

أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية

د. الهامي صالح الهامي * د. عائشة الهادي محمد أبو عبدالله ** د. أحمد عطية محمد ***
* قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة أجدابيا، ليبيا
** قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، المركز العالي للعلوم الإدارية والمالية، ليبيا
*** قسم الإدارة، كلية الاقتصاد جامعة الزاوية ، ليبيا
Alhammali.salih@ uoa.edu.ly

المخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة حالة بوزارة الثقافة بالدولة الليبية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية المكونة من (50) فقرة ما عدا البيانات الشخصية، وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ (276) فردا. وقامت الدراسة على فرضية أساسية هي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة، نتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في اتخاذ القرار، وأن نسبة التأثير كانت (75.1%)، كما توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تشخيص المعرفة وتحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب وإجمالي اتخاذ القرار، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها؛ الحرص على الاستعانة بالخبرات القديمة عن طريق ورش العمل وفرق العمل؛ لضمان الحصول على معارف جديدة، والعمل على تزويد العاملين في ديوان الوزارة بالنشرات والوثائق الدورية في التخصص لدعم معارفهم وخبراتهم، والسعي لاكتساب المعارف والخبرات عن طريق الاعتماد على وسائل متعددة مثل التدريب والابتعاث إلى الخارج.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة – معوقات إدارة المعرفة .

المقدمة

يشهد العالم مرحلة متطورة من حيث تحول عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، وبذلك أدركت العديد من المنظمات أهمية المورد المعرفي، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى التفكير جديا في كيفية الاستفادة من المعرفة لخلق عناصر بشرية مؤهلة من أجل تسخيرها لخدمة المجتمعات على نحو عام للأغراض العامة والخاصة.

إن إيجاد ثقافة المنظمة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية، وأساسيات تنفيذ العمل، وسياسات المنظمات، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن الصعوبة التي قد يواجهها العاملون، وحتى تستطيع المؤسسات الوصول إلى المستقبل لابد لها أن توظف المعرفة، التي تعد متطلبا إجباريا لتلك المنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حد المنافسة بدأت المنظمات تدرك شيئا فشيئا أهمية المعرفة ودورها كنشاط يمكن أن يكون منظما ومنهجيا، من أجل التوصل إلى خدمات وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل.

وبالحديث عن فوائد إدارة المعرفة يُؤكّد بأن المنظمة فعلاً تحتاج إلى هذه النظم بغرض القيام بأنشطتها وفعاليتها بغية تحقيق الأهداف التي ترغب في تحقيقها في مختلف مستوياتها،

وحتى تتمكن المنظمات المختلفة من توظيف المعرفة توظيفا أمثل وتحقق الكفاءة التنظيمية فيجب القيام بتطوير وظائفها المختلفة وأساليب وطرائق عملها وأدائها بما يتلاءم وطبيعة عمل هذه المنظمات والتوسع العلمي الهائل بمجالات تقنية أنظمة المعلومات لما له من أثر ملموس الذي يجعل من اتخاذ القرار أمراً اتسع مجاله، وفي الآونة الأخيرة تم اللجوء إلى تحسين وتطوير الأساليب العلمية المستخدمة بفاعلية اتخاذ القرار كنظم المعلومات والذكاء الاصطناعي.

لهذا تعتبر القرارات هي شغل المديرين الشاغل ومحور أساسي من محاور أنشطتهم، ومن التحديات التي تواجه التنظيمات وعلى مختلف المستويات. بل إنها من العمليات التي تتغلغل في كل مظهر من مظاهر أعمال المنظمات بمختلف أشكالها، فالمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة أساسية أو غير أساسية تتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهذه العملية الحيوية تتم على مستوى الأفراد ، الجماعات ، التنظيمات ، الدول وعلى المستوى الدولي.

ومع أن موضوع المعرفة حظي بنصيب وافر من البحث والتحليل خلال الفترة السابقة، إلا أن ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث، فموضوع المعرفة موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجديد ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة ويؤثر فيها، ومن بينها ارتباطه

جانب الاجتماعي حيث تتولي هذه الوزارة وضع البرامج والسياسات وتنفيذ الخطط وفقا للقوانين والتشريعات النافذة، وعليه فان هذه الدراسة تسعى الي اضافة الجديد الي المعرفة لدى متخذي القرار الاستراتيجي.

ثالثاً - اهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:
معرفة اذا كان هناك وجود لعلاقة بين ادارة المعرفة واتخذ القرارات لدى متخذي القرار الاستراتيجي بالمنظمة قيد الدراسة ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية:
1. معرفة الاسس النظرية التي يركز عليها مفهومي ادارة المعرفة والقرارات الاستراتيجية.
2. بيان درجة ممارسة ادارة المعرفة في وزارة الثقافة التي هي قيد الدراسة.

3. تحديد ومعرفة اثر اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية لوزارة الثقافة التي قيد الدراسة، نحو تطبيق وممارسة ادارة المعرفة في تنفيذ واداء اعمالها.

رابعاً : منهجية الدراسة :

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على الطريقة الافتراضية الاستنتاجية حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرين، ومن تم بناء مجموعة فرضيات ونظريات موجودة سابقا ، منها سيتم اختبار هذه الفرضيات من اجل لأخر واستنتاج مجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمعات الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي سيتم الاعتماد على المنهج الكلي، حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان وجمع البيانات من المبحوثين وتتميزها في شكل كي يتم تحليل احصائيا باستخدام حزمة البرامج الاحصائية SPSS مع اعتمادنا على الدراسات السابقة في هذا الجانب.

مجتمع الدراسة:
تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في ديوان وزارة الثقافة والبالغ عددهم (982) فرداً.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في التالي:
* الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على جميع العاملين في ديوان وزارة الثقافة.
* الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام 2020-2021

دراسات سابقة ذات صلة

ضمن المحددات الموضوعية في هذا البحث سيتم دراسة دور ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولهذا قام الباحثون بعرض دراسات تتعلق بإدارة المعرفة في الجزء الأول من الدراسات السابقة، وشمل الجزء الثاني دراسات تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما اشتمل الجزء الثالث على دراسات تتعلق بالربط بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات

بفاعلية اتخاذ القرارات ويرتبط المصطلحان من خلال أن المعرفة هي أحد العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار، ونظر لأهميتها في عملية اتخاذ القرارات فقد أصبحت إدارة المعرفة تحظى بأهمية خاصة على المستوى التطبيقي، وذلك بهدف تصويب ومراقبة عمليات التغيير والتطوير داخل المنظمات المختلفة .

مشكلة الدراسة :

مما سبق يتبين أن هذه الدراسة تأتي لتسليط الضوء على هذا الجانب كمدخل ادارة نحو تطوير وتحسين العمليات الإدارية في وزارة الثقافة الليبية ، وبالتالي تبلورت اشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي :

كيف يمكن ان تؤثر ادارة المعرفة في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمنظمات " وزارة الثقافة بالدولة الليبية ؟
هذا التساؤل الرئيسي تبلوره التساؤلات الفرعية التالية:
1. ما أثر ممارسة ادارة المعرفة بوزارة الثقافة بالدولة الليبية التي قيد الدراسة ؟
2. ما اثر ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ؟
3. ما مدي ادراك وزارة الثقافة لمفهوم ادارة المعرفة ؟
4. ماهي اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية بوزارة الثقافة الليبية نحو استخدام ادارة المعرفة ؟

ثانيا - أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة، وتهيئة الفرص لنمو المنظمة وتطورها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذلك الفرص المتاحة من خلال تعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، الي جانب الخبرة المتراكمة ، الي جانب الخبرة المتراكمة لا أفرادها من الموارد البشرية، مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنذ القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها من صلاحيات واختصاصات ومزايا ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمي المنظمة ككيان تفاعلي .

ومما سبق نستنتج ان المنظمة التي تتبنى مشروع ادارة المعرفة ستتمكن من تحقيق اهدافها عن طريق منح فرصة لموظفيها من اطلاق العنان للرصيد المعرفي الذي يملكونه ويتجسد في مختلف الاعمال الموكلة لهم، ومن ثم تحسين ادائهم تدريجيا بما يمكنهم من تحقيق التميز في مكان العمل من جهة ، ومن جهة اخرى خلق قيمة مضافة للمنظمة تتمكن بها من مواجهة أي تغيرات مفاجئة او متوقعة وتحقيق الإدارة الافضل.

وتزداد أهمية هذه الدراسة في التعرف على مفهوم ادارة المعرفة باعتباره ضرورة حتمية لكافة المنظمات وخاصة وزارة الثقافة في ليبيا والهيئات التي تتبعها لما لها من دور ريدي وخاصة في

- عدم سعي الجامعة للمحافظة على الموظفين الذين لديهم مهارات ومعارف في مزاولة العمل التعليمي.
- عدم القدرة على معالجة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار، وأيضا بسبب اتخاذ قرارات بدون قناعة تامة خشية التعرض للانتقادات.

4- دراسة عبد الرحمن، وتادرس، (2014) بعنوان: "مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا، هدفت هذه الدراسة : التعرف على مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة العليا والوسطى، وعلاقة مستوى الممارسة بمتغيري المستوى الإداري وسنوات الخبرة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (80) فقرة وزعت على تسعة مجالات تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، استرجاع المعرفة، إدامة المعرفة، وبعد التأكد من صدق الأداة في وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (98) إدارياً في الإدارة العليا والوسطى، إذ تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ثم تم تحليل البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة. وكان أهم النتائج:

- إن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين في الإدارة العليا والوسطى كان ذا درجة مستوى (متوسطة) في جميع مجالاتها وفي معظم فقراتها، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجته الكلية (2,81).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05,0) في الدرجة الكلية لممارسة إدارة المعرفة لمتغيري مستوى الإدارة وسنوات الخبرة.

التعليق على الدراسات السابقة

- تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية.
- وقد تحقق للباحث جملة من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي:
- تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تبحث من قبل، ليتسنى للباحث أن تبدأ من حيث أنتهى غيرها من الباحثين.
 - المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها.
 - الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالإطار النظري، وتدعيم بنائه.
 - توجيه الباحث إلى كثير من المراجع.

الاستراتيجية وقد تنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، للوقوف على الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، والتعقيب عليها، وتوضيح مدى الاستفادة من هذه الدراسات.

واعتمد الباحثون مبدأ تصنيف الدراسات في كل قسم حسب متغيرات الدراسة إلى:

أولاً: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة.

ثانياً: دراسات تتعلق بالقرارات الاستراتيجية.

1 - الدراسات العربية:

1- دراسة حسام أبو جعفر (2012) بعنوان: " تطبيقات نظام إدارة المعرفة : دراسة تحليلية في قطاع التأمين كنموذج للتطبيق "، تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على تحديد وتحليل مدى اقتراب القطاع قيد الدراسة من تطبيق نظام إدارة المعرفة ثم اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مختلف فكانت نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، أغلب مفردات عينة الدراسة على درجة عالية من التعليم حيث كانت النسبة الأعلى (47.3 %) هم من حملة المؤهل الجامعي يليه ما نسبته (35%) هم من حملة الدبلوم العالي.

2- دراسة زينب غاغا (2015): بعنوان " مدي استخدام إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية مطبقة على شركة الواحة لتصدير النفط والغاز) ، تهدف هذه الدراسة إلى: فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة بشقيها الصريح والضمني في الشركة قيد الدراسة. ثم اعتمد الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة المعرفة الصريحة وبين تميز الأداء المؤسسي، فكلما زاد استخدام أساليب إدارة المعرفة الصريحة أدى إلى تميز في الأداء المؤسسي.

- وجود علاقة طردية بين أساليب إدارة المعرفة الضمنية وبين تميز الأداء المؤسسي فكلما زادت الاستفادة من الأساليب الضمنية لإدارة المعرفة زاد تميز الأداء المؤسسي.

3- دراسة عائشة أبو عبدالله (2019): بعنوان " إدارة المعرفة وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية " (دراسة ميدانية مطبقة على جامعة طرابلس)، تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس من وجهة نظر الموظفين. ثم اعتمد الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة: (100)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

الأكرم (4) . الذي علم بالقلم علم الإنسان مالم يعلم (5) (سورة العلق : 1 - 5). وفي قوله تعالى: [وما أتيتم من العلم إلا قليلاً] . (الإسراء : 85). وأتقن المسلمون العرب نقل معارف الحضارات الأخرى في محاولة منهم لتجربتها وتوليد معرفة جديدة منها ونشرها فكان لهم دور كبير في خروج الدول الغربية من ظلماتها ، وبعد تشتت العرب وتحول العالم العربي إلى عصر النهضة ظهرت المعرفة العلمية في أوروبا تعتمد على قواعد جديدة تتعرض فيه للتجربة والاثبات بصفة مستمرة . فقد تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية ، فالمدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث (صالح الكيسي، 2005 : 6).

❖ **الإدارة العلمية:** لفرديريك تايلور، الذي دعا إلى استخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرق لأداء العمل.
❖ **التقسيمات الإدارية:** لهنري فايول، الذي حدد وظائف وواجبات المدراء.
❖ **البيروقراطية:** لماكس ويبير، الذي دعا إلى اعتماد على الخبرة والمهارة في العمل.
❖ **أما مدرسة العلاقات الإنسانية:** قد أكدت على الاهتمام بالعاملين وتحسين بيئة العمل.

ثم الاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل نظم المعلومات الإدارية التي ركزت على عملية صنع القرارات الإدارية. ونظرية (Z) بالإدارة اليابانية التي نادى راندها (w.ouche) إلى تنوع خبرات ومهارات الأفراد وصنع القرارات بطريقة جماعية وثقافة المشاركة بالمعرفة. أما الإدارة الموقفية التي افترضت بعدم وجود طريقة مثلى لتعامل مع كل موقف في العمل.

مفهوم المعرفة :

هي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية ، والبصيرة التي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة ، حيث أن مصدرها وتطبيقها متواجدان في أذهان في المنظمات، وفي كثير من الأحيان تصبح جزءاً لا يتجزأ وليس فقط في وثائق ومستودعات ولكن أيضاً في إجراءات تنظيمية وعمليات وممارسات ومعايير (Pitro Evangelista، 2010: p30)، والمعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبه متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الإنسان من الوصول إلى المعرفة واكتشافها (عامر قنديلجي، 2006: 36)، والمعرفة هي تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكن للوصول إلى فهم ما يمكننا من الاستنتاج (فهد الصويجي، 2009: 12).

والمعرفة " مجموع من الحقائق، ووجهات النظر، والآراء والأحكام ، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها

- المساعدة في اختيار المنهج الملائم وأداة الدراسة المناسبة والإسهام في بنائها.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

الإطار النظري :

مفهوم المعرفة وتطورها التاريخي:

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه إلى الطريق المستقيم قال تعالى: (وعلم آدم الأسماء كلها) (سورة البقرة من الآية 31) وقال سبحانه: (خلق الإنسان علمه البيان) (سورة الرحمن الآية 3 - 4) فبسل تحصيل المعرفة وبذلها أساس التفاعل البشري : قال تعالى: (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) (سورة الزمر الآية 09). فالمعرفة الإنسانية تكونت بشكل تراكم معرفي عبر الزمان وخير دليل على تلك الحضارات القديمة الفرعونية والبابلية والسومرية والأشورية والهندية والصينية واليونانية، التي استطاع الإنسان من خلالها تحقيق أهداف ومكاسب كثيرة غيرت له مجرى حياته ففي العراق مثلاً كانت هناك أعداد كبيرة من الكتب والوثائق المكتوبة مقتصرة على مجموعة من الكتاب الذين يقومون بنشرها والمحافظة عليها ورعايتها وكان الأشوريون على درجة عالية من الذكاء مما مكنهم من إتقان الكتابة المسمارية وبناء مكتبة عملاقة للحفاظ على ثروتهم المعرفية ولكن المعرفة في الحضارات القديمة أغلبها كانت بمثابة خبرات مرتبطة بالفطرة ولم يحدد لنا التاريخ بشكل نهائي كيف تم وضع هذه المعرفة وإخضاعها للإثبات والتجربة إلا في حالات نادرة قد يكون ذلك بسبب طول الفترة الزمنية. الأمر الذي يمكننا من أن نطلق على المعرفة في هذه الحقبة بالمعرفة الأسطورية. أما المعرفة لدى الحضارة البابلية كانت مقرونة ومرتبطة بالكهانة والسحر والطب والفلسفة فتحوّلت هذه المعرفة من المعرفة الأسطورية إلى معرفة طريقة عمل وفعل الأشياء وبالتالي أصبحت المعرفة شيئاً ضرورياً لا بد للعقل الإنساني أن يتأملها كما وجدت. وتم استخدام هذه المعرفة الفلسفية في بعض المجالات العلمية ولكن لم تتعرض للتحليل العقلي والتوثيق النظري إلا في الحضارات اليونانية والذين استطاعوا تدوينها وهذا ما ميز فيه الحضارات اليونانية عن غيرها من الحضارات مثل الحضارة البابلية والفرعونية التي حولت معرفتها إلى تطبيق وواقع عمل ولكن لم يتم تخزينها وتوثيقها حتى يمكن الرجوع إليها في المستقبل (صالح، 2005، 5)، ومن هنا يمكن القول أن المعرفة انتقلت عن طريق اليونانيين من فلسفة إلى نظرية . وفي العصور الإسلامية الأولى حث الإسلام على طلب العلم ورد ذلك في أول أوامره في أول سورة نزلت من القرآن الكريم: [أقر (1) باسم ربك الذي خلق (2) خلق الإنسان من علق (3) أقرأ وربك

2.1 التراكمية: المعرفة في تغير دائم فهي على الرغم من أنها تبقى صحيحة إلا أنها تتغير باستمرار وذلك من خلال إضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة ، وبالتالي فهي تتميز بالتراكمية.(الحري ، 2012:174)

3.1 الشمولية واليقين : شمولية المعرفة تسري على الظواهر التي تبحثها وعلى العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة للانتشار بين الناس ، واليقينية تعتمد على أدلة وبراهين مقنعة لكنها لا تعني أنها تعلق على التغير.(الحري ، 2012:174)

4.1 الديناميكية: لا تتشكل المعرفة إلا من خلال تفاعل الفرد مع المواقف أو المعلومات المتوفرة لديه والسياق الذي ترد فيه هذه المعلومات .(الحري ، 2012:174)

5.1 المعرفة يمكن أن تخزن : إن ما تم تخزينه خلال 20 سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية تخزينه خلال تاريخها ، ويتم التخزين على الورق والأشرطة ووسائل التخزين الإلكترونية.

قبل البدء في توضيح تعريف بالمعرفة من مختلف جوانبها لابد من التعرف على هرمية المعرفة فهي نتائج لمجموعة من العناصر التالية: البيانات - المعلومات - القدرات - الاتجاهات - المعرفة.

بيانات Data: هي ملاحظات غير مفهومة، وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاماً أو حروفاً أو كلمات أو إشارات أو صوراً، دون سياق أو ، بمعنى أنها "مواد وحقائق خام أولية، ليست : تنظيم"(خريف ، 2009:234) ، بمعنى أنها " مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولى، ما لم تتحول إلى معلومات ومفهمة ومفيدة " (حجازي، 2005 ، 113).

المعلومات INFORMATION: " وهي نتاج معالجة البيانات يدويا أو آليا أو بالحالتين معا ، وإن أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات هو خلق قيمة للمعطيات الجديدة (المعلومات)، التي يجب أن يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ، ومستوى عال من الدقة"(سعد غالب ياسين، 2007:26) . والمعلومات تقودنا عادة إلى المعرفة التي قد تكون جديدة مبتكرة، أو قد تضاف إلى معارفنا السابقة بواسطة وسائل وتكنولوجيا أخرى.

القدرات Capacity: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها . وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءاً على ما يتوفر من معلومات . وإذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات

الفرد أو المنظمة. وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة (رجبي عليان ، 2008:66)".
والمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها (معتر سلمان، 2004:6)، والمعرفة عرفتها (هند ، 2005:39). هي الخبرة داخل الممارسة الإنسانية لكل واحد منا ولا وسيلة لاكتسابها أو الاستفادة منها إلا بالتعامل مع بعضها الآخر ."

" المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين، ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة، تشمل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة "(عبد الستار العلي ، 2006:26).

"المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي أن المعرفة عبارة عن معلومات منتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير" (سعد غالب ياسين ، 2007:25).

الباحث يبنى التعريف الذم ينظر إلى المعرفة على أنها "معلومات ذات قيمة، وهي نوعان:

معرفة صريحة كمعرفة ضمنية . أما الصريحة فهي موجودة في الوثائق كالكتب كقواعد البيانات كالرسومات كالكتابات المختلفة... إلخ، فهي أرقام وبيانات ومعلومات يسهل تنقلها، وتكون متاحة للجميع. أما الضمنية فهي غير ملموسة، وهي عبارة عن تراكم الخبرات، سر المهنة (Know –How)، والذي يكتسبه الفرد عبر سنوات حياته وعمله. وهي غير منطوقة ولا مكتوبة ولا تنتقل إلا بالمعايشة والملاحظة، حيث تذوب الخبرات وتتمازج ويعاد تشكيلها في سياقات جديدة وتعمل المنظمات الحديثة على توفير واستخدام شبكات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل خلط وتمازج المعارف بين الأفراد بمختلف مستوياتهم وأنواعهم، لتوليد القاعدة المعرفية وتكوين ذاكرة للمنظمة تحول دون تسرب المعرفة أو فقدانها مع انصراف العاملين ."

خصائص المعرفة وهرمية المعرفة:

سيتم التطرق إلى أهم الخصائص التي تتميز بها المعرفة ، بالإضافة إلى التدرج الهرمي للوصول المعرفة في المنظمة.

1- خصائص المعرفة: للمعرفة سمات وخصائص عديدة من أهمها ما يلي: (نجم، 2008:27).

1.1 قابلية المعرفة للتوليد: بعض منظمات الأعمال لديها خصوصية ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد معرفة جديدة، وهذا ما يفعله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية خلق وتوليد المعرفة واستخدامها. (حسين ، 2008:29).

يعد القرار جوهر العملية الإدارية كونه يمثل الأداة التي من خلالها يتم الحكم على مدى نجاح أو فشل المنظمة ، وقد قدمت مجموعة من التعاريف لتوضيح معنى القرارات ، ومن خلال هذا المطلب سندكر بعض منها كما أنه يجب علينا أن نوضح مصطلحين مهمين لهما علاقة بهذا الموضوع (صناعة القرار واتخاذ القرار)، كما يلي:

- مفهوم القرار: يمكننا توضيح مفهوم القرار من خلال التعاريف التالية:

✓ القرار هو "الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار والالتزام". (خلفي، 2009:19)

✓ يرى MINTZBERG أن القرار هو " الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار ، أما تنفيذ القرار فهو المرحلة الأخيرة والمثلية للقرار". (خلاصي، 2006-2007:31).

من خلال هذا التعريف ، القرار هو اللحظة التي يرغب فيها متخذ القرار بحل مشكلة معينة واتخاذ القرار هو آخر مرحلة من عملية صنع القرار.

- اتخاذ القرار : ونقصد بعملية اتخاذ القرار ، ما يلي :

✓ يرى هيربرت سايمون (H.Simon) أن عملية اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني (خلفي، 2008:19).

وقد ركز سايمون في تعريفه هذا على الجوانب النفسية لمتخذ القرار.

✓ وفي تعريف آخر يرى أن اتخاذ القرار هو " عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل " . (باغي، 2010:17)

ومن خلال هذا التعريف فإن عملية اتخاذ القرار هي عملية تفضيل بين عدد من البدائل المتاحة لدى متخذ القرار.

✓ يرى آخرون أن اتخاذ القرار هو " عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين " . (الخطيب معاينة، 2009:254)

يقول HERBERT SIMON " إن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري "، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته فالقرار يحتل نفس المكانة بالنسبة للمنظمة، لذلك قام العديد من الباحثين في هذا المجال بمحاولة إيجاد أفضل الطرق للقيام بهذه العملية، وقد كانت النتيجة تعدد وجهات النظر حول الكثير من الجوانب التي تتعلق بها غير أن هذا الاختلاف كان يهدف إلى إيجاد الطريقة العملية والمثلى للقيام بعملية اتخاذ القرارات.

أما ريتشارد شنايدر يرى أن القرار هو " تلك العملية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة لتكون موضوع قرار ما. وينتج عن

والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة .

✓ **الاتجاهات directione**: فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. أنه في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. وهذا بالتأكد ما ينقص العديد من المنظمات.

✓ **المعرفة knowledge**: فهي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات ، التي تهدي الأفعال والقرارات ، أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام، والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد ، يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير (سعد ياسين ، 2007 : 25)، يتضح لنا، أن مصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى . وأن المعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات ، من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين ، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة ، وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم .

أنواع المعرفة :

أ- **المعرفة الظاهرة (الصريحة) Explicitn (Konwledge)**: وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها(الكتيبات المتعلقة بالسياسات ، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتخزينها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب.

ب- **المعرفة الضمنية Implicit Knowledge**: وهي المعرفة الخفية والمختزنة في عقول الأفراد، وتتضمن مجموعة القيم والاتجاهات والمدرجات الذاتية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية، ويشير هذا النوع إلى المهارات والأفكار الخاصة بكل فرد والتي تكتسب من خلال تراكم خبراته السابقة، والتي يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة ومالكها، وليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية (نجم عبود ، 2008 : 21) .

✓ أن المعرفة الضمنية تشير إلى "وجهات النظر أو البصيرة والرؤية الذاتية والمشاعر والحدس لدى الأفراد، وهو يرى أن هذا النمط صعب التعامل معه من حيث الاتصال، ويفقد هذا النوع من المعرفة عندما يغادر صاحبها المؤسسة". (البنا

والخفاجي، 2014: 73)

مفهوم عملية اتخاذ القرارات :

الدراسة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، ومدة الخبرة) أما الجزء الثاني خصص لإدارة المعرفة الذي تكون من (50) ما عدا البيانات الشخصية. عبارة موزعة على خمسة محاور أساسية وهي كالتالي :

تشخيص المعرفة ، وتكون المحور من (6) فقرات.
اكتساب المعرفة ، وتكون المحور من (6) فقرات
تخزين المعرفة ، وتكون المحور من (6) فقرات.
نقل المعرفة، وتكون المحور من (6) فقرات.
تطبيق المعرفة، وتكون المحور من (6) فقرات.
تحديد المشكلة وتحديد، وتكون المحور من (5) فقرات.
جمع البيانات والمعلومات، وتكون المحور من (5) فقرات.
تحديد البدائل المتاحة وتقويمها، وتكون المحور من (5) فقرات.
اختيار البديل المناسب، وتكون المحور من (5) فقرات.
ثبات مقياس الدراسة :

تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" لقياس الثبات، ولتأكد من صلاحية الاختبارات، حيث تتراوح قيمة معامل " ألفا" ما بين (0.857) إلى (0.968).

الجدول (1) معامل الفاكرونباخ للثبات

ت	إجمالي الاستبيان	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	تشخيص المعرفة	6	0.968
2	اكتساب المعرفة	6	0.957
3	تخزين المعرفة	6	0.923
4	نقل المعرفة	6	0.857
5	تطبيق المعرفة	6	0.865
6	تحديد المشكلة وتشخيصها	5	0.883
7	جمع البيانات والمعلومات	5	0.889
8	تحديد البدائل المتاحة وتقويمها	5	0.921
9	اختيار البديل المناسب	5	0.938
	إجمالي الاستبيان	5	0.976

مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل في جميع العاملين في ديوان وزارة الثقافة والبالغ عددهم (982) فرداً، وقد اعتمد الباحثون عينة عشوائية ، استهداف مفردات المجتمع ككل حيث تم توزيع (300) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستلمة (282) استبانة .
الأساليب الإحصائية المستخدمة :

ذلك الاختيار ظهور عدد من البدائل يتم اختيار أحدهم لوضعه موضوع التنفيذ والتطبيق ". (خلاصي، 2007: 36).

وعملية اتخاذ القرارات ليست عملية سهلة تعتمد على الحدس والتخمين فهي عملية مرتبطة مسبقاً واستباقياً بعدد من الأنشطة والقرارات (علاقي، 1996: 495) ، أي ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات وفق أساليب علمية مدروسة للوصول إلى قرارات أمنية رشيدة .

ويرى الباحثون بالاتفاق مع آراء العلماء بأن عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار لبدل من بين البدائل المتاحة بعد جمع وتحليل كل البيانات المتعلقة بالمشكلة.

2 - أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية :

تكمّن أهمية القرارات الاستراتيجية ، فيما يلي (القهيوي واللالا والوادي، 2013: 222) .

✓ يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة .
✓ يساهم في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية .

✓ تؤثر القرارات الاستراتيجية تأثيراً فعالاً في عمل المنظمات الاقتصادية والسياسية مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدولة .

✓ القرارات الاستراتيجية تساهم في أهداف المنظمة المستقبلية ، وقدرتها على الاستمرار .

✓ كما تكمّن أهمية القرارات الاستراتيجية في كونها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعجيل الأهداف الحالية.

✓ كما أنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة ، ويكون تأثيره شاملاً على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها ، أو مركزها التنافسي ، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (وتكمّن أهميته هنا في أنه قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تساهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل).

✓ إن نجاح القرارات الاستراتيجية يساهم في زيادة أرباح المنظمة، وتهيئة الفرص التنافسية...بالإضافة إلى دوره الجوهرية في التأثير على حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد العاملين فيها .

الجانب العملي للدراسة:

أداة الدراسة:

تعد أداة الدراسة هي الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات الأولية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، ولتحقيق ذلك تم استخدام استمارة الاستبانة، وتتكون من ثلاثة أجزاء، استخدام الجزء الأول في جمع البيانات الشخصية عن مجتمع

18.8	53	لغات	عدد سنوات الخبرة
4.3	12	حاسوب	
5.7	16	إدارة أعمال	
14.2	40	أخرى	
%100	282	لغات	
29.4	83	5 إلى 10 سنوات	
30.9	87	11 إلى 15 سنة	
20.6	58	16 إلى 20 سنة	
19.1	54	20 سنة فأكثر	
100.0	282	المجموع	

يبين من الجدول (2) أن مفردات عينة الدراسة من الذكور ما نسبته (66.7%)، والباقي من الإناث (33.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة ومما سبق؛ يتبين إن غالبية المستهدفين هم من الذكور وهذا يعكس الهيمنة الذكورية على الوظائف في أغلب المؤسسات، الأغلبية عمرهم من أقل من 25 سنة ثم تبين من الجدول أن مفردات الدراسة ذكور ما نسبته (32.6) من مفردات الدراسة، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد أن معظم مفردات عينة الدراسة من حملة مؤهل متوسط ويمثل نسبة (8.9)، من جميع مفردات عينة الدراسة ثم يليه دبلوم عالي ويمثل نسبة (27.3) ثم حملة البكالوريوس ويمثل نسبة (49.6) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليه ماجستير ويمثل نسبة (14.2) من جميع مفردات عينة الدراسة، وأخيراً يليه التخصص العلمي، إعلام يمثل نسبة (36.9) من جميع مفردات عينة الدراسة، آداب ويمثل نسبة (3.9)، متخصصين في فنون يمثل نسبة (16.3)، متخصصين في لغات يمثل نسبة (18.8)، حاسوب ويمثل نسبة (4.3)، متخصصين في إدارة أعمال يمثل نسبة (5.7)، أخرى يمثل نسبة (14.2). كانت لهم تخصصات أخرى غير التي تم ذكرها وتمثلت بتكنولوجيا المعلومات والقانون وعلم النفس وعلم الاجتماع، ومما سبق؛ يتبين إن هذا التنوع في المسميات الوظيفية يدعم الدراسة بشمول أغلب الوظائف الموجودة في بيئة الدراسة. وأخيراً عدد سنوات الخبرة، تراوحت خبرتهم 5 إلى 10 سنوات يمثل ما نسبته (29.4)، تراوحت خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، يمثل ما

لتحليل بيانات الدراسة الميدانية تم استخدام الإحصاء الوصفي التحليلي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك بالأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التوزيعات التكرارية:
- ✓ المتوسط الحسابي:
- ✓ المتوسط الحسابي المرجح:
- ✓ الانحراف المعياري:
- ✓ معامل ألفا كرونباخ:
- ✓ معامل الارتباط:
- ✓ تباين الانحدار:

تحليل بيانات الدراسة:

خصائص مفردات الدراسة:

جدول 2 : توزيع مفردات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	188	66.7
	أنثى	94	33.3
	المجموع	282	100
العمر	أقل من 25 سنة	92	32.6
	25 إلى 35 سنة	89	31.6
	36 إلى 45 سنة	60	21.3
	46 سنة فأكثر	41	14.5
	المجموع	282	100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	25	8.9
	دبلوم عالي	77	27.3
	بكالوريوس	140	49.6
	ماجستير	40	14.2
	المجموع	282	%100
التخصص العلمي	إعلام	104	36.9
	آداب	11	3.9
	فنون	46	16.3

القرار وان نسبة التأثير كانت (57.3%) ، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الثانية.

3. أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وعملية إتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78)، نتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في إتخاذ القرار وان نسبة التأثير كانت (60.8%) ، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1. أظهرت الدراسة إن مستوى تشخيص المعرفة كان مرتفعاً في المؤسسة قيد الدراسة، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.58) وفق مقياس التدرج الخماسي.
2. أوضحت الدراسة إن مستوى اكتساب المعرفة كان متوسطاً في المؤسسة قيد الدراسة، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.29) وفق مقياس التدرج الخماسي.
3. أظهرت الدراسة إن مستوى تخزين المعرفة كان متوسطاً في المؤسسة قيد الدراسة، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.13) وفق مقياس التدرج الخماسي.
4. بينت الدراسة إن مستوى نقل المعرفة كان متوسطاً في المؤسسة قيد الدراسة، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.09) وفق مقياس التدرج الخماسي.
5. أوضحت الدراسة إن تطبيق المعرفة كان متوسط المستوى في المؤسسة قيد الدراسة، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (2.84) وفق مقياس التدرج الخماسي.

النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية :

1. بينت النتائج أن غالبية المستهدفين وبنسبة بلغت (66.7%) من الذكور، وهذا يجسد طبيعة المجتمع حيث تتجسد الهيمنة الذكورية على الوظائف وفي أغلب جوانب الحياة.
2. أوضحت النتائج أن غالبية المستهدفين وبنسبة بلغت (64.2%) كانت أعمارهم 35 سنة فأقل، وهم فئة عمرية معطاءة ذات قدرات عالية وهذا يدعم البيانات التي تم جمعها من المستهدفين.
3. أظهرت الدراسة إن غالبية المستهدفين بالمؤسسة هم من خريجي الجامعات فقد بلغت نسبتهم (49.6%)، وهذا يشير إلى إمكانية المستهدفين في التعامل مع الاستبيان بكل أمانة علمية كونهم سبق وأن تعاملوا مع أدوات جمع البيانات والمعلومات.
4. أوضحت الدراسة إن غالبية المستهدفين وبنسبة مرتفعة بلغت (36.9%) متخصصين في الإعلام وهذا يطمئن الباحث عن البيانات التي تحصل عليها كونهم أكثر دراية بما يخص المؤسسة ونشاطاتها.

نسبته (30.9) ، خبرتهم تتراوح ما من 16 إلى 20 سنة يمثل ما نسبته (20.6)، خبرتهم 15 سنة فأكثر، يمثل ما نسبته (30.9%) .

جدول رقم (3) نتائج لإجمالي متغير إدارة المعرفة

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	مستوى إدارة المعرفة
إدارة المعرفة	3.19	0.19	0.87	متوسط

ولتحديد مستوى إدارة المعرفة، والمتمثل بـ (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة)، فإن النتائج في الجدول رقم (3) بينت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المتغير يساوي (3.16) وتشير إلى أن مستوى إدارة المعرفة كان متوسطاً.

جدول رقم (4) نتائج لإجمالي متغير إتخاذ القرار

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	مستوى إتخاذ القرار
إتخاذ القرار	3.36	0.36	0.87	مرتفع

ولتحديد مستوى إتخاذ القرار (تحديد المشكلة وتشخيصها، جمع البيانات والمعلومات ، تحديد البدائل المتاحة وتقويمها، اختيار البديل المناسب)، فإن النتائج في الجدول رقم (4) بينت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المتغير يساوي (3.36) وتشير إلى أن إتخاذ القرار كان مرتفعاً.

النتائج والتوصيات :

من خلال ما تم سرده في الإطار النظري يمكن استخلاص النتائج التالية :

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

1. أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وعملية إتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.716)، نتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في إتخاذ القرار وان نسبة التأثير كانت (51.2%)، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الأولى.
2. أوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وعملية إتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.757)، نتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في إتخاذ

- 5 - عليان ، ربحي (2008) مصطفي إدارة المعرفة ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
- 6 - عبد الستار العلي ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، (2006) ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن.
- 7 - ياسين ، سعد غالب (2007) ، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع .
- 8 - نجم ، عبود نجم (2008) ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 9- حسين عجلان حسن، (2008) استراتيجيات الإدارة المعرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 10- رافدة عمر الحريري (2012)، اتجاهات إدارية معاصرة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان.
- 11 - خريف ، نادية؛ تومي ، ميلود؛ داسي ، وهيبه (2009) " ، (إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية")، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج 13 ، ع 37
- 12 - هشيم علي حجازي ، (2005) ، إدارة المعرفة ، مدخل تطبيقي ، عمان ، الأهلية للنشر والتوزيع .
- 13 - حسين موسي قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي، لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2014 .
- 14 - ليت عبد الله القهيوي ، (2013) ، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع .
- 15- الخطيب ، أحمد ، خالد زيان ، (2009) الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديث ، إربد ، الأردن.
- 16 - حنفي ، عبد الغفار ؛ أبو قحف ، عبد السلام ، (1993) تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية .
- 17- مدني عبد القادر علاقي ، (1996) الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، جدة مكتبة دار زهران للنشر .
- 18- هند عبد القادر سليمان، (2005) النظرية الرياضية للمعلومات - طرابلس أكاديمية الدراسات العليا، (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- 19- خلاصي مراد ، (2006-2007) ، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة .
- 20- معايعه ، عادل (2008) " ، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية" ، مجلة دراسات المعلومات ، العدد (3). المراجع الأجنبية

1- Pitro Evangelista "The Adoption of knowledge Management Systems in small firms". Electronic journal of knowledge Management, Volume 8 Issue, 2010, p 30.

5. أوضحت النتائج إن غالبية المستهدفين وبنسبة (30.9%) كانت خبرتهم (11) إلى (15) سنة ، وهذا يطمئن الباحث على دقة المعلومات التي تم جمعها نظراً للخبرة الكافية عند المستهدفين.
- بعد تحليل البيانات التي تم جمعها والوصول إلى استنتاجاتها، فإن الدراسة توصي بالآتي:
1. الحرص على دمج الخبرات القديمة بالخبرات الجديدة عن طريق ورش العمل وفرق العمل لضمان الحصول على معارف جديدة.
2. العمل على تزويد العاملين في ديوان الوزارة بالنشرات والوثائق الدورية في التخصص لدعم معارفهم وخبراتهم.
3. السعي لاكتساب المعارف والخبرات عن طريق الاعتماد على وسائل متعددة مثل التدريب والابتعاث إلى الخارج.
4. الحرص على توثيق جميع الإجراءات التي يتبناها فريق العمل فور انتهائهم من الأعمال المكلفين بها.
5. السعي لتصميم كتيبات وأدلة العمل والتي تحتوي على أفضل الإجراءات والمعايير التي أعتمد عليها الموظفين في مزاولة أعمالهم وتطويرها لضمان عدم فقدان المعرفة.
6. العمل على استخدام الأرشيف الإلكتروني للاحتفاظ بالوثائق والمستندات التي تحوي معارف وخبرات المؤسسة.
7. ضرورة تخزين المعرفة وفق قواعد بيانات ومستودعات معرفة بشكل يسهل من عملية العودة إليها عند الحاجة لها.
8. ضرورة الاستفادة من المعارف الموجودة بالمؤسسة عن طريق مشاركة الأفراد بالمستويات التنظيمية المختلفة.
9. السعي لاجتذاب كفاءات بشرية ذات أفكار وقدرات ومهارات عالية من جامعات أخرى من أجل تطويرها المقترحة من قبلهم والاستفادة منها في تطوير العمل.

المراجع

- 1- الكبيسي صلاح الدين (2005) إدارة المعرفة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية : القاهرة.
- 2- العلي ، قنديلجي ، ع. العمري ، غ. (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الأردن.
- 3- الضويحي، فهد بن عبدالله، (2009) ، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق، مجلة سايبيريانز: دورية متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات، 20
- 4 - معتز سلمان، عبد الرزاق الدوري ، (2004) ، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة ، دراسة ميدانية في عدد من فنادق مدينة بغداد .