

إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

(دراسة استطلاعية لأراء العاملين في مديرية المالية في محافظة حلب)

إعداد الطالب :

إبراهيم هلال محمد الفرج
ماجستير

جامعة دمشق- كلية الاقتصاد- قسم إدارة الأعمال

الملخص

يهدف البحث إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الإستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد.

وبذلك لا بد من التأكيد على أهمية دراسة إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي التي يعتبر طريق المنظمات لقيادة المستقبل والتي هي محور هذا البحث. ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانته وزعت على عينة من العاملين في مديرية مالية حلب.

وقد تم اعتماد (٦٠) استبانته من الاستبيانات (٨٠) الموزعة وتحليل إجابات الاستبيانات إحصائياً تبين أن متخذي القرارات الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الإستراتيجي.

المحور الأول: منهجية البحث

مقدمة

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

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

فلا بد من المنظمات عامة والقيادات الإدارية خاصة من التعامل بكفاءة وفاعلية في عملية استثمارات الطاقات والقدرات المعرفية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي حتى تتمكن المنظمة من الحد من الإخفاقات وتسخير إمكانيات وطاقات المجتمع المنظمي لتحقيق الازدهار والتقدم.

لأن القرار الاستراتيجي يمثل اختيار مجال أو نشاط معين تقوم به المنظمة ويتطلب توظيف معظم الموجودات والموارد التي بحوزتها بغية الحصول على أعظم عائد ممكن خلال فترة زمنية معينة، وهذا بحد ذاته يعني مدى نجاح أو إخفاق المنظمات في تحقيق أهدافها، وبالتالي إن المنظمات ستكون أكثر نجاحاً في استثماراتها إذا تمكنت من اعتماد المدخل المعرفي، ونظراً لأهمية الموضوع ولأجل أن يحقق البحث أهدافه فقد جرى تقسيمه على أربعة محاور، تناول الأول منها منهجية البحث، أما المحور الثاني فقد اهتم بجوانب الإثراء النظري ذات العلاقة بموضوع البحث، في حين اهتم المحور الثالث بتسليط الضوء على عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتناول المحور الرابع والآخر أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها طبقاً لمعطيات هذا البحث.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة في الفكر الإداري المعاصر (إدارة المعرفة، اتخاذ القرار) حيث تعد إدارة المعرفة مورد من موارد المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء وتعتبر عن ميزة المنظمات وقيمتها، وإن التغير والتطور المتسارع في البيئة التي نعيش فيها يتطلب المزيد من الإبداعات في جوانب الحياة كافة ولغرض تبني اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة لا بد من استغلال المنظمات لمواردها الداخلية وأهمها المورد البشرية والتي تمثل الموارد غير الملموسة وتمثل (إدارة المعرفة) لتلك المنظمات، وتظهر أهمية البحث أيضا في كونه يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة (الظاهرة، الضمنية) واتخاذ القرار في المنظمات.

مشكلة البحث

برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وقيمتها، ففي المجتمعات المتقدمة نجد هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع إدارة المعرفة وحرصا أفضل على كيفية استغلالها وتوزيعها، ويقال هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية بشكل عام، إذ لا زالت بعض المنظمات تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملية بين الخزين المعرفي للموارد البشرية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث تعد عملية اتخاذ القرار من أصعب المهمات في إدارة المنظمات لأن الإداري الجيد والقيادي لا يظهر نجاحه إلا بعد اتخاذ القرار في المواقف الصعبة والأزمات التي تمر بالمنظمة، وإن إصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات للتعامل مع المشكلة واتخاذ الأسلوب المعرفي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وبناء على ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما أهمية استخدام إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .
- ٢- ما مدى استخدام إدارة المعرفة في المنظمة محل الدراسة .
- ٣- ما مدى إدراك منراء المنظمات لأهمية استخدام المعرفة في عملية صنع القرار .

أهداف البحث

تتحدد أهداف البحث فيما يلي:

- ١- محاولة التوجه إلى البناء الحديث وهو البناء المعرفي.

- ٢- توصيف التراكم المعرفي عن إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي في بلورة أعداد منيحية البحث وتقديم إسهام متواضع بعدد متغيراته.
- ٣- الوتوف على مدى وجود علاقة جوهريه طردية بين المعرفة وعملية اتخاذ القرار التي تعتمد على القيادة وكل من القرارات الابتكارية للموارد البشرية.
- ٤- تقييم إدارة المعرفة في منظمة عينة البحث.

فرضيات البحث

على ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة فروض البحث بهدف طرحها للمناقشة وأملاً في تحقيقها ميدانياً والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية للبحث :

هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وتنتج عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

- الفرضية الفرعية الأولى :

هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الظاهرة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

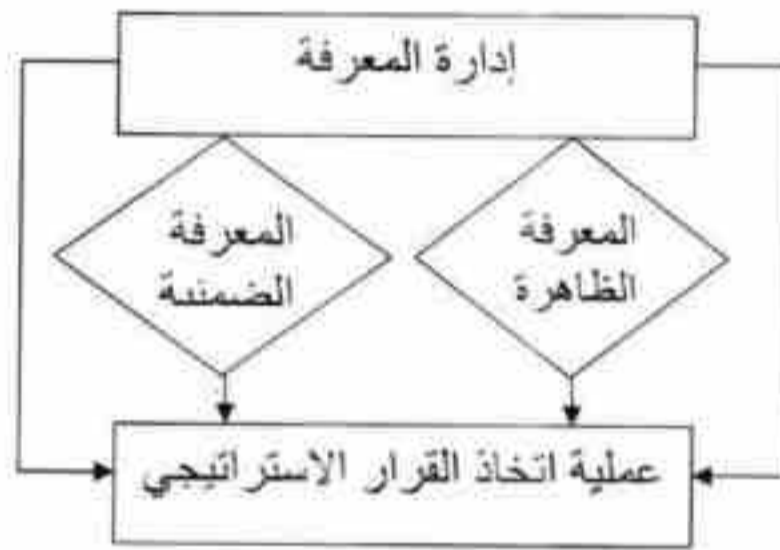
- الفرضية الفرعية الثانية :

هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الضمنية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

نموذج البحث

حيث تم اعتماد متغيرين أساسيين هما (إدارة المعرفة) وما تتضمنه من معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية و (عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي) لبناء نموذج البحث الافتراضي والموضح بالشكل (١) .

شكل (١)
نموذج البحث الافتراضي



الشكل من إعداد الباحث

إجراءات البحث:

تشتمل على وصف عينة البحث وحدوده وبيان أساليب جمع البيانات مع عرض الأدوات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستخراج النتائج وكما يأتي:

(١) عينة البحث وحدوده

اختيرت مديرية مالية حلب موقعا لإجراء البحث، ممثلة للقطاع العام في سورية وذلك لريادتها في اختصاصها.

عينة البحث تألفت من (٦٠) من المدراء العامون ومدراء الأقسام والدوائر والشعب .

(٢) أدوات جمع البيانات

وتصنف في نوعين رئيسيين هما:

أ- أدوات جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب النظري : وتتجسد في المصادر والمراجع الأجنبية والعربية، ومناقشتها بعض النتائج والدراسات التي جرت في إطار متغيرات البحث .

ب- أدوات جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني: شُكَّلت الاستبانة الأداة الرئيسية في الحصول على البيانات الأولية للبحث واعتمد مقياس (Likert)، لقياس استجابات أفراد العينة بصدد متغيرات البحث و (عدة فقرات في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

(3) الأدوات الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات:

قام الباحث بإخضاع البيانات إلى عملية تحليل إحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS v.18) من خلال الاعتماد على مجموعة من التحليلات كما يلي :

- أ- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث ومقاييسها.
- ب- الانحراف المعياري : لتشخيص مدى تشتت قيم الاستجابة عن وسطها الحسابي .
- ج- معامل ارتباط سبيرمان، لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهات هذه العلاقات
- د- اختبار (T) لتحديد معنوية علاقات الارتباط المتحققة بين المتغيرات.

المحور الثاني : الإطار النظري

أولاً : إدارة المعرفة

١- مفهوم إدارة المعرفة

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون إلى تبسيط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف إغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة.

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناوله من منظور تقني بالتركيز على تقنيات المعلومات التي تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، فقد عرفها (Malhotra، ١٩٩٨:١) بأنها " تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدابرية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص".

وآخرون تناولوه بالتركيز على الجوانب الثقافية والاجتماعية فقد جرى تعريف إدارة المعرفة بأنها " الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة (Koenig، ١٩٩٩:٢٤) .

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن إدارة المعرفة تستند على ثلاثة عناصر أساسية هي الموارد التقنية والعمليات (Duffy ، ٢٠٠٠:٦٥) .

في ضوء ذلك ورد تعريفاً شمل في ثناياه العناصر المذكورة أعلاه وهو أنها " العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة (Rastogi، ٢٠٠٠:٤٠) .

فضلاً عن ذلك فلأن إدارة المعرفة تعني تعلم الاستنباط، فهي تتضمن العناية الفائقة وتطوير المعرفة والمهارات والاتصالات بالتركيز على الرؤية المشتركة والمرغوبة للمستقبل ومستندة على القيم المشتركة والمعروفة، من جهة ثانية فإن إدارة المعرفة تتطلب الابتكار وتتطلب قيادة مسؤولة.

٢- أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) والمقارنة المرجعية (Benchmarking) الأيزو (ISO) وإعادة هندسة نظم الأعمال (Reengineering) جميعها

أسهمت في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها .

من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرجوة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف .

فصلاً عن ذلك ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية وإن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسة (Seeley&Dietrick , ٢٠٠٠:١٨) .

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وحزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة، وإن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها، والفجوة بين ما تعرفه وما تفتته من ما تعرفه بعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال .

عليه فإن إدارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتاج لإدارة المعرفة تدرك في العز (Wick, ٢٠٠٠: ٥١٤)

٣- مكونات إدارة المعرفة

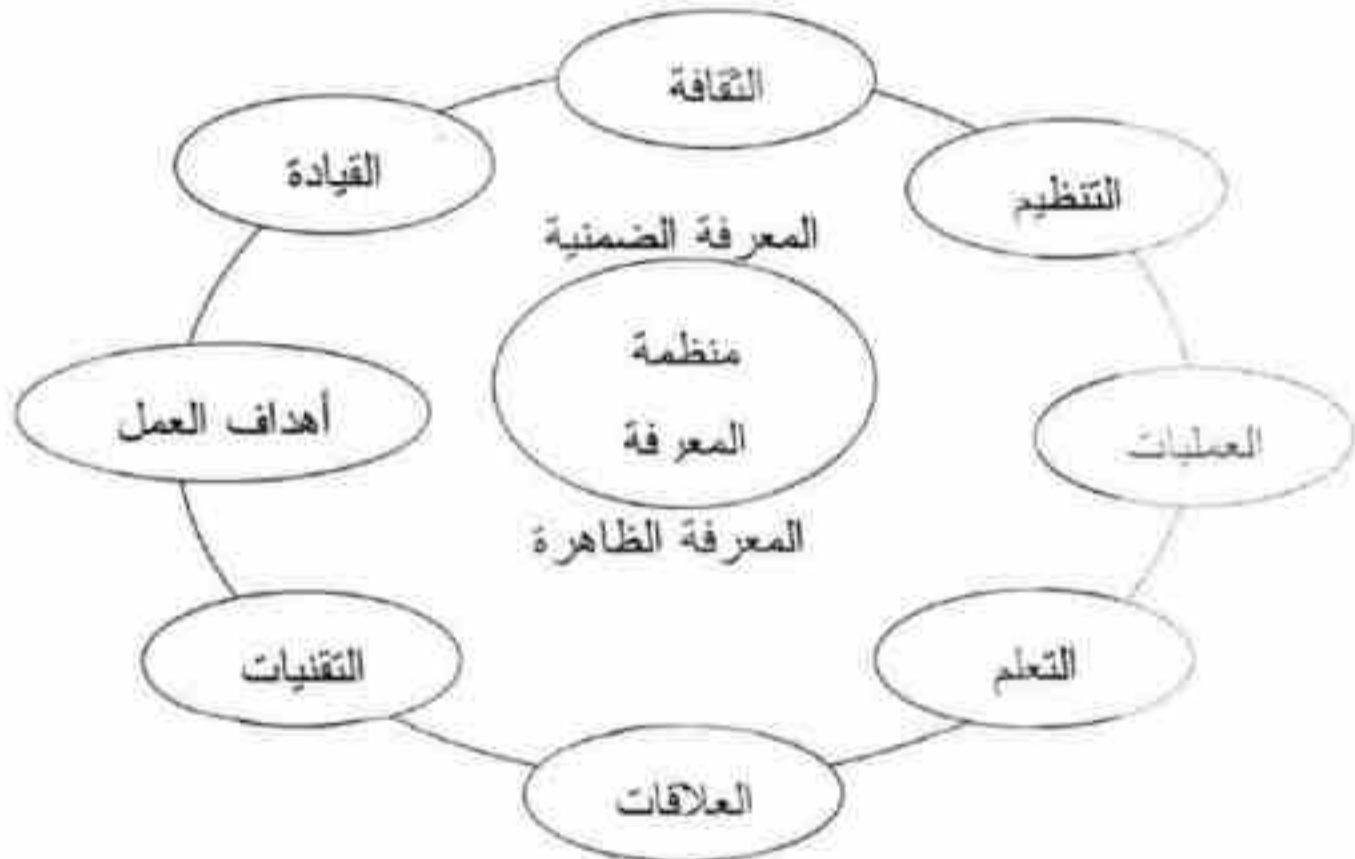
تناول المهتمون بحقل إدارة المعرفة مكونات إدارة المعرفة من منظور ثنائي إذ ذكروا بأن المعرفة تولد من خلال تفاعل مكونين رئيسيين هما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) . (Nonake & Takeuchi , ١٩٩٥: ٥٩)

وتعرف المعرفة الظاهرة بأنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing about) (Daft , ٢٠٠١: ٢٥٩)، أي أن المعرفة الظاهرة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة (Herschel , ٢٠٠٠: ٤١) .

أما المعرفة الضمنية يمكن تعريفها بأنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو

كلمات، ويشير إلى ما له صلة بمعرفة - كيف (Know - How) (Daft , ٢٠٠١:٢٥٩)
 (بالتالي فإن المعرفة الضمنية لا يمكن ترميزها ويصعب لفظها وصعوبة انتشارها لأن التعبير
 عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها خلاله (Herschel , ٢٠٠٠:٤٢) .
 من خلال ما تقدم فإن تكوين المعرفة يأتي من خلال التفاعل الديناميكي بين المعرفة
 الضمنية التي يمكن اكتسابها وتبادلها وفق مدخل (شخص إلى شخص) باليات الحوار وتبادل
 القصص والمعرفة الظاهرة التي يمكن اكتسابها واكتشافها من الوثائق ويمكن وفق
 مدخل (الوثائق إلى الأشخاص) باليات التقيب عن المعرفة في المطبوعات والمكتبة
 الإلكترونية (Nonaka & Takeuchi , ١٩٩٥:٥٩) .

وعموماً فإن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل
 مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فاعل يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه
 وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة والشكل (١-١) الآتي يوضح تلك المكونات:



شكل (١-١)

مكونات إدارة المعرفة

Resource : WWW. LLRX.com

من الشكل (١-١) السابق نتضح معالم ومكونات إدارة المعرفة، وفيما يلي إيجازاً لكل

منها:

١- أهداف العمل :

هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وأن تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة .

١٤ القيادة :

تلعب قيادة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لأن مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعاتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو ومستقبل المنظمة .

١٥ التقنيات :

على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة ل تخزين ونشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها تعد من الأمثلة الشائعة والتي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية، من جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل وكذلك أثرياً جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة القيزيائية التي تشجع مشاركة المعرفة.

١٦ التنظيم :

إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف و تخزين ونشر واستخدام عملاً واسعاً يتطلب تنظيمًا دقيقاً وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلاً عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والانترنت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة.

١٧ الثقافة :

إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفة داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، وإن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذوو مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافياً.

١٨ العمليات :

يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وحفظها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة.

د. التعلم:

إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاث هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التلقائي.

وهناك أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة هي:

- ١- التعلم الفردي: إذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- ٢- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- ٣- تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- ٤- تعلم الزبون: أن تدرك المنظمة أن زبائنها بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بأنشطتها فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص.

د. العلاقات:

تحاول المنظمات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فردياً وجماعياً ويستمر مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ولعب الإنسان دوراً مهماً في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة

الخرى (Darling, ١٩٩٦:٦٢) (Rastogi, ٢٠٠٠:٤٠) (Wick , ٢٠٠٠:٥١٤)

(WWW.LLRX.com)

ثانياً: القرار الاستراتيجي

(١) كيفية صنع القرار الاستراتيجي

تتعد التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم تعد المنافسة صيغته الأساس، ولعل تلامي وتوسع الأفق ينبغي أن تفكر فيه إدارة المنظمة لدى دوراً محورياً في ترسيخ أثر تلك التحديات في مجال قراراتها، حيث إصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب مجموعة الحقائق والبيانات لحل المشاكل لإدارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهام التي تنتظر القائد أو المدير في المنظمة، والمنظمات على اختلافها تتطلب أفراداً يتمتعون بصفات ومعارف وقيم وخبرات للوصول إلى الرسالة التي تسعى المنظمة إلى ترجمتها وتوجيهها صوب الواقع عبر الفكر والتوجه بالقرار الاستراتيجي بهدف الاستجابة

أخصوصيات البيئة المختلفة ضمن رؤية شاملة وثاقبة، فلا يزال العقل والفكر البشري في المقام الأول . إذ أن مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر الإنساني .

فالمعرفة المتوافرة في أذهان المدراء بصورة حدى وخبرات ومهارات وتفكير وقرارات، لم تتل حظاً وافراً من الاهتمام ولم تستثمر استثماراً أمثل في تعزيز وصنع القرار الإداري .

فلابد من توجيه فكر المنظمات إلى العوامل التي تسهم في تقجير القدرات المعرفية للموارد البشرية . لأن منظمات العصر تحتاج دوماً إلى القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب .

وبعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها السياسية في تحقيق أهداف المنظمة (الشماع ، ٢٠٠٢ ، ٢٠٠٣) .

القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو لزمة أو سير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل (السالم ، ٢٠٠٠ ، ١٢٥) .

أما القرارات الإستراتيجية strategic decisions فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً ويكون تأثيرها شاملاً على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة بالنموذج المنظمة ، أو بحجمها أو مركزها التنافسي ، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها .

وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالباً فلا بد للإدارة العليا بالنسبة للمعرفي لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وبذلك يدخل الخزين المعرفي للفرد أو المدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدى والتفكير والخبرات المتراكمة والإبداعية والقدرة على حل المشكلات فضلاً عن كل ما تقدم فإن القيم تؤثر وتلعب دور بارز في عملية اتخاذ القرارات وفي المجالات الأتية (إبراهيم ، ٢٠٠١ ، ١١٤) .

أ. عملية وضع الأهداف .

ب. عملية تطوير البدائل واختيار الحل الملائم .

ج. عملية اختيار الأساليب أو الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار .

د. مرحلة المتابعة وإيجاد الحلول المناسبة للأحداث والمواقف .

(٢) خطوات عملية اتخاذ القرارات

تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها وانفق معظم علماء الإدارة على تحديد خطوات عملية اتخاذ القرار كالآتى:

(العالمري، الغالبي، ٢٠٠٧، ٣٠٢)

- ١- تحديد المشكلة التي هي بحاجة إلى حل.
- ٢- جمع المعلومات المتعلقة بها.
- ٣- تقييم البدائل المختلفة، وتحديد مزايا ومخاذا يركل منها.
- ٤- اختيار الأصل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة.

المحور الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً : تحليل البيانات

يسعى الباحث من خلال تحليل البيانات ومناقشة النتائج إلى إظهار مستويات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث التي جرى تناولها، وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة مثل (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية) .

١. تحليل الإجابات المتعلقة بالمعرفة الظاهرة :

حيث انصح من الجدول (١) إن إجابات (٨٩,٢٣%) من أفراد عينة البحث بأنهم مدركون لأهمية المعرفة الظاهرة والمتمثلة بالمعلومات الموجودة في المنظمة وهيكلها وأن (٧,١٧%) من أفراد العينة غير متأكدين في إجاباتهم وإن (٣,٥٩%) من أفراد العينة غير متفقين على الإطلاق بأهمية هذه المعرفة.

وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (٣,٩١) وانحراف معياري عام قدره (٠,٤٧) .

٢. تحليل الإجابات المتعلقة بالمعرفة الضمنية :

أكدت إجابات (٦٣,٠٧%) من أفراد عينة البحث بأنهم غير مدركين على الإطلاق لأهمية المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد وأن (٣٦,٩٢%) من أفراد العينة غير متأكدين أو حاسدين في إجاباتهم من ذلك .

وكان ذلك بوسط حسابي عام قدره (٢,٠٨) وانحراف معياري عام مقداره (٠,٤٣) ، وهذا ما يوضح الجدول (٢) .

٣. تحليل الإجابات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي :

يوضح الجدول (٣) بأن (٨٥,٧٢%) من أفراد عينة البحث متفقون على الدور الفاعل لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل الذي يحدد مصير المنظمة وإن (٣,٨٤%) من أفراد العينة هم متفقون تماماً على ذلك ومثلهم يرفضون أو غير متفقون على ذلك وإن (٦,٥٣%) من إجابات أفراد العينة غير متأكدين من أهمية القرار الاستراتيجي في تحديد مصير المنظمة .

وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (٣,٨٨) وانحراف معياري عام مقداره (٠,٤٨)

جدول (١)
التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول
المعرفة الظاهرة

N=60

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق إطلاقاً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠,٥٩	٣,٩٨	-	-	٣,٠	٢	٧,٦	٥	٧٦,٩	٥٠	١٢,٣	٨	١
٠,٥٩	٣,٩١	-	-	٣,٠	٢	٧,٦	٥	٨٤,٦	٥٥	٤,٦٢	٣	٢
٠,٥٥	٣,٨٦	-	-	٤,٦	٣	٦,١	٤	٨٣,١	٥٤	٦,١٥	٤	٣
				٣,٥		٧,١		٨١,٥		٧,٦٩		معدل النسبة النسبية
٠,٥٢	٣,٩١	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

جدول (٢)
التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول
المعرفة الضمنية

N=60

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق إطلاقاً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠,٣٣	٢,٨٨	-	-	١٢,٣	٨	٨٧,٦	٥٧	-	-	-	-	٤
٠,٣٣	٢,١٢	-	-	٨٧,٦	٥٧	١٢,٣	٨	-	-	-	-	٥
٠,٦٤	١,٢٦	٨٤,٦	٥٥	٤,٦٢	٣	١٠,٧	٧	-	-	-	-	٦
		٢٨,٢		٣٤,٨		٣٦,٩						معدل النسبة النسبية
٠,٥٣	٢,٠٨	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

جدول (٣)
التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول
عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

N=60

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم التوسيع بالاسميين
		لا أتفق إطلاقاً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠,٥٦	٣,٩١	١,٥٤	١	-	-	٧,٦٩	٥	٨٧,٦٩	٥٧	٣,٠٨	٢	٧
٠,٥٥	٣,٨٨	-	-	٣,٠٨	٢	٧,٦٩	٥	٨٧,٦٩	٥٧	١,٥٤	١	٨
٠,٥٤	٣,٨٦	-	-	٤,٦١	٣	٦,١٥	٤	٨٣,١٥	٥٤	٦,١٥	٤	٩
٠,٥٣	٣,٨٨	-	-	٦,١٥	٤	٤,٦٢	٣	٨٤,٦٢	٥٥	٤,٦٢	٣	١٠
		٠,٣٨		٣,٤٦		٦,٥٣		٨٥,٧٧		٣,٨٤		معدل النسبة المئوية
٠,٥٨	٣,٨٨	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

ثانياً : اختبار الفرضيات

• اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

لغرض اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، سيتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان وكما هو موضح في أدناه:

(١) اختبار الفرضية الفرعية الأولى (اختبار العلاقة بين المعرفة الظاهرة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي) :

من خلال اختبار معامل ارتباط سبيرمان لاختبار الارتباط والعلاقة بين هذين المتغيرين، تبين أن قيمة $(rs=0,76)$ ، وبلغت قيمة T (المحسوبة) (٨,٩٠) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٠١) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الظاهرة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، عند مستوى معنوية $(P<0,05)$ درجة حرية (٦٣) وكما هو موضح في الجدول (٤) .

(٢) اختبار الفرضية الفرعية الثانية (اختبار العلاقة بين المعرفة الضمنية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي)

من خلال اختبار ليذه الفرضية بلغت قيمة (rs) (٠,٦٥) وبلغت قيمة T المحسوبة (٦,٥١) وهذه قيمة أكبر من الجدولية البالغة (٢,٠١) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين .

(٣) اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

لغرض التأكد من وجود علاقة من عدمها بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فقد تم إجراء الاختبار بواسطة استخدام معامل ارتباط سبيرمان حيث بلغت قيمة (rs) (٠,٧٠) وبلغت قيمة T المحسوبة (٧,٤٦) وهي قيمة أكبر من الجدولين حيث بلغت (٢,٠١) مما يؤكد إثبات هذه الفرضية وصحتها ووجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين . حيث يتضح بأن إدارة المعرفة بما تتضمنه من مفاهيم سواء كانت ظاهرة أم ضمنية ومن خلال المعارف والمعلومات الموجودة في المنظمة أو من خلال المهارات والخبرات التي يمتلكها منراء ها لها الدور الفاعل في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الناجحة والتي تجعل لهذه المنظمة موقعا تنافسيا فريدا يمكنها من مواجهة التحديات في عالم اليوم .

جدول (٤)

معامل ارتباط سبيرمان بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

المتغيرات	قيمة (rs)	قيمة (T) المحسوبة	نوع العلاقة
المعرفة الظاهرة	٠,٧٦	٨,٩٠	معنوية
المعرفة الضمنية	٠,٦٥	٦,٥١	معنوية
إدارة المعرفة (بصورة مجتمعة)	٠,٧٠	٧,٤٦	معنوية

مستوى معنوية ($p < 0,05$)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- من خلال ما تم ذكره من تأطير مفاهيم البحث وفي ضوء النتائج التي تم الوصول إليها تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية :
1. إن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة لأنشطة الإدارة المختلفة في المنظمات ليس فقط في حل المشكلات، والتعلم والتخطيط بل في تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل .
 2. إن معظم مدراء عينة البحث مدركون ومتفوقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة .
 3. هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من مدراء عينة البحث غير قادرة على استيعاب وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظماتهم .
 4. إن الغالبية العظمى من مدراء عينة البحث متفوقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار الاستراتيجي والذي يرتبط مصير المنظمة به، من خلال إتباع الأساليب العلمية والخطوات المدروسة لاتخاذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية .

ثانياً: التوصيات

- وفي ضوء ما تم طرحه من استنتاجات، تم التوصل إلى التوصيات الآتية:
1. الاهتمام الجدي من قبل المنظمات بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الأساس لمواردها المادية والفنية ورافد هاماً لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال .
 2. يتوجب على مدراء المنظمة في عينة البحث أن يراعوا الدور الهام ليس فقط للمعرفة الظاهرة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها المنظمة بل يجب عليهم أيضاً أن يراعوا ولا يهملوا الخبرات والمعارف والمهارات الخاصة بالمعرفة الضمنية لأفراد منظماتهم وما لها من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير المنظمة وبقائها وديمومتها .

٣. ضرورة إتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بمصير ومستقبل المنظمة ابتداءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بعملها ثم تقييمها وصولاً إلى اختبار أفضل البدائل من خلال القرار الأمثل والاستراتيجي .
٤. ضرورة تحويل اهتمام المنظمات من كيفية خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل إلى التركيز حول تعظيم معرفتها من خلال تعزيز رأس المال الفكري والمعرفي .
٥. الاستفادة من الملاكات الجامعية وذوي الشهادات العليا لتولي مناصب قيادية تكون أكثر فاعلية وكفاءة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- السالم، مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة ، عمان - دار وائل للنشر - ٢٠٠٠.
- ٢- الشناخ، خليل محمد ، خضر كاظم حمود، نظرية المنظمة -بغداد- ٢٠٠٢.
- ٣- إبراهيم يحيى -استراتيجيات النجاح وأسرار التميز- القاهرة، مصر، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ٢٠٠١.
- ٤- العمري، صالح مهدي، والغالبى، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

books: periodicals and journals

- Daft , Richard L. , & Noe , Raymond A. , (٢٠٠١) , “ Organizational Behavior “ Harcourt Inc . , V.S.A.
- Daft , Richard L. , (٢٠٠١) , “ Organization Theory and Design “ , ٧/ed ., south western college publishing , U.S.A.
- Nonaka I . and Takeuchi , H. (١٩٩٥) , “ The Knowledge Creating company , How Japanese companies create the Dynamics of Innovation” New York . Ny university press , oxford .
- Darling , M.S. (١٩٩٦) . “ Building the Knowledge Organization “ Bo.vol . ٦١ . Issue . ٢ .
- Duffy Jan , (٢٠٠٠ (b)) , “ Knowledge Management : what Every Information professional should know “ , IMJ , july.
- Herschel I , R.T. (٢٠٠٠) , “ Chief Knowledge officer : Critical Success factors for knowledge Management : Information Strategie “ , EJ , vol . ١٦ , Issue . ٤ .
- Koenig Michael E.D. (١٩٩٩) . “ Education for knowledge Management “ .U.S.A , vol . ١٩ , Issue . ١ .
- Rastogi , P.N.(٢٠٠٠) , “knowledge Management and Intellectual capital – The new virtuous Reality of competitiveness “ . HSM. ١٩
- Seeley. Chuck & Dietrick , Bill (٢٠٠٠) , “ Crafting A knowledge Management strategy “ .KMR. , vol . ٣ , Issue . ١ .
- Wjck , Corey (٢٠٠٠) , “knowledge Management and Leadership opportunities for Technical communicators “ , Tc ., November , vol . ٤٧ , Issue . ٤ .
- Malhotra , y . (١٩٩٨ (c)) , “ Toward a knowledge Ecology for organization white – waters “ , [http // www. Print . com / papers / ecology . htm .](http://www.Print.com/papers/ecology.htm)

Abstract

The research aims to identify the role and importance of knowledge management in the process of strengthening the management and strategic decisions that relate to the problems of vital strategic and multi-dimensional and of great depth and complexity.

Thus, it must be stressed the importance of the study of knowledge management and its role in promoting the strategic decision-making process, which is considered by organizations to lead the future and which are the focus of this research.

To achieve the objectives of the research questionnaire was designed and distributed to a sample of employees in the Directorate of Finance of Aleppo.

Has been adopted (70) questionnaire of questionnaires (40) distributed questionnaires and analyzed statistically Answers show that strategic decision-makers of the organization surveyed are aware of the importance of using knowledge and employ them in the process of building and strategic decision-making.