماء علي حلاق (2013/2014) بعنوان: دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة

والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، و التعرف على واقع ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان، حيث تم تطبيق البحث على جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق، حيث بلغ عددهم (76) مديرا، وعلى عينة من مدرسيها بلغت (500) مدرس، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر كل من المديرين و المدرسين.

كما أوصت الدراسة ب:

- ضرورة رسم إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة من قبل وزارة التربية و التعليم.
- العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من أجل دعم القرارات و ضمان الحصول على أكبر عائد منها.

دراسة مظفر محمد نوري(2013) بعنوان: دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار-دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مقال في مجلة جامع كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد2، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار على مستوى منظمات الأعمال في محافظة دهوك، اعتمد الباحث على المنهج السلوكي في معالجة مشكلة البحث أما في الجانب الميداني اعتمد على الاستطلاعي و الإحصائي في تحليل النتائج، اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيان، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن المدخل المعرفي أداة هامة و ضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة والتي تساهم في حل المشكلات وتقرير مصير منظمات الأعمال عن طريق اتخاذ القرار.

- اتفاق الغالبية العظمى من عينة الدراسة حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار الذي يرتبط مصير منظمة الأعمال به، من خلال اتباع الأساليب العلمية والخطوات المدروسة لاتخاذ مثل هذه القرارات، كما أوصت الدراسة ب:

- الاهتمام الجدي بالمعرفة الإدارية وعملياتها وإدارتها في منظمات الأعمال

- اتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة Erich N Brockmann and William P Anthony : بعنوان:

Tacit knowledge and stratigic decision making: المعرفة الضمنية و اتخاذ القرار الاستراتيجي،
group & organizattion management 27 (4), 2002N .

توفر الدراسة تكاملا للآداب المعرفية والإستراتيجية لإظهار أن المعرفة الضمنية يمكن الوصول إليها وكيف تلعب دورا أساسيا في سياق اتخاذ القرار الاستراتيجي ، فلا يمكن التعرف على المعرفة الضمنية أو الاعتراف بها بسهولة، ولكنها يمكن أن تكون عاملا رئيسيا في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية التي يتخذها فريق الإدارة العليا.

إن التعريف العملي للمعرفة الضمنية هو: المعرفة العملية المتعلقة بالعمل التي يتم اكتسابها من خلال الخبرة المباشرة والفعالة في تحقيق الأهداف المهمة لحاملها.

يقترح المؤلفان أن القرارات الأفضل ستحدث عندما يتم استخدام المعرفة الضمنية بشكل علني خلال جلسات الإستراتيجية من بين الطرق الأخرى، يبدو أن الصور الذهنية الموجهة توفر الفوائد المتزامنة لشرح المعرفة الضمنية وكذلك تعزيز عملية التنشئة الاجتماعية اللازمة لنقلها بين أعضاء الفريق.

دراسة Wu he, Feng-Kwei , Vasudeva Akula بعنوان:

Managing extracted knowledge from big social media for business decision making.

إدارة المعرفة المستخرجة من بيانات الوسائط الاجتماعية الكبيرة لاتخاذ قرارات الأعمال.

, journalof knowledge management, 2017.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى اقتراح إطار إدارة المعرفة للاستفادة من بيانات الوسائط الاجتماعية الكبيرة لمساعدة المنظمات المهمة بدمج تكنولوجيا البيانات الضخمة ووسائل التواصل الاجتماعي وأنظمة إدارة المعارف لتخزين بيانات الوسائط الاجتماعية الخاصة بهم ومشاركتها والاستفادة منها.

يركز هذا البحث على استخراج المعرفة القيمة على وسائل التواصل الاجتماعي من خلال المقارنة السياقية للمعرفة بوسائل التواصل الاجتماعي بين المنافسين، تم إجراء دراسة حالة لتحليل ما يقارب مليون رسالة مرتبطة بخمس شركات كبيرة لاستخراج المعرفة الجديدة وتوليدها واستخلاص قرارات الأعمال من بيانات وسائل التواصل الاجتماعي الكبيرة.

تؤكد هذه الدراسة أن الإطار المقترح معقول ومفيد من حيث دمج تكنولوجيا البيانات الضخمة ووسائل التواصل الاجتماعي وإدارة المعارف بطريقة متماسكة لتصميم نظام إدارة المعرفة وعملياتها، يتم تقديم المعرفة المستخرجة بصريا بطرق متنوعة لاكتشاف ذكاء الأعمال.

القيمة المكتسبة من هذه الدراسة هي:

أن الإرشادات العملية لدمج البيانات الضخمة نادرة، و هذا الإطار المقترح هو جهد رائد في استخدام تقنيات البيانات الضخمة لاستخراج المعرفة القيمة على وسائل التواصل الاجتماعي واكتشاف ذكاء الأعمال من خلال المقارنة السياقية لمعرفة وسائل التواصل الاجتماعي بين المنافسين.

المطلب الثالث: القيمة المضافة

بعد التطرق إلى الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار يلاحظ أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما الاختلاف فيكون في كل من مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بالإضافة إلى أن بعض الدراسات السابقة قد ركزت على علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل خاص للتعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما تم التعرف على العلاقة بين المتغيرين عبر دراسة العلاقة أو الأثر بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار، بخلاف الدراسة الحالية التي ركزت على معرفة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة الأساسية لإدارة المعرفة حسب (Duek) وخطوات اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة، لتتوصل الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة وهذا راجع لعدم تحقيق أبعاد إدارة المعرفة للمستوى المطلوب بالمؤسسة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أن إدارة المعرفة هي أحد الأساليب التي تبنتها المؤسسات حديثاً بالرغم من أن الانطلاق الفعلي لها كانت في بداية التسعينات من القرن العشرين، و هي تمثل حصيلة الجهود الهادفة من خلال عملياتها (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطبيق المعرفة) إلى استخراج معارف الأفراد، تخزينها، و تقاسمها عن طريق تطبيقها في الأعمال اليومية، من أجل تحسين أداء العاملين و بالتالي التحسين في الأداء الكلي للمؤسسة.

توجد ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة تتمثل في: (البعد التكنولوجي ، التنظيمي و اللوجستي، البعد الاجتماعي) و تسعى المؤسسة عبر هذه الأبعاد إلى التميز من خلال امتلاك التكنولوجيا الداعمة للمعرفة، و تحديد الطرائق و الإجراءات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة، و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافة تنظيمية.

إن عملية اتخاذ القرار هي المرحلة الأخيرة من عملية صنع القرار و يقصد بها اختيار الحل الأمثل من بين مجموعة من الحلول المتاحة، و هي محور العملية الإدارية تتطلب توفر كم هائل من البيانات و المعلومات لضمان اتخاذ قرارات فعالة.

وسيتم إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على المؤسسة المينائية سكيكدة لمعرفة علاقة إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار وكذا معرفة الأهمية التي تلعبها إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما سيتم معالجته في الفصل الثاني الخاص بالدراسة الميدانية

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة

المينائية سكيكة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار) والعلاقة بينهما في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي المؤسسة المينائية سكيكدة ، وكذا من أجل التعرف على أهمية إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار، وبناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة المينائية سكيكدة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة المينائية سكيكدة

سابقا كان ميناء سكيكدة عبارة عن مرفأ صغير لا يمكن للسفن إفراغ حمولتها فيها إلى غاية 1980 م، حيث بدأ الاحتلال الفرنسي تنفيذ مشروع بناء مرفأ بطول (1400) كلم و حوض في الجهة الشرقية و أرضية للميناء من الناحية الغربية، و مع ذلك بقي الميناء ثانويا، و في سنة 1969م حول إلى ميناء مختلط، بإنشاء أرصفة عائمة نفطية، و اليوم أصبح ميناء سكيكدة ثاني أهم الموانئ في الجزائر.

سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على المؤسسة المينائية سكيكدة ، من خلال التطرق إلى تعريف المؤسسة و إبراز بنيتها التنظيمية ، بالإضافة إلى التعرف على الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الموارد البشرية (محل التريص).

المطلب الأول: تعريف المؤسسة المينائية سكيكدة

سنتعرف في هذا المطلب إلى نشأة و تعريف المؤسسة المينائية سكيكدة،

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة

تعتبر من أهم الموانئ في الجزائر، لما تتميز به من موقع جغرافي هام، الشيء الذي جعلها حلقة وصل بين العديد من مناطق الإنتاج الجنوبية الشرقية للبلاد.

تأسست المؤسسة المينائية سكيكدة بمقتضى المرسوم رقم 284/82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982م في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية، و بتاريخ 21/03/1982 أصبحت مؤسسة عمومية مستقلة بموجب القانون المؤرخ في 12/01/1988، و في سنة 1998 انتقلت المؤسسة المينائية سكيكدة لتصبح شركة مساهمة، يبلغ رأس مالها الاجتماعي 9.000.000.000.00 دج بملكية

SOGE PORTS مساهم وحيد و المتمثل في شركة تسيير المساهمات الدولية

و للمؤسسة ثلاثة فروع و هي:

- مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري بحصة (100).

- مؤسسة النسق اللوجستيكي بحصة (66).

- سكيكدة خدمة الحاويات بحصة (55.3).

و تشرف المؤسسة على خمس موانئ تتربع على مساحة قدرها 30 كلم و هي:

- موانئ القل و المرسى و سطوره، المختصة في نشاط الصيد البحري.

- ميناء مزدوج يعتبر من أقدم الموانئ و هو الميناء التاريخي للمدينة و يتضمن كل الأنشطة التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.

- ميناء المحروقات و هو من أحدث الموانئ أسس سنة 1979.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة

أنشأت المؤسسة المينائية لسكيكدة في 14 أوت 1982 و هذا طبقا للمرسوم 284/82 و هي تعتبر من أهم المؤسسات المينائية على المستوى الوطني لأنها شركة مساهمة ذات رأس مال قدر ب 135.000.000 دج، موزعة على صناديق مساهمة كما يلي:

- الخدمات 40.

- صناديق مختلفة 30.

- الإعلام و المواصلات 30.

الوحدات المساعدة على هيكلية الميناء:

لهذه المؤسسة مهام أسندت لها و كانت موجهة إلى الوحدات المنحلة و إعادة هيكلية هذه المهام ساعدت على إنشاء هذه المؤسسة لولاية سكيكدة و هذه الوحدات هي:

الديوان الوطني للموانئ

الشركة الوطنية للشحن و التفريغ

الشركة الوطنية لسحب البواخر

و يمكن تقديم هوية المؤسسة باختصار من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01) : بطاقة تعريف للمؤسسة المينائية سكيكدة

البيان	بطاقة تعريف المؤسسة المينائية سكيكدة
التسمية	المؤسسة المينائية سكيكدة (EPS) بالاختصار
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية اقتصادية، ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين و نظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات
تاريخ الإنشاء	تأسست بمقتضى المرسوم 82/284 الصادر في 14 أوت 1982 و تحولت إلى شركة مساهمة في 21/03/1989.
المقر	المنطقة الصناعية الصغرى "قهد الأسود" صندوق بريد رقم 65 سكيكدة 21000 الجزائر.
نظام التسيير	مؤسسة منظمة لمديرية عامة أحادية الوحدة.
المساهمون	مجمع الخدمات المينائية (الموانئ)
رأس المال	900 مليون دينار جزائري.
العمال	2032 عامل
رقم الأعمال	135.000.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة المينائية سكيكدة و أنشطتها

أولاً: أهداف المؤسسة المينائية سكيكدة

تسعى المؤسسة المينائية سكيكدة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني و زيادة الدخل الوطني.
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق.
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف و بأقل التكاليف.
- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه و مساعدة المؤسسات في عملية الاستيراد و التصدير.
- المساهمة في الاستثمار الوطني مستقبلاً.
- إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها.

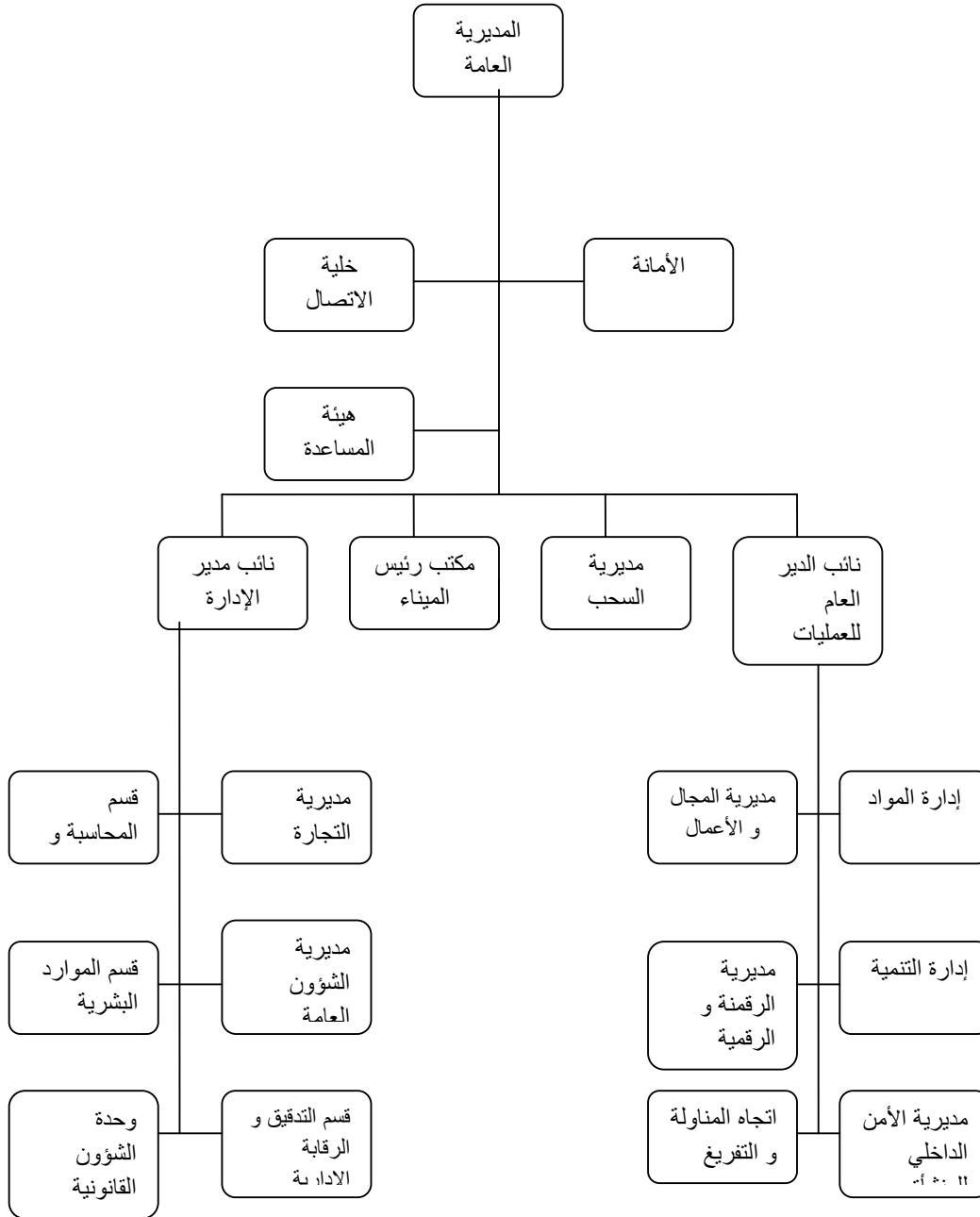
ثانياً: أنشطة المؤسسة المينائية سكيكدة

- تسعى المؤسسة المينائية سكيكدة لتسيير الأملاك العامة المينائية وممارسة عمليات الشرطة والأمن المتعلقة بحركة الإبحار والرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية العامة، وأهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة :
- القيام بعمليات الإرساء والتحميل والشحن وتفريغ البضائع والسحب البحري.
 - الاستيراد والتصدير.
 - تسيير الاستغلال العمومي والأملاك.
 - تنفيذ أعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية.
 - تنظيم حركة المرور والإبحار بصفة عامة.
 - الوقاية من حرائق المنشآت والملاحة البحرية وكذا التلوث البحري.
 - الاستغلال الجيد لليد العاملة والمردود الجيد لاستثمارات البنية التحتية.
- ويمثل نشاط المحروقات (85) من نشاط المؤسسة مستحوذاً بذلك على أكبر حصة في نقل المحروقات على مستوى الشرق الجزائري.

المطلب الثالث: الجانب التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة.

سيعرض في هذا المطلب الجانب التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيدة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

تدار المؤسسة المينائية سكيكدة من طرف مجلس إدارة و يسيرها رئيس، مدير عام، و فيما يلي توضيح لمهام كل مديرية:

- **المديرية العامة:** تقوم بتسيير و تنسيق و مراقبة أنشطة المؤسسة من خلال الهياكل التي تتكون منها، و مشاركة في تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة مع مجلس الإدارة و توجيه و تنفيذ الإستراتيجية المقررة، و في هذا الإطار فإن مهام المدير العام تشمل ما يلي:

- تحديد و إعداد المخططات العملية لتنفيذ الإستراتيجية.

- تنفيذ القرارات المتخذة من طرف مجلس الإدارة.

- تنشيط و تنسيق و مراقبة المديرية التنفيذية التي تسعى إلى تطبيق المخططات العملية.

و يساعد المدير العام نائبه و طاقم مؤلف من:

- مكتب التنظيم العام

- الأمانة

- مساعد الدراسات و اليقظة الإستراتيجية.

- مساعد شبكات المعلوماتية.

إلى جانب هذا الطاقم المساعد تشرف المديرية العامة مباشرة على المديرية التالية:

- مديرية التدقيق و إدارة المخاطر: تسهر على رقابة المديرية و التدقيق في الحسابات المالية الخاصة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة و تعمل لمواجهة مختلف المخاطر و المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة.

- **مديرية المالية و المحاسبة:** تعمل على تسيير و ضبط العمليات المالية و المحاسبية لتحقيق التوازن المالي و تحصيل الإيرادات و تغطية النفقات و إعداد القوائم المالية.

- **مديرية الجودة و نظم المعلومات:** تسهر على تطبيق نظام النوعية داخل المؤسسة عن طريق وضع مجموعة من المعايير لتحسين جودة الخدمة المقدمة.

و يكلف نائب المدير العام بمتابعة و تنسيق نشاط المديرية التالية:

مديرية قيادة الميناء: من مهامها القيام بسحب البواخر و ربطها و القيام بعملية إرشاد السفن ووضع الزوارق تحت إشراف مسؤولي البواخر و مراقبة البضائع الداخلة و الخارجة من الميناء و تسيير المنارة للإرسال.

مديرية سحب البواخر: من مهام هذه المديرية تقديم كل الخدمات المتمثلة في الجر والسحب والدفع للبواخر في عمليات الإرساء والإبحار، و تقديم الساحبات لعملية وصيانة العتاد وضمان سهولة الحركة داخل الميناء للبواخر في حالة حدوث عطب في باخرة ما.

مديرية الصيانة: ومن مهامها تسخير الوسائل البشرية والمادية لحساب البواخر والزبائن وصيانة العتاد والآلات والمعدات المينائية، وتتضمن هذه المديرية، قسم الصيانة وقسم المشتريات وقسم التجهيزات.

مديرية الشحن و التفريغ: و هي المسؤولة عن شحن و تفريغ البضائع و تخزينها و متابعة حركتها كما تسهر على توفير الإمكانات المادية و البشرية لصالح العملاء، و تحصيل المعلومات الإحصائية.

مديرية الأملاك و الأشغال: تقوم هذه المديرية بإنجاز و متابعة الأعمال التي توجه من طرف المؤسسة كإنجاز الهياكل القاعدية و المحافظة على الأملاك و ترتيب الأشغال المتعلقة بالميناء و تأجير المخازن و المساحات للزبائن الدائمين بالإضافة إلى تنظيف الميناء البحري.

مديرية التجارة: و هي المسؤولة عن متابعة و مراقبة مختلف الأعمال و المبادلات التجارية التي تقوم بها المؤسسة.

مديرية الشؤون العامة و القانونية: من مهامها تأمين اللوازم المكتبية و مواد الصيانة و توفير و تنظيم الوسائل لمختلف التظاهرات و تنقلات الأفراد و تسيير المخازن، حضائر المركبات و صيانة و تنظيف المواقع الإدارية، إضافة إلى إبرام الصفقات و عقود التأمين و تمثيل المؤسسة أمام المحكمة و أقسام الشرطة و الدفاع عن حقوق المؤسسة.

- **مصلحة الصحة و الأمن و البيئة:** تعمل على الوقاية من حوادث العمل و مسبباته و الحفاظ على أمن العمال و سلامتهم و كذا الحفاظ على نظافة محيط المؤسسة.

- **مديرية الموارد البشرية:** تعمل على تسيير شؤون الأفراد من خلال التوظيف و تسيير المسار الوظيفي و الأجور و تنمية قدراتهم بإعداد مخطط للتدريب و تنفيذه و متابعته و تقييمه بالإضافة للتكفل بالخدمات الاجتماعية و ضمان الطب الاجتماعي.

المطلب الرابع: الجانب التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

1- مهام مديرية الموارد البشرية:

يقوم مدير الموارد البشرية بتنشيط و مراقبة و تنسيق و توجيه مجموع العمليات المرتبطة بإدارة الأفراد و بتسيير الموارد البشرية.

إدارة الأفراد: من هذا الإطار تتمثل مهام المديرية فيما يلي:

- إعداد و مسك يومي لمجموع الوثائق المتعلقة بعلاقة العمل إضافة إلى مختلف المعطيات التي تتضمنها الملفات و القرارات و العقود.....الخ.

- إعداد الرواتب حسب الصيغ المقررة.

- تسيير الحقوق المتعلقة بالعطل مدفوع الأجر.

- تأمين ظروف العمل الموافقة للأحكام التشريعية و التنظيمية خاصة المراقبة الطبية الدورية و الظروف الصحية و الأمنية للعمل.

- وضع و تحيين التعليمات المتعلقة بالعلاقات و التحاور الاجتماعي و تنفيذ الأحكام التي تتضمنها.

- مراقبة حضور الأفراد.

تسيير الموارد البشرية: بحيث يتم البحث عن الموارد البشرية واكتساب و دمج و دمج المهارات ذات الملامح المطلوبة وذلك لأجل:

- إعداد و تنفيذ مخطط تسيير المسار المهني و الكفاءات و التوظيف و نقا الأفراد و الترقية.

- إقرار و تنفيذ مخططات الأداء و التكوين على أساس تحديد الاحتياجات مع مراقبة النتائج.

- إعداد قائمة الوظائف و جدول الأجور.

2- التنظيم العام لمديرية الموارد البشرية

تتكون مديرية الموارد البشرية مما يلي:

- الأمانة

- مصلحة طب العمال

و تتكون كذلك من الدوائر التالية:

دائرة الموارد البشرية: تتكون من:

مصلحة الأجور و العلاقات مع الصناديق: و تكلف بالمهام التالية:

- إعداد أجور الأفراد و مراجعتها قبل تحويلها إلى مديرية المالية لتسويتها.
- إعداد وضعيات للأجور و التكاليف و تحويلها إلى مديرية المالية و المحاسبة.
- إعداد التصريحات الاجتماعية و الضريبية.
- إعداد كل الوثائق المتعلقة بأجور الأفراد.

• مسك يومي لسجل الأجور.

و تضم هذه المصلحة الأقسام التالية:

- مراجع الأجور

- قسم مراجعة الأجور

- قسم العلاقات مع الصناديق

مصلحة تسيير الأفراد: من مهامها ما يلي:

- تسيير و مسك يومي بملفات الأفراد.

- متابعة تطور المسار المهني للأعوان من خلال المخطط الإداري (الغيابات، العطل، الترقية...الخ).

- تطبيق القوانين التنظيمية المتعلقة بالعمل.

- مسك السجلات الإلزامية الخاصة بالأفراد و العطل.

- تطبيق القوانين السارية المفعول الخاصة بتنظيم العمل.

- مراقبة و متابعة حضور الأعوان.

- إعداد لحساب مصلحة الأجور العناصر المتغيرة التي تسهل حساب الأجور.

- تطويق الغياب و مسبباته واقتراح طرق ووسائل الحد منه.

- إعداد كشوف مصاريف المهمات المتوافقة مع الإجراءات المعمول بها بالمؤسسة.

و تضم المصلحة أربعة أقسام هي:

▪ قسم معالجة العناصر المتغيرة في الأجور و تسيير الشؤون السلوكية.

▪ قسم تسيير المتقاعدين.

▪ قسم تسيير و متابعة المسار المهني.

▪ قسم التوظيف.

دائرة التدريب الداخلي: تكون من مصلحتين:

مصلحة التدريب الداخلي: تتمثل مهامها في:

- تخطيط التدريب و إنشاء برامج و مخططات التدريب الداخلي المناسبة لاحتياجات المؤسسة.

- ضمان إنجاز برامج التدريب الداخلي.

- تسيير الأفراد المتدربين أثناء فترة التدريب.

- تقييم برامج التدريب الداخلي.

- تحضير عقود التعليم ووضع المتعلمين في مناصبهم على مستوى المؤسسة.

مصلحة التدريب المتنوع والتنظيمي: من مهامها ما يلي:

- تجميع احتياجات التدريب المحول من الدوائر و المصالح.

- تنفيذ مخططات التدريب المتوافقة مع الميزانية و الموافق عليها من طرف مجلس الإدارة.

- تخطيط التدريب.

- تحضير المهام إلى الخارج.

- إعداد المخطط الشهري للتدريب و بطاقة متابعة تنفيذ التدريب.

- قياس ما مدى تحقيق الأهداف و تقييم كل تدريب.

- تحليل نتائج التقييم الشامل للعملية التدريبية.

كما تضم مصلحة التدريب المتنوع و التنظيمي قسما لتقييم التكوين.

دائرة الخدمات الاجتماعية: و تضم مصلحتين:

مصلحة الخدمات الاجتماعية: تعمل هذه المصلحة تحت مسؤولية اللجنة المشتركة، و المؤسسة من جهتها أن توفر

لها الوسائل المادية و البشرية الضرورية بحيث تتكفل المؤسسة بالأفراد العاملين في هذا الإطار، و تسيير اللجنة

أنشطة الخدمات الاجتماعية الآتية:

▪ الإطعام

▪ النادي

▪ تعاونية الاستهلاك و الأنشطة الثقافية و الرياضية.

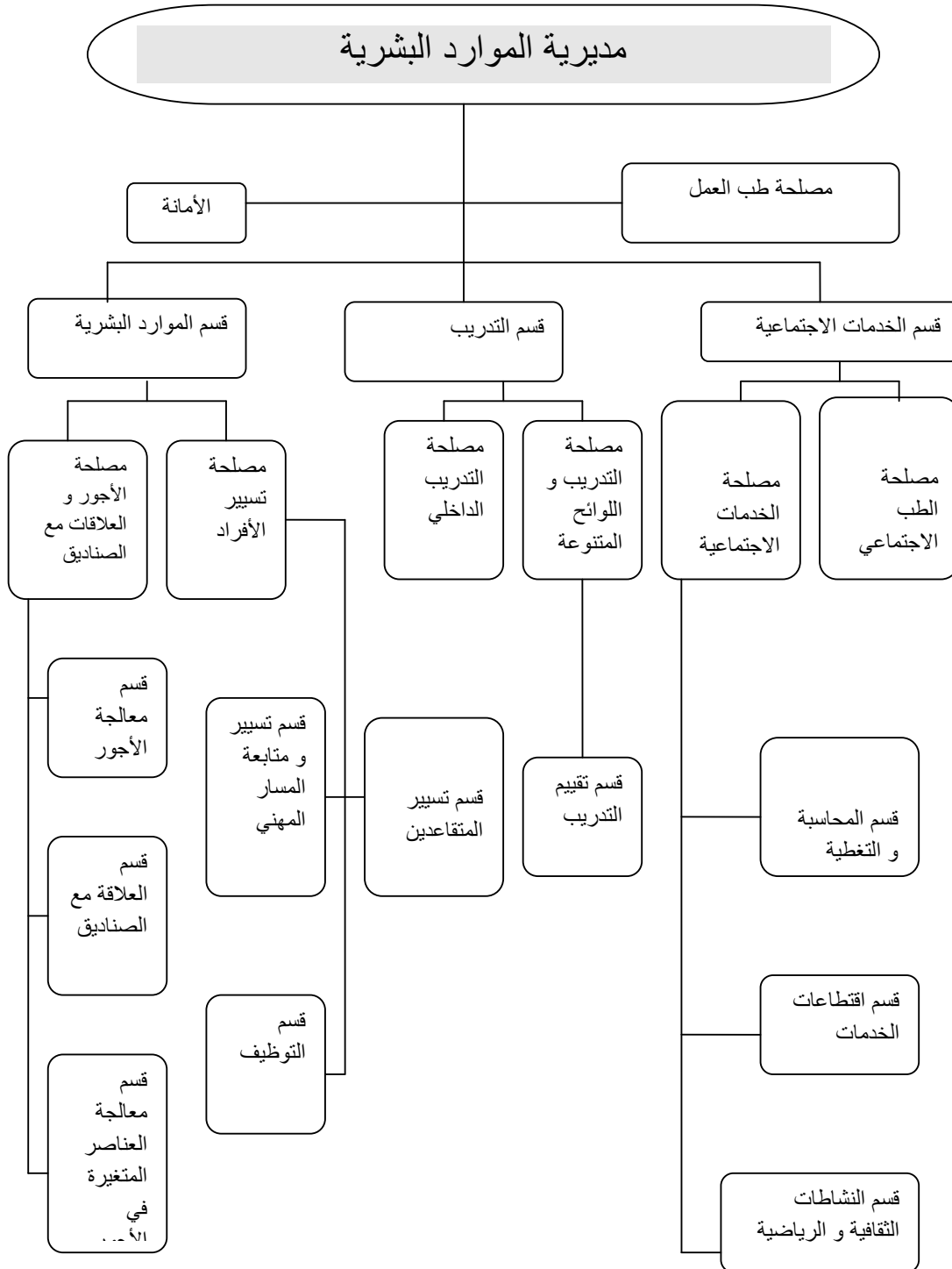
و من مهام هذه المصلحة ما يلي:

- التمويل الدوري للنادي وتعاونية الاستهلاك و تسيير و إعداد الجرد.

- برمجة الوجبات المقدمة بالكمية و الجودة المناسبة.

- السهر على نظافة المحيط و الالتزام بالمعايير الصحية في إعداد الوجبات.
- تنظيم الأنشطة الثقافية و الرياضية المقررة و تسيير المنشآت و الأجهزة الرياضية.
- السهر على احترام القواعد المحاسبية و المسك اليومي للحسابات و إعداد الميزانية و حساب النتائج للخدمات الاجتماعية.
- تسيير خزينة الخدمات الاجتماعية و إعداد الميزانية و ضمان متابعتها.
- و تتكون من ثلاثة أقسام هي:
- قسم المحاسبة و التغطية.
- قسم اقتطاعات الخدمات الاجتماعية.
- قسم التنشيط الثقافي و الرياضي.
- مصلحة الطب الاجتماعي:** من مهامها:
- ضمان متابعة و تنفيذ برامج المراقبة الطبية الإجبارية من طرف مركز طب العمل.
- ضمان الفحص الطبي الدوري للأفراد و ضمان متابعة تسيير التمرريض.
- و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية لموارد البشرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

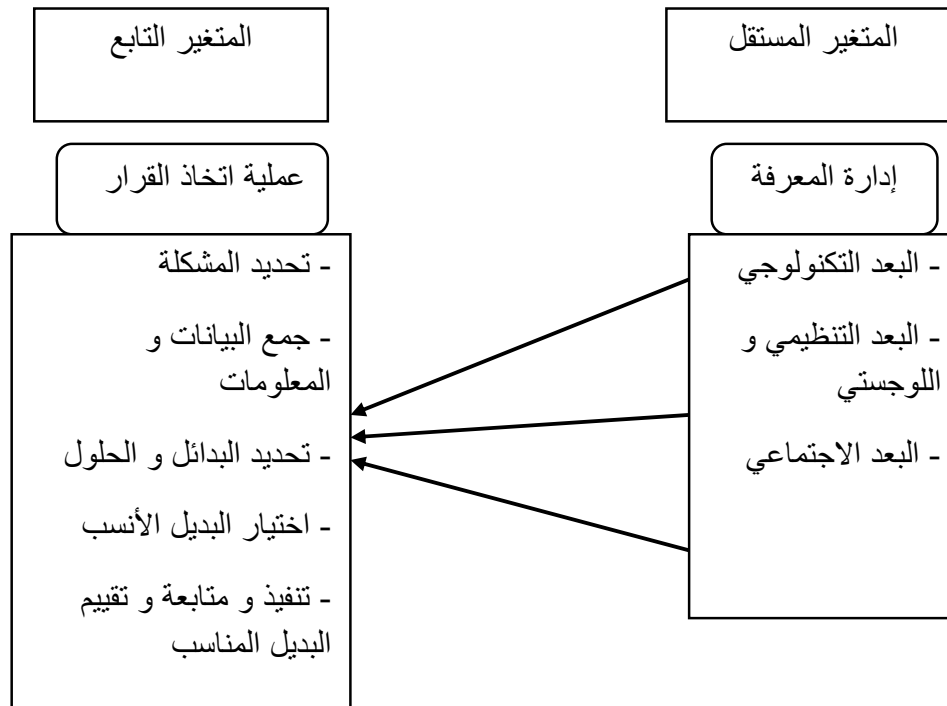


المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المينائية سكيكدة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن إجراءات الدراسة ومنهجها تعتبر محورا أساسيا يتم من خلاله استكمال و إنجاز الجانب التطبيقي، حيث يتم الحصول البيانات اللازمة من أجل إجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة، حيث يتم التطرق إلى كيفية تصميم أداة الدراسة، من خلال تحديد مجتمع و عينة الدراسة و نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات ، وكذا المحاور التي تتضمنها الأداة المستخدمة، و إجراء اختبار الصدق و الثبات على أداة الدراسة لمعرفة مدى صدقها في معالجة موضوع الدراسة، ثم يليها إبراز للأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة: علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول: مجتمع و حدود الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى المجتمع و العينة التي تم الاعتماد عليها لإجراء الدراسة بالإضافة إلى الحدود المكانية و الزمنية للدراسة.

أولاً: مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة المينائية سكيكدة و البالغ عددهم 2032 عامل، استهدفت الدراسة عينة عشوائية من عمال المؤسسة ، حيث تم توزيع 61 استبيان و نم استرجاع 51 منها، أي بنسبة 83.60%.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على مصدرين:

1- المصادر الأولية: تتمثل في البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، ووثائق تم الحصول عليها من المؤسسة، كما تم استخدام الاستبيان من أجل قياس متغيرات الدراسة، و الذي يضم مجموعة من العبارات مقسمة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

2- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، الرسائل الجامعية، و المقالات الالكترونية التي تم الاعتماد عليها في إثراء الجانب النظري ووصف متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة و عملية اتخاذ القرار).

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات المتعلقة بإدارة المعرفة و عملية اتخاذ القرار على الاستبيان للوصول إلى نتائج دقيقة تمكن من تحقيق هدف الدراسة و إبراز أهمية إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار

أولاً: محتوى الاستبيان

تضمن الاستبيان عدة أسئلة موزعة على ثلاث محاور أساسية هي:

- **المحور الأول:** يشمل البيانات الشخصية و هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الأقدمية)

- **المحور الثاني:** يتضمن الأبعاد الثلاثة لإدارة المعرفة، و يحتوي هذا المحور على 15 عبارة موزعة كالتالي:

-البعد التكنولوجي: (من 1 إلى 5).

-البعد التنظيمي و اللوجستي: (من 6 إلى 10).

-البعد الاجتماعي: (من 11 إلى 15)

- **المحور الثالث:** يتضمن محور اتخاذ القرار و يحتوي على 11 سؤال.

و قد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية:

الجدول رقم (02): توزيع درجات العبارات وفق مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
حدود الفئة	من 1 - 1.8	من 1.81-2,60	من 2.61-3.40	من 3.41-4.20	من 4.21-5
درجة الأهمية	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 19 من أجل التحصل على النتائج الإحصائية، و قد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات و النسب المئوية: من أجل تحليل خصائص عينة الدراسة،
 - الدوائر النسبية: من أجل توضيح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
 - معامل الارتباط بيرسون: لقياس الصدق البنائي لمحتوى الاستبيان
 - معامل الارتباط ألفا كرونباخ: لقياس درجة ثبات الاستبيان
 - المتوسط الحسابي: لتحديد توجهات إجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة
 - الانحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت الآراء لأفراد عينة الدراسة
 - تحليل الانحدار البسيط: لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة الدراسة

أولا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة الاستقرار في نتائجها و عدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة مرات عديدة، حيث تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل ألفا كرونباخ كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البعد التكنولوجي	5	0,683
البعد التنظيمي و اللوجستي	5	0,818
البعد الاجتماعي	5	0,878
إدارة المعرفة	15	0,901
عملية اتخاذ القرار	11	0,915
جميع محاور الاستبيان	26	0,947

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 19

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور قد تجاوزت (60 %) حيث تتراوح القيم لمحور إدارة المعرفة بين (0,683 و 0,901) و هي قيمة مرتفعة ، كما بلغت قيمة محور عملية اتخاذ القرار (0,914) و هي أيضا قيمة مرتفعة، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستمارة ككل (0,947) و هي قيمة مرتفعة ، و هذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة من ناحية العبارات التي تضمنتها، و بالتالي فهو صالح لهذه الدراسة.

ثانيا: صدق الأداة

و هو قدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات بجميع جوانبها و ذلك من خلال نوعين من الصدق و هما:

1- اختبار الصدق الظاهري

و هو مدى شمول الاستبيان على العناصر اللازمة للتحليل، و مدى وضوح فقرات و مفردات الاستبيان بحيث تكون واضحة و مفهومة لكل من يستخدمها، و قد تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم و ملاحظاتهم على مجموعة من الجوانب من بينها:

- سلامة اللغة

- مدى ملائمة كل عبارة للمحور الخاص بها

- اقتراح تعديلات يرونها ملائمة

2- اختبار صدق الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي لكل عبارة و البعد الذي تنتمي إليه عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد التكنولوجي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بتخزين معارفها الضرورية	,757**	,000
2	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الملائمة لتسيير عملية تشارك المعرفة	,488**	,000
3	تعتمد المؤسسة على النظم الخبيرة لتخزين المعرفة	,250	,038
4	يستخدم العمال شبكة خاصة (أنترانات، اكسترنات) في البحث عنالمعارف و المعلومات	,292*	,000
5	تحول معارف الأفراد إلى بيانات آلية تخزن في جهاز الحاسوب	,799**	,000

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss-19

تبين نتائج الجدول أن قيم معامل الارتباط الخاصة بالعبارة الأولى و الثانية و الخامسة موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما العبارة الرابعة فهي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و هذا ما يؤكد أن هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه، أما العبارة الثالثة فهي غير موجبة و غير دالة إحصائيا .

الجدول رقم (05): نتائج اختبار الصدق الداخلي لعبارات البعد التنظيمي و اللوجستي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تقوم المؤسسة بتعديل في الهيكل التنظيمي بشكل مستمر خلال فترات محددة	,781**	,000
02	تمنح للأفراد الصلاحية و السلطة لأداء مهام جديدة حسب طبيعة المشكلة	,635**	,000
03	يسود في المؤسسة مناخ ديمقراطي يتيح الفرصة لمناقشة الأفكار و تشارك المعرفة	,498**	,000
04	تتبع المؤسسة طرق و إجراءات تساعدها في الحصول على المعرفة التي تحتاجها	,682**	,000
05	تركز المؤسسة على تعليم و تدريب العمال على كيفية إدارة معارفها وإعادة استخدامها	,815**	,000

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 19.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات البعد التنظيمي تتراوح ما بين (0.498) و (0.815) و هي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 و بالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار الصدق الداخلي لعبارات البعد الاجتماعي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
01	تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها	,880**	,000
02	يتيح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة	,639**	,000
03	تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني بين الأفراد	,796**	,000
04	تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات	,550**	,000
05	توزع المعرفة من خلال شبكة العلاقات الرسمية فقط	,937**	,000

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 19

يوضح الجدول أن قيم معامل الارتباط الخاصة بعبارات البعد التكنولوجي تتراوح بين (0.550) و (0.937) و هي قيم موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ما يؤكد أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الصدق الداخلي لعبارات اتخاذ القرار

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
01	يتم اتخاذ القرار بعد التعرف على أسباب المشكلة	,740**	,000
02	تعمل المؤسسة على اختيار و تنقية المعلومات قبل اتخاذ القرار	,646**	,000
03	تحصل المؤسسة على معارفها من مصادرها الداخلية و الخارجية	,606**	,000
04	يؤثر حجم البيانات و كمية المعلومات في دقة و جودة القرارات	,531**	,000
05	تختار المؤسسة البديل الذي يحقق أكبر عائد و أقل تكلفة	,574**	,000
06	تقوم المؤسسة بتقييم البديل المناسب قبل اتخاذ القرار	,433**	,002
07	تحقق القرارات المتخذة النتائج المطلوبة و الأهداف المراد بلوغها	,587**	,000
08	يتميز متخذ القرار بالقدرة الكافية و المهارات اللازمة لاتخاذ القرار	,534**	,000
09	يسهل وينظم الإطلاع الدائم على قوانين المؤسسة عملية اتخاذ القرار	,528**	,000
10	تهتم المؤسسة باستخدام أساليب ووسائل حديثة للحصول على المعلومات	,674**	,000
11	توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات المناسبة لدعم عملية اتخاذ القرار	,878**	,000

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 19

تبين نتائج الجدول أن قيم معامل الارتباط لعبارات عملية اتخاذ القرار تتراوح بين (0.433) و (0.878) و هي قيم موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ما يؤكد أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث وصف خصائص عينة الدراسة، تحليل اتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

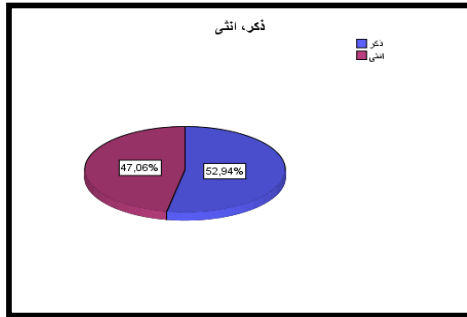
المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض و تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة كم حيث متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي الأقدمية.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية :

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس الشكل رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	52.9
أنثى	24	47.1
المجموع	51	100

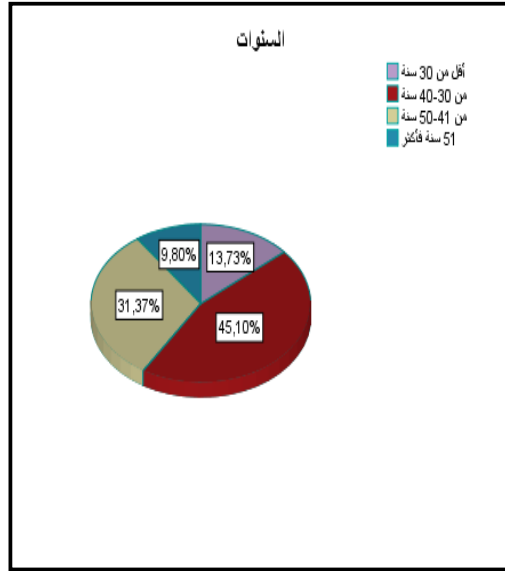
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss 19.

يبين الجدول أن نسبة الذكور في هذه العينة أكبر من نسبة الإناث بفارق بسيط، حيث تقدر نسبة الذكور بـ 52.9% أما نسبة الإناث تقدر بـ 47.1% و هذا راجع إلى طبيعة العمل .

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الشكل رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	7	13.7
من 30 إلى 40 سنة	23	45.1
من 41 إلى 50 سنة	16	31.4
51 سنة فأكثر	5	9.8
المجموع	51	100

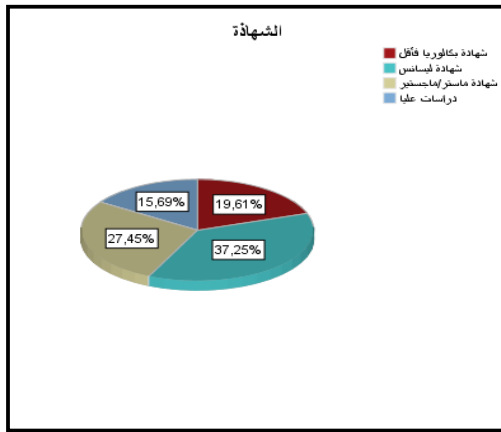
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 19 spss. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية الأكثر انتشارا هي الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 45.1%، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 31.4%، كما بلغت الفئة العمرية أقل من 30 سنة نسبة 13.7%، لتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية 51 سنة فأكثر بنسبة 9.8% هي الفئة التي تمثل عامل الخبرة بالمؤسسة .

ومن هنا نستنتج وجود تنوع في الفئات العمرية داخل المؤسسة و هذا ما يخلق التوازن لها،

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

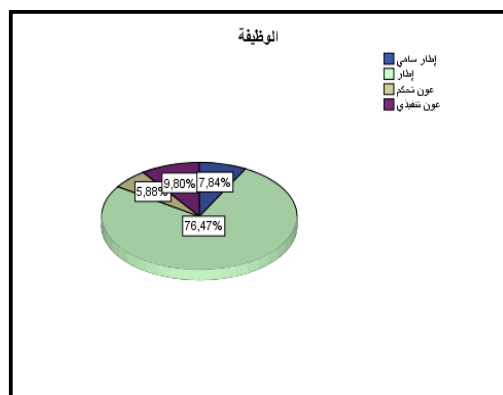


المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة بكالوريا فأقل	10	19,6
شهادة ليسانس	19	37,3
شهادة ماستر/ماجستير	14	27,5
دراسات عليا	8	15,7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة متحصلة على شهادة ليسانس بنسبة 37.3%، تليها الفئة المتحصلة على شهادة ماستر/ماجستير بنسبة 27.5%، ثم تليها الفئة المتحصلة على شهادة بكالوريا فأقل بنسبة 19.6%، و في المرتبة الأخيرة تأتي الفئة المتحصلة على دراسات عليا بنسبة 15.7%، و هذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة فئة مثقفة، و أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب الكفاءات العليا و تشجع على مواصلة التعليم للاستفادة منهم بأعلى نسبة ممكنة في المستقبل.

الجدول رقم (11):توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي الشكل رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

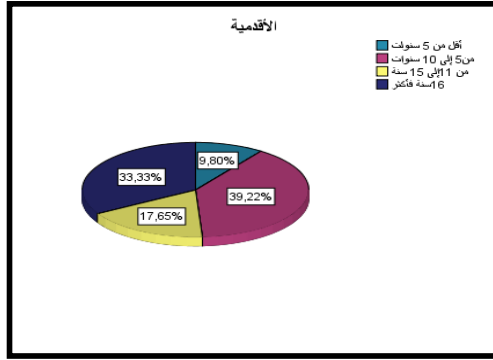


المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	4	7,8
إطار	39	76,5
عون تحكم	3	5,9
عون تنفيذي	5	9,8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أن غالبية عينة الدراسة هم من فئة الإطارات بنسبة 76.5% ، تليها الفئة التي تنتمي إلى العون التنفيذي بنسبة 9.8% ، ثم تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 7.8% و هذا راجع إلى عدد المناصب السامية بالمؤسسة، أما في المرتبة الأخيرة تأتي الفئة التي تنتمي إلى عون التحكم بنسبة 5.9%.

الجدول رقم (12):توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الشكل رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	9,8
من 5 إلى 10 سنوات	20	39,2
من 11 إلى 15 سنة	9	17,6
16 سنة فأكثر	17	33,3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول أن النسبة الأكبر و البالغة 39.2% هي للفئة التي لها أقدمية من 5 إلى 10 سنوات، تليها الفئة التي لها أقدمية 16 سنة فأكثر بنسبة 33.3% ، ثم تليها الفئة التي لها أقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 17.6% ، أما الفئة التي لها أقدمية أقل من 5 سنوات جاءت بنسبة 9.8% ، و هذا ما يؤكد بأن عمال المؤسسة محل الدراسة يمتلكون الخبرة اللازمة و الكافية في مجال عملهم و هذا ما يظهره الشكل أعلاه.

المطلب الثاني: تحليل أبعاد محور إدارة المعرفة

- البعد التكنولوجي

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي لعبارات البعد التكنولوجي

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفعة جدا	,627	4,25	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بتخزين معارفها الضرورية	01
1	مرتفعة جدا	,588	4,33	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الملائمة لتسيير عملية تشارك المعرفة	02
3	مرتفعة	,527	4,03	تعتمد المؤسسة على النظم الخبيرة لتخزين المعرفة	03
4	مرتفعة	,834	3,94	يستخدم العمال شبكة خاصة (أنترانت، اكسترانت) في البحث عن المعارف و المعلومات	04
5	مرتفعة	,682	3,88	تحول معارف الأفراد إلى بيانات آلية تخزن في جهاز الحاسوب	05
	مرتفعة	,510	4,06	البعد_التكنولوجي	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 19.

يبين الجدول استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد التكنولوجي، حيث يوضح ما يلي:

العبارة رقم 01: بلغ متوسطها الحسابي 4.25 بانحراف معياري قدره 0.627 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة أهمية مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة ما يدل على أن المؤسسة بالفعل تمتلك قاعدة بيانات خاصة بتخزين معارفها الضرورية.

العبارة رقم 02: بلغ متوسطها الحسابي 4.33 بانحراف معياري قدره 0.588 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة ما يدل على أن المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال الملائمة لتسيير عملية تشارك المعرفة.

العبارة رقم 03: بلغ متوسطها الحسابي 4.03 وانحراف معياري قدره 0.527 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة أهمية مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على النظم الخبيرة في تخزين المعرفة.

العبارة رقم 04: بلغ متوسطها الحسابي 3.94 وانحراف معياري قدره 0.834 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة أهمية مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة ما يؤكد أن عمال المؤسسة يستخدمون شبكة خاصة (انترانت، اكسترانت) في البحث عن المعلومات و المعارف.

العبارة رقم 05: بلغ متوسطها الحسابي 3.88 وانحراف معياري قدره 0.682 واحتلت المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة، ما يؤكد أن معارف الأفراد تحول إلى بيانات آلية تخزن في جهاز الحاسوب.

جاءت نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات البعد التكنولوجي بمتوسط حسابي إجمالي 4.06 وانحراف معياري 0.510 بدرجة أهمية مرتفعة ما يدل على اهتمام المؤسسة بالجانب التكنولوجي.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي لعبارات البعد التنظيمي و اللوجستي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	تقوم المؤسسة بتعديل في الهيكل التنظيمي بشكل مستمر خلال فترات محددة	3,86	,748	مرتفعة	2
02	تمنح للأفراد الصلاحية و السلطة لأداء مهام جديدة حسب طبيعة المشكلة	3,62	,799	مرتفعة	5
03	يسود في المؤسسة مناخ ديمقراطي يتيح الفرصة لمناقشة الأفكار و تشارك المعرفة	3,66	,840	مرتفعة	4
04	تتبع المؤسسة طرق و إجراءات تساعد في الحصول على المعرفة التي تحتاجها	3,84	,758	مرتفعة	3
05	تركز المؤسسة على تعليم و تدريب العمال على كيفية إدارة معارفها وإعادة استخدامها	3,90	,806	مرتفعة	1
المجموع	البعد_التنظيمي_واللوجستي	3,88	,621	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 19 spss.

يوضح الجدول ما يلي:

العبارة رقم 01: بلغ متوسطها الحسابي 3.86 وانحراف معياري 0.748 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة أهمية مرتفعة، و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تقوم بتعديل في الهيكل التنظيمي بشكل مستمر خلال فترات محددة.

العبارة رقم 02: بلغ متوسطها الحسابي 3.62 وانحراف معياري 0.799 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة أهمية مرتفعة، أي أنه غالبا ما تمنح للأفراد الصلاحية و السلطة لأداء مهام جديدة حسب طبيعة المشكلة.

العبارة رقم 03: بلغ متوسطها الحسابي 3.66 وانحراف معياري 0.840 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة أهمية مرتفعة، ما يؤكد بأنه يسود داخل المؤسسة مناخ ديمقراطي يتيح الفرصة لمناقشة الأفكار و تشارك المعرفة بمستوى مقبول.

العبارة رقم 04: بلغ متوسطها الحسابي 3.84 وانحراف معياري 0.758 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة أهمية مرتفعة ، و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تتبع طرق و إجراءات تساعدها في الحصول على المعرفة التي تحتاجها.

العبارة رقم 05: بلغ متوسطها الحسابي 3.90 انحراف معياري 0.806 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، ما يؤكد أن المؤسسة تركز على تعليم و تدريب العمال على كيفية إدارة معارفها و إعادة استخدامها.

جاءت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد التنظيمي و اللوجستي بمتوسط حسابي إجمالي 3.88 وانحراف معياري 0.621 بدرجة أهمية مرتفعة، ما يثبت أن المؤسسة تتمتع بهيكل تنظيمي مرن يساعد على تشارك و توزيع المعرفة.

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي لعبارات البعد الاجتماعي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها	3,80	,663	مرتفعة	3
02	يتيح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة	3,86	,693	مرتفعة	1
03	تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني بين الأفراد	3,84	,809	مرتفعة	2
04	تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات	3,76	,929	مرتفعة	4
05	توزع المعرفة من خلال شبكة العلاقات الرسمية فقط	3,56	,900	مرتفعة	5
المجموع	البعد_الاجتماعي	3,68	,713	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 19.

العبارة رقم 01: بلغ متوسطها الحسابي 3.80 وانحراف معياري 0.663 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة أهمية مرتفعة، ما يؤكد انه تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها.

العبارة رقم 02: بلغ متوسطها الحسابي 3.86 وانحراف معياري 0.693 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، ما يثبت أنه يتيح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة.

العبارة رقم 03: بلغ متوسطها الحسابي 3.84 وانحراف معياري 0.809 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة أهمية مرتفعة، دليل على أنه تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني

العبارة رقم 04: بلغ متوسطها الحسابي 3.76 وانحراف معياري 0.929 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة أهمية مرتفعة، ما يؤكد أنه تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات.

العبارة رقم 05: بلغ متوسطها الحسابي 3.56 وانحراف معياري 0.900 واحتلت المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة ، ما يؤكد أنه توزع المعرفة من خلال شبكة العلاقات غير الرسمية فقط.

جاءت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.68 وانحراف معياري 0.713 بدرجة أهمية مرتفعة ما يدل على اهتمام المؤسسة بالبعد الاجتماعي و نشر ثقافة تنظيمية تشجع على الاهتمام بالموارد المعرفي.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي لعبارات اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتم اتخاذ القرار بعد التعرف على أسباب المشكلة	4,09	,608	مرتفعة	1
02	تعمل المؤسسة على اختيار و تنقية المعلومات قبل اتخاذ القرار	3,94	,645	مرتفعة	3
03	تحصل المؤسسة على معارفها من مصادرها الداخلية و الخارجية	3,92	,770	مرتفعة	4
04	يؤثر حجم البيانات و كمية المعلومات في دقة و جودة القرارات	3,92	,627	مرتفعة	4
05	تختار المؤسسة البديل الذي يحقق أكبر عائد و أقل تكلفة	3,90	,755	مرتفعة	5
06	تقوم المؤسسة بتقييم البديل المناسب قبل اتخاذ القرار	3,86	,693	مرتفعة	7
07	تحقق القرارات المتخذة النتائج المطلوبة و الأهداف المراد بلوغها	3,82	,766	مرتفعة	8
08	يتميز متخذ القرار بالقدرة الكافية و المهارات اللازمة	3,80	,748	مرتفعة	9

				لاتخاذ القرار	
09	يسهل وينظم الإطلاع الدائم على قوانين المؤسسة عملية اتخاذ القرار	3,96	,631	مرتفعة	2
10	تهتم المؤسسة باستخدام أساليب ووسائل حديثة للحصول على المعلومات	3,88	,816	مرتفعة	6
11	توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات المناسبة لدعم عملية اتخاذ القرار	3,90	,854	مرتفعة	5
المجموع	اتخاذ_القرار	4,00	,600	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 19 spss.

توضح نتائج الجدول استجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية عملية اتخاذ القرار، حيث حصلت جميع عبارات هذا المحور على درجة أهمية مرتفعة، و كانت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.806، بالإضافة إلى تساوي بعض العبارات في درجة الأهمية بنفس المتوسط الحسابي، و جاءت في القرار بالمؤسسة محل الدراسة.المرتبة الأخيرة العبارة رقم (8) بدرجة أهمية مرتفعة، و كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.00 وانحراف معياري 0.600، ما يؤكد أهمية عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة بين البعد التكنولوجي و عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة بين البعد التكنولوجي و عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار علاقة البعد التكنولوجي بعملية اتخاذ القرار

البعد التكنولوجي	قيمة B	sig	معامل التحديد	R	F
الفرضية الفرعية الأولى	0.92	0.252	0.27	0.163	1.344

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 19 spss.

يوضح الجدول أعلاه علاقة البعد التكنولوجي بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.163 و هي قيمة ضعيفة كما بلغت نسبة معامل التحديد الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي يفسره المتغير المستقل 0.27، كما بلغت درجة التأثير 0.92 ما يعبر أن نسبة الزيادة في البعد التكنولوجي يؤدي إلى الزيادة في مستوى عملية اتخاذ القرار، و قد بينت F معنوية هذا الأثر و الذي بلغت قيمته 1.344 عند مستوى

معنوية 0.252 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و عليه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد علاقة بين البعد التكنولوجي و عملية اتخاذ القرار عند مستوى معنوية 0.05.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين البعد التنظيمي و اللوجستي و عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين البعد التنظيمي و اللوجستي و عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار علاقة البعد التنظيمي واللوجستي بعملية اتخاذ القرار

البعد التنظيمي و اللوجستي	قيمة B	sig	معامل التحديد	R	F
الفرضية الفرعية الثانية	0.596	0.000	0.381	0.617	30.135

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 19.

يوضح الجدول أعلاه علاقة البعد التنظيمي و اللوجستي بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.617 وهي قيمة مرتفعة، أما نسبة معامل التحديد الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي يفسره المتغير المستقل قد بلغت 0.381 و قد بلغت درجة التأثير 0.596 ما يعبر عن أن الزيادة على مستوى البعد التنظيمي واللوجستي يؤدي إلى الزيادة على مستوى عملية اتخاذ القرار، وقد بينت F معنوية هذا الأثر و الذي بلغت قيمته 30.135 عند مستوى معنوية 0.000 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين البعد التنظيمي و اللوجستي و عملية اتخاذ القرار عند مستوى معنوية 0.05.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين البعد الاجتماعي و عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين البعد الاجتماعي و عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار علاقة البعد الاجتماعي بعملية اتخاذ القرار

البعد الاجتماعي	قيمة B	sig	معامل التحديد	R	F
الفرضية الفرعية الثالثة	0.500	0.000	0.354	0.595	26.903

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 19.

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين البعد الاجتماعي و عملية اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.595 أما نسبة معامل التحديد الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي يفسره المتغير المستقل قد بلغت 0.354، كما بلغت درجة التأثير 0.500 ما يعبر عن نسبة الزيادة على مستوى البعد الاجتماعي تؤدي إلى الزيادة على مستوى

عملية اتخاذ القرار و قد أكدت قيمة معنوية هذا التأثير F و الذي بلغت قيمته 26.903 عند مستوى معنوية 0.000 و هي أقل مستوى معنوية 0.05 رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين البعد الاجتماعي و عملية اتخاذ القرار عند مستوى معنوية 0.05.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة بين إدارة المعرفة و عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة
الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقة إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار

إدارة المعرفة عملية اتخاذ القرار	قيمة B	sig	معامل التحديد	R	F
الفرضية الفرعية الثالثة	0.637	0.000	0.301	0.548	21.060

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 19.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.548 وهي قيمة مرتفعة أما نسبة معامل التحديد الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي يفسره المتغير المستقل قد بلغت 0.301، كما بلغت درجة التأثير 0.637 ما يؤكد أن نسبة الزيادة على مستوى إدارة المعرفة يؤدي إلى الزيادة في مستوى عملية اتخاذ القرار و قد أكدت قيمة معنوية هذا التأثير F و الذي بلغت قيمته 21.060 معنوية هذا النموذج عند مستوى معنوية 0.000 و هي أقل مستوى معنوية 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة و عملية اتخاذ القرار عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة الفصل الثاني

تم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة وذلك لمحاولة التعرف على علاقة إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار، وبعد تفريغ وتحليل الاستبيان الذي وزع على عينة من عمال المؤسسة المينائية سكيكدة، تم تطبيق المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج spss ليتم التوصل في الأخير إلى أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في دعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمحتوى عبارات الاستبيان، وأنه توجد علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية.

الخاتمة

الخاتمة

إن إدارة المعرفة هي الأداة الفاعلة التي تتبناها المؤسسات بهدف استثمار رأس المال الفكري وتطوير المعرفة للوصول إلى الكفاءة في الأداء وتحقيق الإبداع من خلال توفير المعرفة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة، فإدارة المعرفة تمثل حصيلة البيانات والمعلومات والخبرات البشرية وتوفير المعرفة وتطويرها يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة وفعالة تقود إلى التميز، كون عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية وجوهرها، أين يظهر التكامل والارتباط بين هدف إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار، وهذا ما يظهر من خلال الدراسة الحالية التي أجريت في أحد أهم المؤسسات الاقتصادية وهي المؤسسة المينائية سكيكدة وتحديدًا قسم الموارد البشرية.

ختامًا ومن خلال معالجة موضوع أهمية إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار تم التوصل إلى

النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- إدارة المعرفة أحد المداخل الحديثة لبلوغ الكفاءة والفاعلية في الأداء
- تقوم إدارة المعرفة على خمس عمليات جوهرية (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطبيق المعرفة).
- تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخطوات بداية بتحديد المشكلة وصولًا إلى اختيار الحل الأنسب و تنفيذه و متابعته
- امتلاك إدارة معرفة فعالة يقود إلى ترشيد القرارات وبالتالي اتخاذ قرارات دقيقة تحقق الفعالية في الأداء.

النتائج التطبيقية:

- بعد الدراسة الميدانية التي أجريت بالمؤسسة المينائية سكيكدة ومن خلال تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:
- للبعد التكنولوجي أهمية كبيرة في دعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي بلغت قيمته 4.06 وهي قيمة تقابلها درجة أهمية مرتفعة وفق مقياس ليكارت الخماسي.
 - للبعد التنظيمي و اللوجستي أهمية كبيرة في دعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي بلغت قيمته 3.88 وهي قيمة تقابلها درجة أهمية مرتفعة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

- للبعد التكنولوجي أهمية كبيرة في دعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي بلغت قيمته 3.68 و هي قيمة تقابلها درجة أهمية مرتفعة وفق مقياس ليكارت الخماسي.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي واللوجستي وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05

اقتراحات الدراسة:

- نشر ثقافة تنظيمية تشجع تشارك المعرفة الضمنية والنظر إليها بأنها استثمار لا يقل أهمية عن الاستثمار في الموارد المادية.
- إنشاء فرع أو مصلحة مستقلة خاصة بإدارة المعرفة، نظرا لأهميتها الكبيرة في تنمية كفاءة الموارد البشرية و زيادة الأداء ودعم عملية اتخاذ القرار.
- الاهتمام بأبعاد إدارة المعرفة من أجل تطبيقها بصورة فعالة باستخدام تكنولوجيا حديثة وتأسيس ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة
- العمل على تحسين وتطوير وحدات التدريب من خلال استغلال البرامج التدريبية القائمة على المعرفة العلمية واعتماد التعليم والتدريب الإلكتروني
- ينبغي على الإدارة العليا أن تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بمجالات تخصصهم و تشجيعهم على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم للاستفادة منها لمصلحة المؤسسة .

أفاق الدراسة:

- و في الأخير ارتأينا إلى تقديم مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا لتكون كأفاق بحثية يمكن الخوض فيها لتزيد من إثراء هذه الدراسة و المتمثلة في:

- دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار - دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دھوك

- أبعاد إدارة المعرفة و علاقتها بعملية اتخاذ القرار
- إدارة المعرفة و و أثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- الكتب:

- 1- أبو بكر محمود الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، الناشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2016.
 - 2- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
 - 3- أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
 - 4- حسن عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمالية بديلا، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
 - 5- سعد غالب ياسين، نظم قواعد البيانات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
 - 6- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
 - 7- صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحيوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
 - 8- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2015.
 - 9- مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرار-منهج كمي-، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
 - 10- محمد أحمد كتيب خليفة، التعليم الإلكتروني في إطار مجتمع المعلومات و المعرفة، الناشر دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
 - 11- محمد خالد أبو العزائم، إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2021.
 - 12- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الناشر الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
 - 13- نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
 - 14- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها و مراحلها، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
 - 15- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- الرسائل العلمية:
- 1- أماني يوسف محمود العموري، أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.
 - 2- أمجد سليمان أبو عرار، مستوى الأسلوب المعرفي (المخاطرة-الحدز) في اتخاذ القرار لدى الطلبة في بئر السبع، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم التربوية و النفسية، جامعة عمان العربية، 2013.
 - 3- إيمان هرموش، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955.
 - 4- الأمين حلموس، دور إدارة لمعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016_2017.

- 5- بلقاسم مرغني، نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/ 2014.
- 6- تهناني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية-دراسة تطبيقية على مدارء وكالة الغوت في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2017.
- 7- حسن بوزناق، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012 / 2013.
- 8- داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/ 2017.
- 9- رشيد بلفكرات، دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار الإداري، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017 / 2018.
- 10- ريماء علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، (2013/2014).
- 11- سحر عادل محمد عقل، دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مجمع لشفاء الطبي-المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، كلية الإدارة و التمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021.
- 12- غادة إسماعيل، أبعاد إدارة المعرفة و علاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.
- 13- كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة- دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009.
- 14- لبنى يونس علي شعبان، عبئ المعلومات و علاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- 15- محمد زيدور، استخدام نظرية الألعاب المساعدة على اتخاذ القرارات في سلاسل الإمداد، رسالة ماجستير، تخصص بحوث العمليات و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
- 16- نجات بولسان، إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع و تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2017 / 2018.

17- نهلة محمود سليمان أبو جزر، دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية-دراسة حالة المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2021.

المجالات العلمية:

- 1- إلهام بوغليطة، أهمية و دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات سكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955سكيكدة، 2013.
- 2- الأمين بلفاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة معارف، العدد 21، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، ديسمبر 2016.
- 3- بلال مسرحد، نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-المجلد 25، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2015.
- 4- حميد بن حجوبة، بلقا سم دواح، إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 31، العدد 1، جامعة زيان عاشوري، الجلفة.
- 5- ربيع قرين، نموذج إدارة المعرفة في المنظمات بين عناء البحث عن الحلقة المفقودة و صعوبة التطبيق، مجلةالتواصل في الاقتصاد و الإدارة و القانون، المجلد 24، العدد 03، جامعة باجي مختار، عنابة، أكتوبر 2018.
- 6- سعيد جردير، داود غديري، العوامل الأساسية للنجاح نماذج رائدة في مجال إدارة المعرفة ، مجلة أوراق اقتصادية ، المجلد 5، العدد 1، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020.
- 7- صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
- 8- صورية كحول، دور المعلومات المحاسبية في تحسين اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2017.
- 9- فاطمة سعدي، أبو القاسم سعد الله، الإدارة بالمشاركة و إشكالية اتخاذ القرار في المنظمة، مجلة أبحاث، المجلد 7، العدد 1، جامعة الجزائر 2، 2022.
- 10- فواز واضح، مجدي نويري، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 5، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، الجزائر، جوان 2021.
- 11- كمال بو الشرش، صادق عز الدين، مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات، مجلة آفاق العلوم، العدد 8، جامعة الجلفة، 2017.
- 12- مظفر محمد نوري، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار-دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مقال في مجلة جامع كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2013.

- 13- مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية و أهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 1، العدد 2، جامعة عباس لغرور، خنثلة، 2022.
- 14- نوة ثلاثية، إلهام بوغليطة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بشركة سوناطراك سكيكدة، مجلة دراسات، المجلد 4، العدد 2، جامعة الأغواط، ماي 2013.
- 15- يسري محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءات أداء المنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، 2010.

المراجع الأجنبية:

الكتب

- 1-Kimiz dalkir ,**knowledge management in theory and practice** ,MC Gill University, USA, 2005 , p3.

المجلات

- 1- Erich N Brockmann, William P Anthony, **Tacit knowledge and strategic decision making**, group & organization management 27 (4), 2002N .
- 2- Wu He, Feng-Kwei Wang, Vasudeva Akula, **Managing extracted knowledge from big social media data for business decision making**, journalof knowledge management, 2017.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ المحكم
أستاذ محاضرة أ	إلياس بوجعادة
أستاذ	عياشي زرزار
أستاذ محاضرة أ	سهام بوصبع

الاستبيان

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحية طيبة. أما بعد:

في إطار إعداد الدراسة المعنونة ب: " أهمية إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار"-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة ، بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال.

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، و أرجوا منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بمنتهى الدقة و الموضوعية، و مسبقا أتقدم إليكم بجزيل الشكر لمساهمتمكم في إعدادي لهذا البحث العلمي.

و في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

لعور فريد

من إعداد الطالبة:

بولقصع أحلام

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تناسب معلوماتك الشخصية.

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 - 40 سنة من 41 - 50 سنة 51 سنة
فأكثر

المؤهل العلمي:

شهادة بكالوريا فأقل شهادة ليسانس شهادة ماستر/ماجستير دراسات عليا

المركز الوظيفي:

إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذي

الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات من 11 - 15 سنة

16 سنة فأكثر

المحور الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- البعد التكنولوجي:						
1	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بتخزين معارفها الضرورية					
2	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الملائمة لتسيير عملية تشارك المعرفة					

3	تعتمد المؤسسة على النظم الخبيرة لتخزين المعرفة					
4	يستخدم العمال شبكة خاصة (أنترانات، اكسترانات) في البحث عن المعارف و المعلومات					
5	تحول معارف الأفراد إلى بيانات آلية تخزن في جهاز الحاسوب					
2- البعد التنظيمي و اللوجستي:						
1	تقوم المؤسسة بتعديل في الهيكل التنظيمي بشكل مستمر خلال فترات محددة					
2	تمنح للأفراد الصلاحية و السلطة لأداء مهام جديدة حسب طبيعة المشكلة					
3	يسود في المؤسسة مناخ ديمقراطي يتيح الفرصة لمناقشة الأفكار و تشارك المعرفة					
4	تتبع المؤسسة طرق و إجراءات تساعد في الحصول على المعرفة التي تحتاجها					
5	تركز المؤسسة على تعليم و تدريب العمال على كيفية إدارة معارفها وإعادة استخدامها					

3- البعد الاجتماعي:					
					1 تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها
					2 يتيح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة
					3 تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني بين الأفراد البيئة المناسبة لعمل الأفراد
					4 تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات
					5 توزع المعرفة من خلال شبكة العلاقات الرسمية فقط

المحور الثالث: عملية اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم اتخاذ القرار بعد التعرف على أسباب المشكلة					
2	تعمل المؤسسة على اختيار و تنقية المعلومات قبل اتخاذ القرار					
3	تحصل المؤسسة على معارفها من مصادرها الداخلية و الخارجية					
4	يؤثر حجم البيانات و كمية المعلومات في دقة و جودة القرارات					
5	تختار المؤسسة البديل الذي يحقق أكبر عائد و أقل تكلفة					
6	تقوم المؤسسة بتقييم البديل المناسب قبل اتخاذ القرار					
7	تحقق القرارات المتخذة النتائج المطلوبة و الأهداف المراد بلوغها					
8	يتميز متخذ القرار بالقدرة الكافية و المهارات اللازمة لاتخاذ القرار					
9	يسهل وينظم الإطلاع الدائم على قوانين المؤسسة عملية اتخاذ القرار					
10	تهتم المؤسسة باستخدام أساليب ووسائل حديثة للحصول على المعلومات					
11	توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات المناسبة لدعم عملية اتخاذ القرار					

ملحق رقم 03: نتائج مخرجات SPSS

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بتخزين معارفها الضرورية	51	2,00	5,00	4,2549	,62748
تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الملائمة لتسيير عملية تشارك المعرفة	51	3,00	5,00	4,3333	,58878
تعتمد المؤسسة على النظم الخبيرة لتخزين المعرفة	51	3,00	5,00	4,0392	,52767
يستخدم العمال شبكة خاصة(انترانات، اكسترنات) في البحث عن المعارف و المعلومات	51	2,00	5,00	3,9412	,83455
تحول معارف الأفراد إلى بيانات آلية تخزن في جهاز الحاسوب	51	2,00	5,00	3,8824	,68256
Valid N (listwise)	51				

DESCRIPTIVES VARIABLES= البعد_التكنولوجي
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بتخزين معارفها الضرورية	51	2,00	5,00	4,2549	,62748
تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الملائمة لتسيير عملية تشارك المعرفة	51	3,00	5,00	4,3333	,58878
تعتمد المؤسسة على النظم الخبيرة لتخزين المعرفة	51	3,00	5,00	4,0392	,52767
يستخدم العمال شبكة خاصة(انترانات، اكسترنات) في البحث عن المعارف و المعلومات	51	2,00	5,00	3,9412	,83455
تحول معارف الأفراد إلى بيانات آلية تخزن في جهاز الحاسوب	51	2,00	5,00	3,8824	,68256
البعد_التكنولوجي	51	2,50	5,00	4,0686	,51009
Valid N (listwise)	51				

DESCRIPTIVES VARIABLES= البعد_التنظيمي_واللوجستي
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها	51	1,00	5,00	3,8039	,66392
يتيح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة	51	1,00	5,00	3,8627	,69339
تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني بين الأفراد	51	1,00	5,00	3,8431	,80926
تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات	51	1,00	5,00	3,7647	,92926
توزع المعرفة من خلال شبكة العلاقات الرسمية فقط	51	1,00	5,00	3,5686	,90011
البعد_الإجتماعي	51	1,00	5,00	3,6863	,71387
Valid N (listwise)	51				

DESCRIPTIVES VARIABLES= البعد_الإجتماعي
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم اتخاذ القرار بعد التعرف على أسباب المشكلة	51	2,0	5,0	4,098	,6084
تعمل المؤسسة على اختيار و تنقية المعلومات قبل اتخاذ القرار	51	1,00	5,00	3,9412	,64535
تحصل المؤسسة على معارفها من مصادر ها الداخلية و الخارجية	51	1,00	5,00	3,9216	,77054
يؤثر حجم البيانات و كمية المعلومات في دقة و جودة القرارات	51	2,00	5,00	3,9216	,62748
تختار المؤسسة البديل الذي يحقق أكبر عائد و أقل تكلفة	51	2,00	5,00	3,9020	,75511
تقوم المؤسسة بتقييم البديل المناسب قبل اتخاذ القرار	51	2,00	5,00	3,8627	,69339
تحقق القرارات المتخذة النتائج المطلوبة و الأهداف المراد بلوغها	51	1,00	5,00	3,8235	,76696
يتميز متخذ القرار بالقدرة الكافية و المهارات اللازمة لاتخاذ القرار	51	1,00	5,00	3,8039	,74886
يسهل وينظم الإطلاع الدائم على قوانين المؤسسة عملية اتخاذ القرار	51	2,00	5,00	3,9608	,63121
تهتم المؤسسة باستخدام أساليب و وسائل حديثة للحصول على المعلومات	51	1,00	5,00	3,8824	,81602
توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات المناسبة لدعم عملية اتخاذ القرار	51	1,00	5,00	3,9020	,85452
اتخاذ_القرار	51	2,00	5,00	4,0000	,60000
Valid N (listwise)	51				

DESCRIPTIVES VARIABLES= 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س اتخاذ_القرار
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Correlations

		البعد_التكنولوجي
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بتخزين معارفها الضرورية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,757** ,000 51
تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الملائمة لتسيير عملية تشارك المعرفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,488* ,000 51
تعتمد المؤسسة على النظم الخبيرة لتخزين المعرفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,250 ,077 51
يستخدم العمال شبكة خاصة(أنترانات، اكسترانات) في البحث عن المعارف و المعلومات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,292* ,038 51
تحول معارف الأفراد إلى بيانات آلية تخزن في جهاز الحاسوب	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,799** ,000 51
البعد_التكنولوجي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 51

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

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

Correlations

		البعد التنظيمي واللوجستي
تقوم المؤسسة بتعديل في الهيكل التنظيمي بشكل مستمر خلال فترات محددة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,781** ,000 51
تمنح للأفراد الصلاحية و السلطة لأداء مهام جديدة حسب طبيعة المشكلة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,635** ,000 51
يسود في المؤسسة مناخ ديمقراطي يتيح الفرصة لمناقشة الأفكار و تشارك المعرفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,498** ,000 51
تتبع المؤسسة طرق و إجراءات تساعدها في الحصول على المعرفة التي تحتاجها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,682** ,000 51
تركز المؤسسة على تعليم و تدريب العمال على كيفية إدارة معارفها وإعادة استخدامها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,815** ,000 51
البعد_التنظيمي_واللوجستي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 51

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

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

Correlations

		البعد الاجتماعي
تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,880** ,000 51
يُتيح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,639** ,000 51
تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني بين الأفراد	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,796** ,000 51
تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,550** ,000 51
توزع المعرفة من خلال شبكة العلاقات الرسمية فقط	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,937** ,000 51
البعد_الاجتماعي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 51

		البعد الاجتماعي
تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,880** ,000 51
يُنَجِّح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,639** ,000 51
تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني بين الأفراد	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,796** ,000 51
تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,550** ,000 51
توزع المعرفة من خلال شبكة العلاقات الرسمية فقط	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,937** ,000 51
البعد الاجتماعي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 51

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

Correlations

		اتخاذ القرار
يتم اتخاذ القرار بعد التعرف على أسباب المشكلة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,740** ,000 51
تعمل المؤسسة على اختيار و تنقية المعلومات قبل اتخاذ القرار	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,646** ,000 51
تحصل المؤسسة على معارفها من مصادرها الداخلية و الخارجية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,606** ,000 51
يؤثر حجم البيانات و كمية المعلومات في دقة و جودة القرارات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,531** ,000 51
تختار المؤسسة البديل الذي يحقق أكبر عائد و أقل تكلفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,574** ,000 51
تقوم المؤسسة بتقييم البديل المناسب قبل اتخاذ القرار	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,433** ,002 51
تحقق القرارات المتخذة النتائج المطلوبة و الأهداف المراد بلوغها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,587** ,000 51
يتميز متخذ القرار بالقدرة الكافية و المهارات اللازمة لاتخاذ القرار	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,534** ,000 51
يسهل وينظم الإطلاع الدائم على قوانين المؤسسة عملية اتخاذ القرار	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,528** ,000

الملاحق

	N	51
تهتم المؤسسة باستخدام أساليب ووسائل حديثة للحصول على المعلومات	Pearson Correlation	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات المناسبة لدعم عملية اتخاذ القرار	Pearson Correlation	,878**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
اتخاذ_القرار	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	51

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

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

RELIA
BILIT
Y

VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,683	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بتخزين معارفها الضرورية	16,1961	3,721	,288	,693
تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الملائمة لتسيير عملية تشارك المعرفة	16,1176	3,106	,655	,546
تعتمد المؤسسة على النظم الخبيرة لتخزين المعرفة	16,4118	3,687	,418	,645
يستخدم العمال شبكة خاصة(أنترانات، اكسترانات) في البحث عن المعارف و المعلومات	16,5098	2,775	,482	,620
تحول معارف الأفراد إلى بيانات آلية تخزن في جهاز الحاسوب	16,5686	3,330	,408	,647

RELIABILITY
 10س9س8س7س6س/VARIABLES=
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تقوم المؤسسة بتعديل في الهيكل التنظيمي بشكل مستمر خلال فترات محددة	15,0392	6,998	,376	,844
تمنح للأفراد الصلاحية والسلطة لأداء مهام جديدة حسب طبيعة المشكلة	15,2745	5,883	,652	,768
يسود في المؤسسة مناخ ديمقراطي يتيح الفرصة لمناقشة الأفكار و تشارك المعرفة	15,2353	5,944	,586	,789
تتبع المؤسسة طرق و إجراءات تساعد في الحصول على المعرفة التي تحتاجها	15,0588	5,816	,727	,747
تركز المؤسسة على تعليم و تدريب العمال على كيفية إدارة معارفها وإعادة استخدامها	15,0000	5,640	,721	,747

RELIABILITY
 15س14س13س12س11س/VARIABLES=
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها	15,0392	7,518	,817	,835
يتيح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة	14,9804	7,820	,679	,861
تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني بين الأفراد	15,0000	6,680	,861	,815
تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات	15,0784	7,074	,606	,883

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها	15,0392	7,518	,817	,835
يُتيح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة	14,9804	7,820	,679	,861
تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني بين الأفراد	15,0000	6,680	,861	,815
تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات	15,0784	7,074	,606	,883
توزع المعرفة من خلال شبكة العلاقات الرسمية فقط	15,2745	6,963	,666	,866

RELIABILITY

15س14س13س12س11س10س9س8س7س6س5س4س3س2س1س/VARIABLES=
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بتخزين معارفها الضرورية	53,9412	52,136	,158	,908
تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الملائمة لتسيير عملية تشارك المعرفة	53,8627	50,161	,414	,901
تعتمد المؤسسة على النظم الخبيرة لتخزين المعرفة	54,1569	50,175	,469	,899
يستخدم العمال شبكة خاصة(انترانات، اكسترنات) في البحث عن المعارف و المعلومات	54,2549	48,474	,412	,902
تحول معارف الأفراد إلى بيانات آلية تخزن في جهاز الحاسوب	54,3137	49,620	,403	,901
تقوم المؤسسة بتعديل في الهيكل التنظيمي بشكل مستمر خلال فترات محددة	54,3333	48,707	,449	,900
تمنح للأفراد الصلاحية و السلطة لأداء مهام جديدة حسب طبيعة المشكلة	54,5686	45,650	,711	,890
يسود في المؤسسة مناخ ديمقراطي يتيح الفرصة لمناقشة الأفكار و تشارك المعرفة	54,5294	46,614	,578	,895
تتبع المؤسسة طرق و إجراءات تساعد في الحصول على المعرفة التي تحتاجها	54,3529	45,233	,799	,887
تركز المؤسسة على تعليم و تدريب العمال على كيفية إدارة معارفها وإعادة استخدامها	54,2941	44,972	,771	,887
تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها	54,3922	46,083	,825	,887

الملاحق

يتيح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة	54,3333	47,187	,661	,892
تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني بين الأفراد	54,3529	44,553	,810	,886
تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات	54,4314	45,650	,593	,895
توزع المعرفة من خلال شبكة العلاقات الرسمية فقط	54,6275	44,838	,690	,891

RELIABILITY

VARIABLES=16 س 17 س 18 س 19 س 20 س 21 س 22 س 23 س 24 س 25 س 26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتم اتخاذ القرار بعد التعرف على أسباب المشكلة	38,9216	30,834	,470	,917
تعمل المؤسسة على اختيار و تنقية المعلومات قبل اتخاذ القرار	39,0784	28,554	,784	,903
تحصل المؤسسة على معارفها من مصادر ها الداخلية و الخارجية	39,0980	27,570	,768	,903
يؤثر حجم البيانات و كمية المعلومات في دقة و جودة القرارات	39,0980	30,050	,572	,912
تختار المؤسسة البديل الذي يحقق أكبر عائد و أقل تكلفة	39,1176	28,786	,620	,910
تقوم المؤسسة بتقييم البديل المناسب قبل اتخاذ القرار	39,1569	29,895	,528	,915
تحقق القرارات المتخذة النتائج المطلوبة و الأهداف المراد بلوغها	39,1961	27,361	,801	,901
يتميز متخذ القرار بالقدرة الكافية و المهارات اللازمة لاتخاذ القرار	39,2157	28,253	,699	,906
يسهل وينظم الإطلاع الدائم على قوانين المؤسسة عملية اتخاذ القرار	39,0588	29,616	,635	,910
تهتم المؤسسة باستخدام أساليب ووسائل حديثة للحصول على المعلومات	39,1373	26,961	,797	,901
توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات المناسبة لدعم عملية اتخاذ القرار	39,1176	27,306	,710	,906

RELIABILITY

VARIABLES=1 س 2 س 3 س 4 س 5 س 6 س 7 س 8 س 9 س 10 س 11 س 12 س 13 س 14 س 15 س 16 س 17 س 18 س 19 س 20 س 21 س 22 س 23 س 24 س 25 س 26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بتخزين معارفها الضرورية	96,9608	156,278	,215	,949
تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الملائمة لتسيير عملية تشارك المعرفة	96,8824	152,986	,461	,946
تعتمد المؤسسة على النظم الخبيرة لتخزين المعرفة	97,1765	153,348	,492	,946
يستخدم العمال شبكة خاصة (إنترانات، اكسترنات) في البحث عن المعارف و المعلومات	97,2745	151,483	,383	,948
تحول معارف الأفراد إلى بيانات آلية تخزن في جهاز الحاسوب	97,3333	153,507	,359	,948
تقوم المؤسسة بتعديل في الهيكل التنظيمي بشكل مستمر خلال فترات محددة	97,3529	150,793	,473	,947
تمنح للأفراد الصلاحية و السلطة لأداء مهام جديدة حسب طبيعة المشكلة	97,5882	145,967	,696	,944
يسود في المؤسسة مناخ ديمقراطي يتيح الفرصة لمناقشة الأفكار و تشارك المعرفة	97,5490	148,053	,552	,946
تتبع المؤسسة طرق و إجراءات تساعد في الحصول على المعرفة التي تحتاجها	97,3725	145,398	,770	,943
تركز المؤسسة على تعليم و تدريب العمال على كيفية إدارة معارفها وإعادة استخدامها	97,3137	143,340	,832	,942
تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها	97,4118	146,287	,830	,943
يُتيح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة	97,3529	147,473	,718	,944
تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني بين الأفراد	97,3725	144,038	,791	,943
تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات	97,4510	146,453	,566	,946
توزع المعرفة من خلال شبكة العلاقات الرسمية فقط	97,6471	144,313	,690	,944
يتم اتخاذ القرار بعد التعرف على أسباب المشكلة	97,1176	154,426	,348	,947
تعمل المؤسسة على اختيار و تنقية المعلومات قبل اتخاذ القرار	97,2745	147,123	,799	,943
تحصل المؤسسة على معارفها من مصادرها الداخلية و الخارجية	97,2941	144,652	,799	,943
يؤثر حجم البيانات و كمية المعلومات في دقة و جودة القرارات	97,2941	150,572	,590	,945
تختار المؤسسة البديل الذي يحقق أكبر عائد و أقل تكلفة	97,3137	149,140	,561	,946
تقوم المؤسسة بتقييم البديل المناسب قبل اتخاذ القرار	97,3529	149,633	,586	,945
تحقق القرارات المتخذة النتائج المطلوبة و الأهداف المراد بلوغها	97,3922	144,083	,835	,942
يتميز متخذ القرار بالقدرة الكافية و المهارات اللازمة لاتخاذ القرار	97,4118	146,647	,708	,944
يسهل وينظم الإطلاع الدائم على قوانين المؤسسة عملية اتخاذ القرار	97,2549	151,114	,550	,946
تهتم المؤسسة باستخدام أساليب و وسائل حديثة للحصول على المعلومات	97,3333	144,547	,756	,943

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بتخزين معارفها الضرورية	96,9608	156,278	,215	,949
تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الملائمة لتسيير عملية تشارك المعرفة	96,8824	152,986	,461	,946
تعتمد المؤسسة على النظم الخبيرة لتخزين المعرفة	97,1765	153,348	,492	,946
يستخدم العمال شبكة خاصة (إنترانات، اكسترانات) في البحث عن المعارف و المعلومات	97,2745	151,483	,383	,948
تحول معارف الأفراد إلى بيانات آلية تخزن في جهاز الحاسوب	97,3333	153,507	,359	,948
تقوم المؤسسة بتعديل في الهيكل التنظيمي بشكل مستمر خلال فترات محددة	97,3529	150,793	,473	,947
تمنح للأفراد الصلاحية و السلطة لأداء مهام جديدة حسب طبيعة المشكلة	97,5882	145,967	,696	,944
يسود في المؤسسة مناخ ديمقراطي يتيح الفرصة لمناقشة الأفكار و تشارك المعرفة	97,5490	148,053	,552	,946
تتبع المؤسسة طرق و إجراءات تساعدها في الحصول على المعرفة التي تحتاجها	97,3725	145,398	,770	,943
تركز المؤسسة على تعليم و تدريب العمال على كيفية إدارة معارفها وإعادة استخدامها	97,3137	143,340	,832	,942
تنتشر داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة و الحصول عليها	97,4118	146,287	,830	,943
يتيح العمل ضمن فرق عمل الفرصة لنقل و تشارك المعرفة	97,3529	147,473	,718	,944
تعمل المؤسسة على توفير جو تعاوني بين الأفراد	97,3725	144,038	,791	,943
تعقد المؤسسة اجتماعات و ندوات تسمح بتبادل الخبرات و المهارات	97,4510	146,453	,566	,946
توزع المعرفة من خلال شبكة العلاقات الرسمية فقط	97,6471	144,313	,690	,944
يتم اتخاذ القرار بعد التعرف على أسباب المشكلة	97,1176	154,426	,348	,947
تعمل المؤسسة على اختيار و تنقية المعلومات قبل اتخاذ القرار	97,2745	147,123	,799	,943
تحصل المؤسسة على معارفها من مصادرها الداخلية و الخارجية	97,2941	144,652	,799	,943
يؤثر حجم البيانات و كمية المعلومات في دقة و جودة القرارات	97,2941	150,572	,590	,945
تختار المؤسسة البديل الذي يحقق أكبر عائد و أقل تكلفة	97,3137	149,140	,561	,946
تقوم المؤسسة بتقييم البديل المناسب قبل اتخاذ القرار	97,3529	149,633	,586	,945
تحقق القرارات المتخذة النتائج المطلوبة و الأهداف المراد بلوغها	97,3922	144,083	,835	,942
يتميز متخذ القرار بالقدرة الكافية و المهارات اللازمة لاتخاذ القرار	97,4118	146,647	,708	,944
يسهل وينظم الإطلاع الدائم على قوانين المؤسسة عملية اتخاذ القرار	97,2549	151,114	,550	,946
تهتم المؤسسة باستخدام أساليب ووسائل حديثة للحصول على المعلومات	97,3333	144,547	,756	,943
توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات المناسبة لدعم عملية اتخاذ القرار	97,3137	143,940	,750	,943

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	27	52,9	52,9	52,9
انثى	24	47,1	47,1	100,0
Total	51	100,0	100,0	

السنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	7	13,7	13,7	13,7
من 30-40 سنة	23	45,1	45,1	58,8
من 41-50 سنة	16	31,4	31,4	90,2
51 سنة فأكثر	5	9,8	9,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الشهادة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid شهادة بكالوريا فأقل	10	19,6	19,6	19,6
شهادة ليسانس	19	37,3	37,3	56,9
شهادة ماستر/ماجستير	14	27,5	27,5	84,3
دراسات عليا	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار سامي	4	7,8	7,8	7,8
إطار	39	76,5	76,5	84,3
عون تحكم	3	5,9	5,9	90,2
عون تنفيذي	5	9,8	9,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	5	9,8	9,8	9,8
من 5 إلى 10 سنوات	20	39,2	39,2	49,0
من 11 إلى 15 سنة	9	17,6	17,6	66,7
16 سنة فأكثر	17	33,3	33,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,163 ^a	,027	,007	,59795

a. البعد_التكنولوجي Predictors: (Constant),

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,480	1	,480	1,344	,252 ^a
	Residual	17,520	49	,358		
	Total	18,000	50			

a. البعد_التكنولوجي Predictors: (Constant),

b. اتخاذ_القرار Dependent Variable:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,218	,680		4,735	,000
	البعد_التكنولوجي	,192	,166	,163	1,159	,252

a. اتخاذ_القرار Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,617 ^a	,381	,368	,47693

a. البعد_التنظيمي_واللوجستي Predictors: (Constant),

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,854	1	6,854	30,135	,000 ^a
	Residual	11,146	49	,227		
	Total	18,000	50			

a. البعد_التنظيمي_واللوجستي Predictors: (Constant),

b. اتخاذ_القرار Dependent Variable:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,686	,427		3,950	,000
	البعد_التنظيمي_واللوجستي	,596	,109	,617	5,489	,000

a. اتخاذ_القرار Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,595 ^a	,354	,341	,48698

a. Predictors: (Constant), البعد_الإجتماعي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,380	1	6,380	26,903	,000 ^a
Residual	11,620	49	,237		
Total	18,000	50			

a. Predictors: (Constant), البعد_الإجتماعي

b. Dependent Variable: اتخاذ_القرار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,155	,362		5,953	,000
	البعد_الإجتماعي	,500	,096	,595	5,187	,000

a. Dependent Variable: اتخاذ_القرار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,548 ^a	,301	,286	,50688

a. Predictors: (Constant), إدارة_المعرفة

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,411	1	5,411	21,060	,000 ^a
Residual	12,589	49	,257		
Total	18,000	50			

a. Predictors: (Constant), إدارة_المعرفة

b. Dependent Variable: اتخاذ_القرار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,510	,547		2,759	,008
	إدارة_المعرفة	,637	,139	,548	4,589	,000

a. Dependent Variable: اتخاذ_القرار

