



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر إدارة المعرفة على إتخاذ القرار في المؤسسة
دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط

تحت إشراف:

أ. عبد القادر بن برطال

من إعداد:

ياسين علي واعر

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضرا - أ -	د - عادل لعجالي
مقررا	أستاذ محاضرا - أ -	أ - عبد القادر بن برطال
ممتحنا	أستاذ مساعد - أ -	د - كريم بو عيسى

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر والتقدير

لا يسعني وقد أنهيت هذا الجهد المتواضع ، إلا أن أتقدم بجزيل شكري وامتناني لأستاذي الفاضل الدكتور

بن برطال عبد القادر

الذي أنار لي الطريق لتحقيق غايتي بما أسداه لي من نصح وإرشاد وتوجيه ساعدني في

إخراج هته المذكرة إلى حيز الوجود، كما أعبّر عن شكري العميق إلى أعضاء

لجنة الحكم الأفاضل مقدرًا لهم جهدهم في قراءة هته المذكرة وتقويمها، وسيكون

لملاحظاتهم الأثر في إتمام عملي هذا.

كما أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الكرام في الكلية، وأخص أساتذتي في

قسم إدارة الأعمال الذين كان لهم الدور الكبير في هته المذكرة

كما أود أن أتقدم بخالص شكري إلى والدي صاحبنا الفضل في نجاحي هذا،

وشكري الجزيل لجميع إخوتي و الأصدقاء ، وإلى كل

من وقف إلى جانبي وأمدني بالعون والمساعدة لإنجاز هذا العمل

الطالب ياسين

إهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأصدقاء

إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من قريب وبعيد

أهدي هذا العمل المتواضع

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المعرفة بمديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط. لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان بغرض جمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة التي كانت 30 موظف، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستعمال spss، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط. كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحور اكتساب المعرفة و تطبيق المعرفة أما بالنسبة لخزن المعرفة و توزيع و نشر المعرفة فلا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

وقد توصلت الدراسة كذلك بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار بمديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، تعزى إلى (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الكلمات المفتاحية : معرفة، إدارة المعرفة، قرار، مشاركة، اتخاذ القرار

Abstract

This study aims to identify the impact of knowledge management in the Sonatrach Maintenance Directorate in Laghouat. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of collecting information and data from the study sample, which was 30 employees, where a set of statistical methods were used using spss. There is also a statistically significant effect for the axis of knowledge acquisition and knowledge application. As for knowledge storage, distribution and dissemination of knowledge, there is no statistically significant effect

The study also found that there were no statistically significant differences for knowledge management on decision-making in the Maintenance Directorate of Sonatrach in Laghouat, due to (age, educational level, occupational level, experience. (

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وإهداء
	ملخص الدراسة
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول : إدارة المعرفة و اتخاذ القرار	
7	تمهيد
7	المبحث الأول :إدارة المعرفة
7	المطلب الأول : : مفهوم إدارة المعرفة
8	المطلب الثاني: أهداف و أهمية إدارة المعرفة
10	المطلب الثالث :عناصر إدارة المعرفة
11	المطلب الرابع : أدوات إدارة المعرفة
11	المطلب الخامس: نماذج إدارة المعرفة
13	المطلب السادس :إستراتيجيات إدارة المعرفة
14	المطلب السابع: عمليات إدارة المعرفة
17	المطلب الثامن: التحديات التي تواجهها إدارة المعرفة
18	المبحث الثاني اتخاذ القرار
18	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
18	المطلب الثاني : أهمية اتخاذ القرار
19	المطلب الثالث: أنواع القرار الإداري
20	المطلب الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرار
23	المطلب الخامس : أساليب اتخاذ القرار
25	المطلب السادس : معوقات اتخاذ القرار
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط	
28	تمهيد

28	المبحث الأول: تقديم عام للمديرية الصيانة بالأغواط
28	المطلب الأول:تعريف الشركة على المستوى المحلي
32	المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية الصيانة بالأغواط (DML)
34	المبحث الثاني:منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
34	المطلب الأول:منهج الدراسة
35	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
35	المطلب الثالث:صدق وثبات الدراسة
37	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.
37	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة
40	المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات
41	المطلب الثالث: دراسة اتجاهات الدراسة
50	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
59	المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية
64	خلاصة الفصل الثاني
66	الخاتمة
70	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الأشكال
17	عمليات إدارة المعرفة	1
19	اتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية	2
31	أهم المؤسسات التابعة للشركة الأم سوناطراك	3
33	المخطط التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)	4
38	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الجنس	5
39	تركيبية مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	6

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	معامل ثبات الدراسة	36
2	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز	37
3	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	38
4	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	39
5	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	40
6	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول X	41
7	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني X	42
8	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث X	43
9	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع X	44
10	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول Y	45
11	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني Y	46
12	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث Y	47
13	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع Y	48
14	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس Y	49
15	معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد	50
16	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تحليل ANOVA	51
17	معاملات خط الانحدار البسيط	51
18	معامل الارتباط ومعامل التحديد	52
19	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تحليل ANOVA	53
20	معاملات خط الانحدار البسيط	53
21	معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد	54
22	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تحليل ANOVA	55
23	معاملات خط الانحدار البسيط	55
24	معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد	56
25	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تحليل ANOVA	57
26	معاملات خط الانحدار البسيط	57
27	معادلات خط الانحدار البسيط	58

59	دراسة الفروقات بالنسبة للجنس x	28
60	دراسة الفروقات بالنسبة للجنس y	29
61	اختبار ANOVA بالنسبة للسنوات الخبرة	30
62	اختبار ANOVA بالنسبة للمستوى التعليمي	31
63	اختبار ANOVA بالنسبة للعمر	32



مقدمة

تعد المعرفة بوابة العبور إلى مستويات التقدم التي تنشدها المؤسسات جميعها، وهي عماد التنمية، فالمعرفة تنعكس على تطور المجتمع في جميع مجالاته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية ولقد لعبت المعرفة دوراً حاسماً في صعود الأمم وهبوطها وصياغة توجهات الحاضر والمستقبل، وتستند الحضارة القديمة والحديثة إلى المعرفة وتطبيقاتها وعملياتها في نواحي الحياة المختلفة

كما أن التحول إلى إدارة المعرفة في المنظمات الاقتصادية والصناعية أصبح ضرورة ملحة فبعد بروز ظاهرة العولمة، وزيادة حدة المنافسة، وحرية الاتصال والانتقال وتبادل المعرفة، وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات بهدف تحسين جودة منتجاتها من الخدمات وخفض كلفتها لتحقيق ميزة تنافسية. فكان لزاماً على المنظمات لمواجهة تلك التحديات البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية وزيادة قدرتها على تحقيق. فظهر مفهوم إدارة المعرفة إذ أنها تشكل عنصراً ضرورياً لبقاء المنظمة وتفوقها، حيث إن تبني إدارة المعرفة في المنظمة يحقق عدداً من الفوائد منها على سبيل المثال : زيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيط.

كما أنه من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بإدارة المعرفة هو عملية اتخاذ القرار. حيث يتوجب على المؤسسات أن يمتلكوا مهارات إدارة المعرفة التي تمكنهم من توليد وتخزين ونشر المعرفة، وامتلاك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات بكافة أشكالها وكما ينبغي عليهم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لتبادل المعارف والخبرات للوصول إلى القرارات الفعالة إذ أن اتخاذ القرار هو لب العملية الإدارية حيث يحمل مصير المؤسسة

على ضوء ما سبق وجد الطالب مسوغات للقيام بهذه الدراسة الميدانية للتحقق من اثر إدارة المعرفة عل اتخاذ القرارات في مؤسسة لارتباطهما ارتباطا وثيقا ببعض مما يدفع إلى طرح الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة:

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار عند مستوى معنوي $\alpha=0.05$ ؟



الأسئلة الفرعية

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على عملية اتخاذ القرار عند مستوى $\alpha=0.05$ ؟
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة على عملية اتخاذ القرار عند مستوى $\alpha=0.05$ ؟
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنشر و توزيع المعرفة على عملية اتخاذ القرار عند مستوى $\alpha=0.05$ ؟
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على عملية اتخاذ القرار عند مستوى $\alpha=0.05$ ؟

و على ضوء ما تم طرحه من تساؤل رئيسي حول الدراسة و أملا في تحقيق أهدافها انطلقنا من فرضية رئيسية وفرضيات فرعية

الفرضية الرئيسية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار عند مستوى معنوي $\alpha=0.05$

الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على اتخاذ القرار عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة على اتخاذ القرار عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع و نشر المعرفة على اتخاذ القرار عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على اتخاذ القرار عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي :

- الرغبة الشخصية في التعرف على اثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرار
- توضيح أهمية إدارة المعرفة وسط المؤسسات الجزائرية
- معرفة أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة
- اكتشاف العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة و اتخاذ القرار



أهمية الدراسة :

- أهمية هذه الدراسة مستمدة من خلال جانبه النظري الذي يهتم و يلخص أهم النقاط المتعلقة بإدارة المعرفة و عملياتها في تحسين وضع المؤسسة ، كما تنبثق الأهمية النظرية للدراسة على اتخاذ القرار و مراحل وارتباطه المباشر بإدارة المعرفة وكذا أهميته للتخصص

وقد توضح هذه الدراسة بعض النقاط لدى مشرفي المؤسسة بمديرية الصيانة حيث تتمثل في تشجيع العاملين و منحهم الحرية لمشاركة معارفهم و خبراتهم و تطبيقها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة للتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :

- التعرف بالمفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة و التعرف ما إن كانت مديرية الصيانة تطبق هذا المفهوم
- التطرق إلى الجوانب النظرية لاتخاذ القرار و التعرف على أبرز أبعادها
- تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة ومعرفة أهم أبعادها و عملياتها
- الوصول غالى معرفة اثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرار في المؤسسة
- معرفة مدى اثر إدارة المعرفة داخل مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط

منهج الدراسة

توضيح اثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرار.في إطار القيام بتحليل ومعالجة كيفية تطبيق موضوع إدارة المعرفة والدور الذي تؤديه في التأثير على اتخاذ القرار و الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المتبناة من عدمها نستخدم في ذلك المنهج الوصفي هو عملية استخلاص منطقيّة بمقتضاها ينتقل الباحث من العام إلى الخاص يبدأ بوضع مقدمات عامة ينزل منها متدرجا إلى عناصر تتدرج تحت هذه المقدمات أي أنه يقوم على وضع افتراضات أولية يتم الانطلاق في الإجابة على الفرضيات. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة في الجانب التطبيقي من هذا الموضوع بمؤسسة سوناطراك وجمع البيانات مباشرة من مصالح المؤسسة

حدود الدراسة :

- **حدود المكانية:** مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط -DML -
 - **حدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية خلا الفترة الممتدة من 23 ماي 2022 إلى 07 جوان 2022
 - **حدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي مديرية الصيانة بالأغواط
- صعوبات الدراسة**
- نظرا إلى قانون الوقاية الذي مزال مفعل تحت وصاية الرئيس التنفيذي لمجمع سوناطراك الذي لم يسمح لنا بالحرية التامة
 - صعوبة التواصل اليومي مع مشرفي الفرق بسبب المهام الموكلة لهم

عبد القادر بن برطال (2016) أطروحة دكتوراه بعنوان " التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية, دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الأغواط"

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب و تبادل و تطبيق المعارف بين العاملين و شملت الدراسة أربع مؤسسات جزائرية كانت لها تجربة في إدارة المعرفة ووزعت الاستبانة على عينة فرضية غير عشوائية من 325 شخصا و بلغ عدد الاستبيانات التي تم تحليلها 306 استبانة و حددت الدراسة الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية بخمسة أبعاد و هي الثقة التنظيمية و التحفيز و الهيكل التنظيمي و نظم المعلومات و المشاركة و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة 1 أن درجة فهم العاملين لعملية إدارة المعرفة يعتبر أعلى من المتوسط 2 هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة 3 هناك علاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية و بين إدارة المعرفة 4 تؤثر بعض العوامل الشخصية على أبعاد الثقافة التنظيمية و على عمليات إدارة المعرفة و تضمنت الدراسة عددا من التوصيات الهامة إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع و تدعم إدارة المعرفة بدرجة أعلى

أبو القاسم حمدي مقال من جريدة ASJP 2014/12/11 حول " دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة "جامعة الاغواط

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء أكثر على عملية بناء إستراتيجية لإدارة المعرفة بصورة فعالة داخل المنظمة باعتبارها أهم أداة تدعم عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال ضمان إدارة عنصر المعرفة بين الأفراد بفعالية و كان ملخصها كالآتي :

إن اقتصاد اليوم الموسوم بالاقتصاد المبني على المعرفة، والذي يعبر عن الربع الثالث من حياة اقتصاد المعلومات (مرحلة النضج) قد غير في الكثير من النواحي في الاقتصاد، السياسة، التكنولوجيا والمجتمع، وقد كان هذا الأخير الذي تشكل فيه المعرفة أهم مورد ميدانا خصبا للكثير من الكتابات والتحريرات وقد أسال الكثير من الحبر في العديد من الميادين، وباعتبار ميدان الإدارة واحدا من بين أهم الفروع التي تحتويها العلوم الإنسانية، فإنها استطاعت أن تواكب تلك التطورات على الساحة الاقتصادية، الاجتماعية على وجه الخصوص، وذلك عن طريق استحداث أدوات وممارسات أقل ما يقال عنها بأنها آليات تكيف منظمات الأعمال مع تلك الوقائع، وتأتي إدارة المعرفة كوسيلة تهدف إلى ضمان إدارة جيدة للمعرفة داخل تلك المنظمات من أجل تحقيق الاندماج في الاقتصاد الحالي عن طريق إعادة تغذية تلك المنظمات بالمعارف الجديدة واستيعابها بواسطة التركيز على رأس المال البشري الخالق للقيمة والمتمثل في الكفاءات.



الفصل الأول

إدارة المعرفة واثخاف

القرار

المبحث الأول : إدارة المعرفة

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الأساسية الحديثة التي تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تطبيقها والأخذ بمبادئها. وذلك أن إدارة تلك المعرفة بشكل جيد يساعد هذه المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين وضمان بقائها وتطورها، فالمعرفة إذن أصبحت المورد الاستراتيجي الذي يتميز بالتنامي والاستمرار وعدم النضوب كباقي الموارد الأخرى في ظل الاقتصاد الجديد الذي يطلق عليه اقتصاد المعرفة.

و يقول الفيلسوف جابر بن حيان (إن المعرفة هي أعمق واشمل من العلم وان العلم يمثل العمود الفقري للمعرفة وان توافر العلم في المجتمعات لا يعني بالضرورة توافر المعرفة .) ويمكن أن تكون البيئة لها القدرة على نمو العلوم لكنها غير قادرة على نمو المعارف ولهذا فإن المعرفة هي روح العلم حيث إنها تختلف من مكان إلى آخر و تختلف أيضا من زمان معين عن الذي قبله والذي بعده. (عزام، 2021، صفحة 7)

1- المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة

أولاً_المعرفة:

اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم عام للمعرفة وهذا الاختلاف أدى إلى تعدد التعاريف المتداولة والتي نبرز من أهمها ما يلي:

- يشير المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية : " على أنها تصور مجرد واسع." (العلي، 2006، صفحة 8)

- أما المعنى اللغوي لها فيراد به العلم. (لكبيسي، 2005، صفحة 8)

- يعرف (P. Drucker) هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية (عزام، 2021، صفحة 8)

- أشار (sarvary) على أن المعرفة هي المعلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات . (لكبيسي، 2005، صفحة 10)

ثانياً إدارة المعرفة:

- عرفها أبو عزام بأنها " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات م والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه إنجاز اكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية. (عزام، 2021، صفحة 8)

- عرفها الكبيسي بأنها: " العمليات والأدوات و أنماط السلوك التي يشترط في صياغتها و أدائها المستفيدون من المنظمة , لاكتساب و خزن و توزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف". (لكبيسي، 2005)

- عرفها (أبو عابد 2005 : 6) بأنها " العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة ، واختيارها وتنظيمها ، واستخدامها ، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي." (ابو سلطان، 2013، صفحة 10)

المطلب الثاني : أهداف و أهمية إدارة المعرفة

أولاً : أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي :

- اسر المعرفة من مصادرها و خزنها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج. (لكبيسي، 2005، صفحة 44)

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

- ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط، الآتية:
- تعد إدارة المعرفة فرصة لتقليل التكاليف ورفع الجهود.
- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.
- تعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- توفر فرصة للحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.
- تساهم في تعظيم المعرفة.
- لماتا تهتم المنظمات بإدارة المعرفة ؟
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن ،طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية.
- تبني فكرة الإبداع عن ،طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن ،طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين ،طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها (عزام، 2021، صفحة 25)

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة

- يختلف الباحثون في تحديد عناصر إدارة المعرفة، ويحدد الزيادات، إدارة المعرفة في النقاط التالية:
- التعاون: إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.
 - الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك.
 - التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات.
 - المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.
 - الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.
 - الخبرة الواسعة العميقة: أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.
 - تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
 - الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد. (الزيادات، 2008، صفحة 67)

المطلب الرابع: أدوات إدارة المعرفة

يحدد الملكاوي أدوات المعرفة كما يلي:

1-العقل البشري:

الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.

2-تقنية المعلومات:

ونقصد بها تكنولوجيا المعلومات تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في برامج إدارة المعرفة، من خلال تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة، ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة. الأول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على الإستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة، والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها. (الملكاي، 2007، صفحة 113)

المطلب الخامس: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر. ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

النموذج الأول: نموذج Duffy

- اقترح (Duffy, 2000:64-67) نموذجاً لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم (5/2) منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع

والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي : (بن برطال ع.، 2018)

- اكتساب المعرفة وتشمل الأسر والشراء والتوليد
- عملية التنظيم تشمل التصنيف والتبويب والرسم
- عملية الاسترجاع تشمل البحث والوصول
- عملية التوزيع تشمل المشاركة والنقل
- عملية الاستدامة تشمل التنقيح والنمو والتغذية

النموذج الثاني : نموذج Jennex & Olfman

يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

- جودة النظام :كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة :ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين
- رضا المستخدم :توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة :قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة الجامعة أو الكلية ككل.
- الأثر الجمعي :يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة الجامعة أو الكلية ككل. (الزظمة، 2015_2016)

المطلب السادس: إستراتيجيات إدارة المعرفة

1. مقاربات التشفري والشخصنة (التذويت):

وهي المقاربات التي بنيت على أعمال وتضم إستراتيجيتين:

أولاً: إستراتيجية التشفري: تتبني هذه الإستراتيجية على تحويل الخبرة والمعرفة الذاتية الناتجة عن العمل الفردي البحث في تحويل المعلومات إلى معارف وخبرات عن طريق الذهن، ليتم في الأخرى تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة عن طريق التشفري، بحيث تعتمد على أسس وقواعد معلوماتية في الغالب، ولذلك فهي تقوم على استخراج المعرفة من الفرد وتشفيرها وإعادة استخدامها بمعزل عنه أي وفق قاعدة: من الفرد إلى الملفات ونشري في هذا الصدد إلى أن هذه الإستراتيجية تتكامل بصورة كبرى مع تكنولوجيا المعلومات من أجل إدارة؛ قواعد البيانات مثل شبكة الإنترنت

ثانياً: إستراتيجية التذويت (الشخصنة): تقوم هذه الإستراتيجية على تحويل المعرفة من الفرد منشئ

المعرفة إلى فرد آخر مستقبل عن طريق الاتصال الشخصي، وتكون في

الغالب لنشر المعرفة الضمنية إلى ضمنية أخرى، ولتحقيق تلك الإستراتيجية يتوجب على الإدارة العمل على تشجيع الاتصال الشخصي بني الأفراد عن طريق الاعتماد على بعض الأساليب مثل:

الاجتماعات غير الرسمية، اجتماعات العصف الذهني، حلقات النقاش،... الخ؛

2. المقاربات الخاصة بعمليات المعرفة:

و تشمل إستراتيجيتين :

أولاً: إستراتيجية العرض: تركز هذه الإستراتيجية على توزيع ونشر المعرفة الحالية التي تحتويها المنظمة، فهي تعتمد على توفري الآليات الكفيلة بنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة؛

ثانياً: إستراتيجية الطلب: أما هذه الإستراتيجية فتركز على توليد المعرفة الجديدة داخل المنظمة، وذلك عن طريق توفري الآليات التي تضمن توليد المعرفة وابتكارها. غير أننا نشري هنا إلى أن معيار المفاضلة بين هذه الاستراتيجيات الثنائية هو أمر يخضع لعدة

اعتبارات أهمها: طريقة خدمة الزبائن و الأفراد العاملين (حمدي، صفحة 293)

المطلب السابع: عمليات إدارة المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة:

ويقصد بها مجمل العمليات التي تمر بها إدارة المعرفة التي يمكننا تقديمها في الخطوات التالية:

1- تشخيص المعرفة (Knowledge Identification):

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من الأمور الهامة في إدارة المعرفة لأنها تحدد طبيعة المعرفة الموجودة داخل المنظمة، وأماكن تواجدها، وتعتبر واحدة من التحديات التي تقف أمام المنظمة لأن، وقد بينت التجارب الميدانية في هذا المجال أن المنظمات التي تريد تبني إدارة المعرفة تقف أمام عقبتين هامتين هما: الأولى تتعلق بكيفية تشخيص المعرفة الموجودة، والثاني يتعلق بكيفية أسر و تخزين هذه المعرفة ومن الأمثلة على هذا التحدي نجد مؤسسة (AMS) الأمريكية

وتستخدم المنظمة في سبيل تشخيص المعرفة الداخلية تقنيات استكشاف المعرفة والتنقيب والبحث، ومن بين هذه التقنيات والوسائل نجد:

1- بناء قواعد البيانات: من خلال استخلاص الخبرات البشرية وتمثيلها في شكل قواعد بيانات،

وهذا من خلال تنظيم لقاءات مباشرة مع الخبراء أو الاعتماد على مخرجاتهم الورقية.

2- الشبكات الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن

السرد، حيث إن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

3- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى

علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستساخ.

II - توليد المعرفة (Generating Knowledge):

أي الحصول على المعرفة أو اكتسابها أو خلقها بمختلف الطرق والأساليب ومن مختلف المصادر الداخلية والخارجية، وهذا من خلال شراءها من مصادرها عن طريق اتفاقيات تبرمها المنظمة مع أطراف أخرى، أو عن طريق الامتصاص الذي يعتمد على قدرة الأشخاص في الاستيعاب والفهم، أو عن طريق الابتكار من خلال استغلال القدرات الإبداعية للأفراد لإنتاج معرفة جديدة لم تكن موجودة من قبل، وقدم (Nonaka & Takeuchi) نموذجهم الحلزوني لدورة المعرفة:

- الاشتراكي (Socialization) : من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية.
- الخارجية (Externalization): تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة فعن طريق الحوار.
- التجميعية (Combination): تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة.
- الداخلية (Internalization): تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار العمل . (بن برطال ع.، 2021)

III - خزن المعرفة (The Storage of Knowledge):

وخزن المعرفة يعني ان المنظمة تهتم بذاكرتها التنظيمية التي تنمو وتكبر من خلال مساهمات الأفراد فيها، ويعتبر خزن المعرفة من الوسائل المهمة التي تستعملها المنظمة لضمان بقاء المعرفة داخلها حتى مع فقدان وذهاب أصحابها، جراء المعدلات العالية لدوران العمل نظراً لسياسة المنظمة في التوظيف كاعتمادها على صيغ العقود المؤقتة، ويرى (مكليود) أن هناك نوعان من وحدات الخزن هما:

- الخزن التتابعي: وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية.
- الخزن للوصول المباشر وآليات استخدام أسلوب القرص الممغنط (CD) ذلك أن القرص يستخدم لإجراء الكتابة لمرة واحدة، ولكن هذا النوع يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة، ولسنوات طويلة. ولا بد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح، وحجمها الصحيح، وبالطريقة الصحيحة، وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، الأمر الذي يقلل الجهد للبحث عنها. (بن برطال ع.، 2021)

IV - توزيع المعرفة (Knowledge Distribution):

- مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة ، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.

- إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناءً على المعرفة ، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي من أجل استخدامها لمصلحة الشركة ، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة.

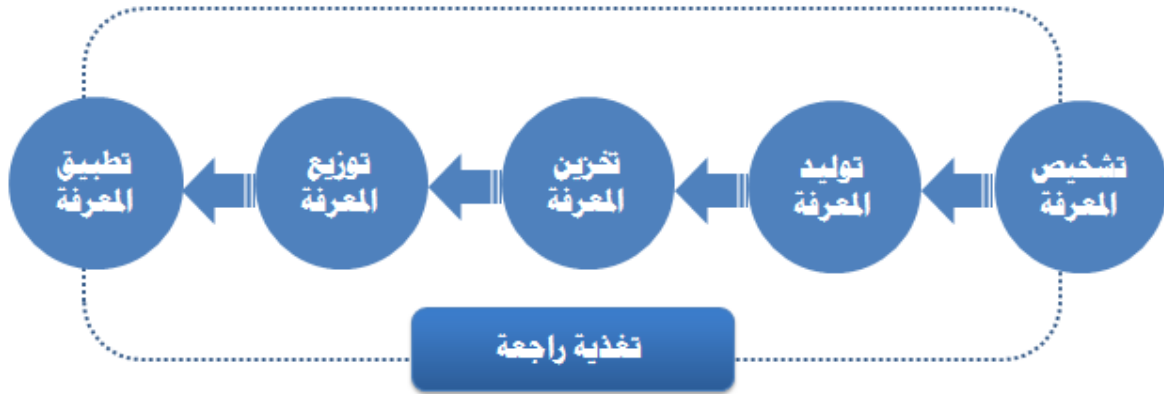
- إن مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام. (ابو سلطان، 2013، صفحة 25)

V - تطبيق المعرفة (Knowledge Application):

هدف إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو

أبرز عملياتهم والمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين من حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح ويتم تعلم المعرفة عبر التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها لذا فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول ويجب استخدام المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال التكامل و الإبداع و توسيع قاعدة المعرفة القائمة واستخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة. (عزام، 2021، صفحة 36)

الشكل 01: عمليات إدارة المعرفة



من إعداد الطالب على ضوء الدراسات السابقة

المطلب الثامن: التحديات التي تواجهها إدارة المعرفة

التحديات التي تواجهها إدارة المعرفة:

يشير الكبيسي إلى أن هناك العديد من التحديات البشرية والمادية و المجتمعية التي قد تحول دون تطبيق إدارة المعرفة، وفيما يلي بعض هذه التحديات:

- تحديات تتعلق بطبيعة المعرفة ذاتها وسرعة تقادمها قبل توظيفها، أو بعدم صلاحيتها للتعميم على جميع المنظمات العاملة وفي بيئات مختلفة.
- تحديات تتعلق بالبشر وطبائعهم وخلفياتهم ونزوع البعض منهم إلى الأنانية والذاتية باحتكار المعرفة أو إساءة استغلالها أو بوقوعهم في مصيدة النجاح.
- تحديات مجتمعية تتمثل في العادات والتقاليد التي ترسخ أحياناً الخجل من التساؤل عما يجله الفرد، أو التواضع في إبداء ما يعرفه للآخرين، أو الحذر من الانفتاح على ما يستجد من المعارف و الأفكار وربطها بالخصوصية أحياناً.
- الأمية الحضارية والتقنية الناجمة عن قصور البيئة التحتية للاتصالات و الشبكات أو الجهل بالتعامل مع الحواسيب والبرمجيات و توظيفها في إدارة المؤسسات وتقديم الخدمات

(لكبيسي، 2005، صفحة 591)

المبحث الثاني : اتخاذ القرار.

تمهيد:

لقد حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمام العديد من علماء الإدارة وعلم النفس لكونها تلازم الإنسان في حياته اليومية والوظيفية وتلبي احتياجاته المختلفة وتحقق له التكيف " فالإنسان ينفرد عن غيره من الكائنات الأخرى بامتلاكه قدرات عقلية تحقق له إمكانية التجربة المطلوبة والاختيار عند مواجهة مشكلة ما.

وتعني كلمة قرار البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب و ما لا يجب فعله للوصول لوضع معين و إلى نتيجة محددة ونهائية (الاشهب، 2015، صفحة 10)

المطلب الأول : مفهوم اتخاذ القرار

- عرف الصيرفي (2005) اتخاذ القرار بأنه "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة." (البنى يونس، 2017، صفحة 7)
- عملية اتخاذ القرار هي اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى و هذا يتطلب اتخاذ إجراءات، و من الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط و ظروف غير مؤكدة و هذا ممكن ان يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب (neil Russell, 2002, p. 5)
- ويعد هيربرت سايمون عملية اتخاذ القرار أنها عملية بحث عن حل وسط. ويرى أن القرار لب الإدارة وجوهرها، إذ أشار إلى أن صناعة القرارات هي قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من المنطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني (سايمون، 2003، صفحة 12)

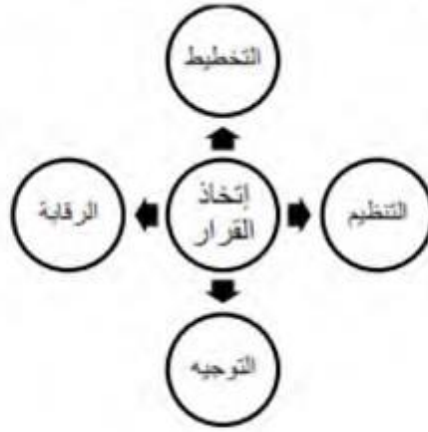
المطلب الثاني : أهمية اتخاذ القرار

تكمن أهمية اتخاذ القرارات الإدارية فيما يلي:

- تعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير بحيث أن قدرة المدير على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري

. تعدد و تعقد الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينهما أحيانا مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية و هذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل - بدون عملية اتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية و يتوقف العمل كله (عامر و المصري، صفحة 134)

شكل يوضح اتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية



المطلب الثالث : أنواع القرار

أولاً: القرارات التقليدية و تشمل:

1- القارات التنفيذية:

و هي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور و الانصراف و توزيع العمل و الغياب و الإجازات و كيفية معالجة الشكاوي و هذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات و التجارب التي اكتسبها المدير و المعلومات التي لديه

2- القرارات التكتيكية:

و تتصف بأنها قرارات متكررة و إن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية و أكثر فنية و تفصيلا

و يوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين و المتخصصين (الاشهب، 2015، صفحة 19)

ثانيا: القرارات الغير تقليدية و تشمل:

1- القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم و المناقشة و تبادل الرأي على نطاق واسع و في مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير (متخذ القرار) بدعوة مساعديه و مستشاريه من الإداريين و القانونيين و الفنيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة و هنا يسعى المدير (متخذ القرار) لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر و أن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة و الضعف

2- القرارات الإستراتيجية:

و هي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية و ذات أبعاد متعددة و على جانب كبير من العمق و التعقيد و هذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق و الدراسة المتأنية والمستفيضة و المتخصصة التي تتناول جميع الفروض و الاحتمالات و تناقشها.

(الاشهب، 2015، صفحة 20)

المطلب الرابع : مراحل عملية اتخاذ القرار

يمكن تحديد مراحل عملية اتخاذ القرارات في النقاط التالية:

1. تشخيص المشكلة وتحديدها:

هي أول خطوة و هي الأساسية في عملية اتخاذ القرار بل إنها أدق مرحلة من مراحلها والمشكلة هي حالة سلبية مرغوب فيها, فالقرار يعتمد بحد كبير على تشخيص المشكلة تشخيصا لا لبس فيه و تحديد الهدف

هو النهاية المرغوب في الوصول إليها، و هو يأتي بعد تشخيص المشكلة و تجاوزها، فيجب أن تكون الأعمال في المؤسسة أعمالاً هادفة. (صايفي، 2016، صفحة 51)

كما أن أي خطأ في هذه المرحلة الهامة من الممكن أن يترتب عليه اتخاذ قرارات خطأ، و من الأسئلة المهمة التي تطرح في هذه المرحلة هي: لماذا اتخذ القرار؟، و ما هو الهدف وراء اتخاذ القرار؟ (Neil Russell، 2002، صفحة 15)

2. جمع البيانات والمعلومات:

لا يمكن التوصل إلى إيجاد حل للمشكلة دون التعرف عليها من خلال البحث والاستقصاء وجمع الحقائق والمعلومات. لذا فإن المرحلة الثانية من مراحل عملية اتخاذ القرارات تتعلق بالبحث والاستقصاء وجمع البيانات والمعلومات، بقصد التعرف على المشكلة أولاً، ثم الوقوف على البدائل الممكنة التي يمكن التوصل إليها نهائياً.

وعلى الرغم من أهمية البيانات والمعلومات وأهمية تحليلها للوقوف على أغراض المشكلة وأسبابها، فإن مستوى القرار المتخذ يتوقف على مدى سلامة هذه البيانات، حتى يمكن التوصل إلى حلول ملائمة للمشكلة. (حلاق، 2013، صفحة 78)

3. وضع بدائل الحل:

وضع البدائل يقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه والبديل الأمثل هو الحل وهو القرار الذي يتم اختياره، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يضع أكثر من بديل واحد.

4. تقييم البدائل:

تشير عملية تقييم البدائل إلى تحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه، قوته وضعفه، ما يترتب عليه من إيجابيات وسلبيات، و لا تتم هذه العملية دون الاعتماد على المقارنة بين البدائل ووجود المعايير الدقيقة والمحددة والواضحة والمنطق عليها. وتتطلب هذه المرحلة من المديرين الإدراك الواعي والرؤية الثاقبة للأمور المستقبلية، فتطبيق الحل سيكون في المستقبل وستجني المنظمة المزايا والعوائد أو تتحمل العيوب والأعباء مستقبلاً، ومن ثم

فالأمر يتطلب قدراً دقيقاً من التنبؤ والتوقع لما في هذا المستقبل من عوامل ومتغيرات.

كما تتطلب هذه المرحلة أيضاً تحديد المعايير الواجب الالتزام بها عند إجراء عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة والمحددة في الخطوة السابقة، ومن أهم تلك المعايير:

-الكفاءة : يتسم البديل بالكفاءة إذا كان يمكن احتواء المشكلة أو انتهاز الفرصة المتاحة.

-الجدوى : ويشير هذا المعيار للعوائد والمكاسب التي يمكن أن تتحقق إذا تم تبني هذا البديل.

-إمكانية التطبيق : ويمثل القدرة على تطبيق البديل في ظل الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة وكذلك القيود المفروضة بالداخل والخارج.

-المخاطرة : تتضمن معظم البدائل عنصر المخاطرة المتعلق ببذل الجهود والاستثمارات والأفكار في ظل ظروف معينة وانتظار نتائجها.

-الوقت : يمثل الوقت أحد المعايير الهامة للمفاضلة فيما بين البدائل المطروحة.

-التكاليف : وتشير إلى ما يتحمله متخذ القرار من أعباء مختلفة خاصة ما يرتبط بالتكاليف المالية وتوزيعها الزمني.

-التفضيلات والقيم الشخصية : كالقيم الاجتماعية والفكرية والسياسية وغيرها (حلاق، 2013، صفحة 79)

5. اختيار أفضل البدائل:

إن عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة التي تم اختيارها وترتيبها حسب أهميتها، ومدى مساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة: تعتبر في الواقع هي مرحلة اتخاذ القرار، لأنها تؤدي إلى اختيار البديل الأفضل، من خلال الدقة والموضوعية وعدم التحيز، ودراسة المخاطر الناجمة عن اتخاذه، ومدى احتمالية النجاح عند اختيار هذا البديل، وصولاً إلى الهدف المنشود

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية منها:

- تحقيق البديل للهدف.

- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمتها وسياستها.
- قبول الحل البديل والاستعداد لتنفيذه.
- درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية.
- درجة السرعة في الحل البديل.
- مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية ، مثل العادات والتقاليد والقيم.
- كفاءة البديل، والفوائد المتوقعة، ودرجة المخاطرة، وسهولة أو صعوبة تنفيذه. (الهوراني، 2013، صفحة 22)

6. تطبيق القرار:

من خصائص القرار الإداري أنه ينفذ عن طريق جهود أفراد آخرين، فالمدير يتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه بنفسه فهو يحدد المشكلة والأهداف ويصنع الأسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات ويحدد البدائل وقيمتها ويختبرها ويوازن بينها ويختار أفضلها، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الآخرين

المطلب الخامس : أساليب اتخاذ القرار

أولاً_ الأساليب النظرية غير الكمية وتشمل:

- الحكم الشخصي :هو المعيار في اتخاذ القرار يتضمن قدرة الفرد على النظر للموقف وتقديره له وبالتالي يستند اتخاذ القرار لأسس شخصية غير موضوعية، حيث يستند الفرد في حكمه على خبرته وخلفيته المعرفية وتجاربها السابقة.
- الحقائق :حيث تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرار، الحقائق العلمية والمنطقية يجعل القرارات المتخذة تتسم بالموضوعية والعقلانية وتصبح أقرب لتحقيق الهدف المنشود.
- التجربة :تمثل التجربة السابقة مصدراً مهماً لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت التجارب السابقة غنية ومتعددة وتمثل مقياساً جيداً لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة.

- الآراء :حيث تعد القرارات الجماعية أفضل من القرارات الفردية خاصة عندما تكون المشكلة التي تتطلب حلاً معقداً وتتسم بالغموض حيث يغني تعدد الآراء في الموقف القدرة على حل المشكلة واتخاذ قرار ملائم يساعد على تحقيق أفضل هدف. (اية نصر، 2018، صفحة 18)

ثانياً_الأساليب الكمية:

- الاحتمالات :هو درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل وقد تكون واحد إذا كان الموقف

متوقع الحدوث بنسبة (100%)، وبعض المواقف يناسبها حساب احتمالات نجاح حدث ما وفقاً لأسس الرياضيات، بينما احتمالات نجاح الأحداث الأخرى فقط عن طريق خبراتنا

السابقة فطبيعة المشكلة في بعض المواقف لا تتفق والتحليل لذلك عند اتخاذ القرارات تختار البدائل عن طريق عزل أو حذف للاختبارات الأقل جاذبية. وتسمى هذه الفكرة بالحذف عن طريق المظاهر أو الهيئات لأن الفرد يفكر في حذف البدائل الأقل جاذبية بناء على تقييمه الم ستمر بمظاهر هذه البدائل، فإن لم ي صل بعض هذه البدائل إلى أدنى المحك فإنها ستتعرض للحذف والتجاهل عند الاختبار وهي **تضمن :**

- عمليات ماركوف :نوع من العمليات الرياضية التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية.

- شجرة القرارات :تمثيل بياني يمثل تتابع الأحداث المحتملة والمتوقع حدوثها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب لها.

- مصفوفة القرارات الخطية :تنص هذه الوثيقة على وجود معلومات جزئية غير كاملة أمام متخذ القرار و تستخدم هذه المعلومات المحدودة في حساب الاحتمالات لوقوع بديل معين تحت كل الظروف

-المحاكاة :تستخدم من خلال الحواسيب الالكترونية والتكنولوجية لاختبار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات

- نظرية المباريات :وتشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرارات كأحد المشتركين في مباراة .وكيفية الوصول لإستراتيجية أفضل بعد الأخذ بعين الاعتبار استراتيجيات وظروف المتنافسين

- الأسلوب الجماعي :وفي هذا الأسلوب يتم اتخاذ القرار من خلال المباحثات والاجتماعات وتتم صياغة القرار عن طريق المناقشات مع أشخاص عدة، ويبني المناقشون قراراً يلخص ويجمع بين كافة الآراء وي طرح هذا القرار فرد واحد بينهم (اية نصر، 2018، صفحة 18)

المطلب السادس: معوقات اتخاذ القرار

- قلة خبرة وكفاءة الجهة الإدارية المتخذة للقرار و عدم قدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.
- عدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في عملية اتخاذ القرار من قبل الجهة الإدارية.
- عدم إشراك الجهات ذات الصلة بموضوع اتخاذ القرار في عملية اتخاذه.
- الابتعاد عن الواقعية في اتخاذ القرارات
- قلة المعلومات المتاحة لدراسة البدائل لاتخاذ القرار بشكل سليم.
- إحجام الجهات المنفذة للقرار عن تنفيذ القرارات المتخذة من قبل الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات.
- صعوبة تنفيذ القرار نظرا للظروف المحيطة سواءً السياسية أو البيئية و ما إلى ذلك من الظروف الخارجة عن إرادة الجهات المنفذة. (غادة اسماعيل، 2015، صفحة 41)

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الحالي إدارة المعرفة وما يتصل بها من مفاهيم حيث تم التطرق بدايةً إلى المعرفة باعتبارها مورد إستراتيجي في هذا العصر، وذلك من خلال تقديم التعاريف التي من شأنها توضيح وتعميق الفهم لهذا المصطلح ومختلف الأنواع والأشكال التي تتواجد عليها بالمنظمة، فالمعرفة وما على المنظمة إلا استخراج تلك المعرفة و توثيقها من أجل الاستفادة منها، كما تم توضيح مختلف المصادر التي يمكن للمنظمة استغلالها من أجل الحصول على المعرفة، كما تم التطرق إلى مختلف النماذج والإستراتيجيات التي يمكن للمنظمات المختلفة انتهاجها والأخذ بها من أجل توطين وتجسيد برنامج إدارة المعرفة في عملها، بالإضافة إلى العوائق والتحديات التي تواجه هذا المدخل الإداري الحديث، ومختلف العمليات التي من خلالها يمكن التحكم في المعرفة وتتمثل هذه العمليات في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها و القيام بتطبيقها، تم التعرف على واحدة من العمليات المهمة في أي منظمة والتي تتمثل في عملية اتخاذ القرارات، فهذه العملية بالرغم من أهميتها تواجه صعوبات ولها تأثيرات على باقي العمليات في المنظمة، حيث تم عرض المفاهيم المتعلقة بالقرار، من خصائص يتميز بها ومختلف العناصر التي تتكون منها عملية اتخاذ القرارات الإدارية فهي تبدأ بتحديد وتعريف المشكلة بشكل جيد.

التعرف إلى الأسباب التي أدت إلى حدوثها ثم مرحلة جمع المعلومات، وبناء تحدد بدائل حل المشكلة، ليتم تقييم تلك البدائل على أساس معايير محددة مسبقاً من أجل اختيار الحل الأمثل وهو الحل المناسب في تلك الظروف، بعدها يتم تنفيذ الحل المختار، كما تم التعرف إلى مختلف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

ولعملية اتخاذ القرار عناصر وعوامل تزيد من فعاليتها، فالقرار الفعال هو ذلك القرار الذي يحل المشكلة بطريقة جيدة ويحقق الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مديرة

الصيانة سوناظراكي

بالأغواط

تمهيد

ولاكتمال الدراسة وإثراء الموضوع وجب علينا ربط الدراسة النظرية بالواقع التطبيقي، حيث تم اختيار مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، ذلك لأنها من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، فهي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها. معتمدة على إستراتيجية التنوع، وتطور حاليا نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة والمتجددة، نحلية مياه البحر، كذلك البحث واستغلال الطاقة المنجمية.

بهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر وعدة بلدان في العالم : إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر)، وفي أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، وفي أمريكا اللاتينية (البيرو). فهي من الشركات الكبرى المؤهلة لأن تقتحم الأسواق المالية العالمية، وذلك راجع لتنوع نشاطاتها وحجمها وتوفرها على الإمكانيات المادية والبشرية ، ولذلك ارتأينا أن تكون دراستنا التطبيقية في هذه الشركة.

ولأن حجم الشركة لا يسمح لنا بالإلمام بجميع نشاطاتها، تم تركيز الدراسة على مديرية الصيانة بالأغواط باعتبارها إحدى الوحدات التابعة لهذه الشركة الأم. ولكي تكون الدراسة تقييمية مركزة وشاملة تم دراسة مهام المؤسسة في إطار إدارة الفرق في ظل التعلم التنظيمي.

يشمل هذا الفصل لمحت تاريخية عن الشركة الأم سوناطراك كمدخل ومن ثم التطرق إلى أهم المجهودات المبذولة

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية الصيانة بالأغواط

المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي

1- مدخل عام للمؤسسة سوناطراك :

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها.

سوناطراك اختصار ل :

(Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a)

هي شركة جزائرية لاستغلال الموارد البترولية، متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحليت مياه البحر في بني صاف وأرزيو.

أولا : نشأة الشركة

أدركت الجزائر وفي وقت مبكر، أن الطاقة هي السبيل الرئيسي الذي يؤدي بها إلى التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. على هذا الأساس اعتمدت بعد استقلالها على إنشاء سوناطراك في 1963/12/31 "الشركة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات" أصبحت سوناطراك الآن عنصرا قويا في تحقيق الاستقرار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثانيا : مكانة سوناطراك

برقم أعمال يقارب 107 مليار دولار محقق خلال سنة 2013، و بنتيجة صافية قاربة 7 مليار دولار تحتل سوناطراك:

- 2- ثالث عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطات).
- 3- سادس شركة عالمية في ما يخصّ الغاز الطبيعي (احتياطات وإنتاج).
- 4- خامس وعشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين (المصدر PIW Top 50/2008) :
- 5- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي.
- 6- رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميّع.
- 7- ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميّع.

ثالثا : أهم الفروع والشركات التابعة لها

(1) المنبع

يغطي نشاط المنبع نشاطات البحث، الاستكشاف، تطوير وإنتاج المحروقات. تضطلع سوناطراك بهذه الخبرات بمجهود ذاتي، أو بالشراكة مع شركات بترولية أخرى. تم تحقيق 16 اكتشاف في سنة 2009 (9 بمجهود ذاتي و 7 بالشراكة) وكذا تحقيق 29 اكتشافا من المحروقات في سنة 2010 : (27 بمجهود ذاتي و 02 بالشراكة بتاريخ نوفمبر 2010) أجرت سوناطراك اكتشافين للبترول على المستوى الدولي عبر فروعها الدولية للاستكشاف والإنتاج بمعية الشركة الوطنية الليبية للنفط. وتم تحقيق هذين الاكتشافين في حوض غادامس على بعد حوالي 230 كلم جنوب مدينة طرابلس الليبية. يقع مجموع احتياطي الاكتشافات،

تقريباً، وإلى غاية اليوم، في الجهة الشرقية للصحراء. حيث يتكدس (67%) من احتياطي البترول والغاز في مقاطعات واد ميا، حقلا حاسي رمل (غاز) وحاسي مسعود (بترول) الضخمان. يحتل حوض إيليزي المرتبة الثالثة ب : (14%) من حيث الاحتياطي، ثم تليهم أحواض رورد نوس (9%)، آهات تيميمون (4%) وحوض بركين.

(2) النقل بواسطة القنوات

يؤمن نشاط النقل بواسطة القنوات توصيل (نقل) المحروقات (البترول الخام، الغاز الطبيعي، غاز البترول المميع والكثافات)، ويتوفر على شبكة من القنوات تقارب 16200 كلم. وتم نقل عبر هذه الشبكة من خطوط أنابيب البترول والغاز 5, 244 مليون طن معادل بترول (ط م ب) في سنة 2007 (مع حسابان جميع المنتوجات).

تحصي شبكة النقل بواسطة الأنابيب 12 خط أنابيب نقل الغاز يبلغ طولها الإجمالي 7459 كلم، وبطاقة استيعاب للنقل تقدر ب : 131 مليار متر مكعب سنويا، منها 39 مليار متر مكعب سنويا موجهة نحو الاستيراد. يمتلك نشاط النقل بواسطة القنوات، 79 مضخات ضخ وضغط مجهزة بأزيد من 290 آلة رئيسية.

(3) المصب

يضم المصب الأنشطة المتخصصة في تطوير وحدات تمييع الغاز الطبيعي وفصل غاز البترول المميع والتكرير، من خلال ما يلي :

أربع (04) مجمعات من الغاز الطبيعي المميع، (03) بأرزو و(01) بسكيكدة، بطاقة إنتاجية إجمالية قدرها 44 مليار م³ من الغاز الطبيعي المميع/ سنة (تم إيقاف مجمع Camel GL4/Z سابقا منذ أبريل 2010).

(4) التسويق

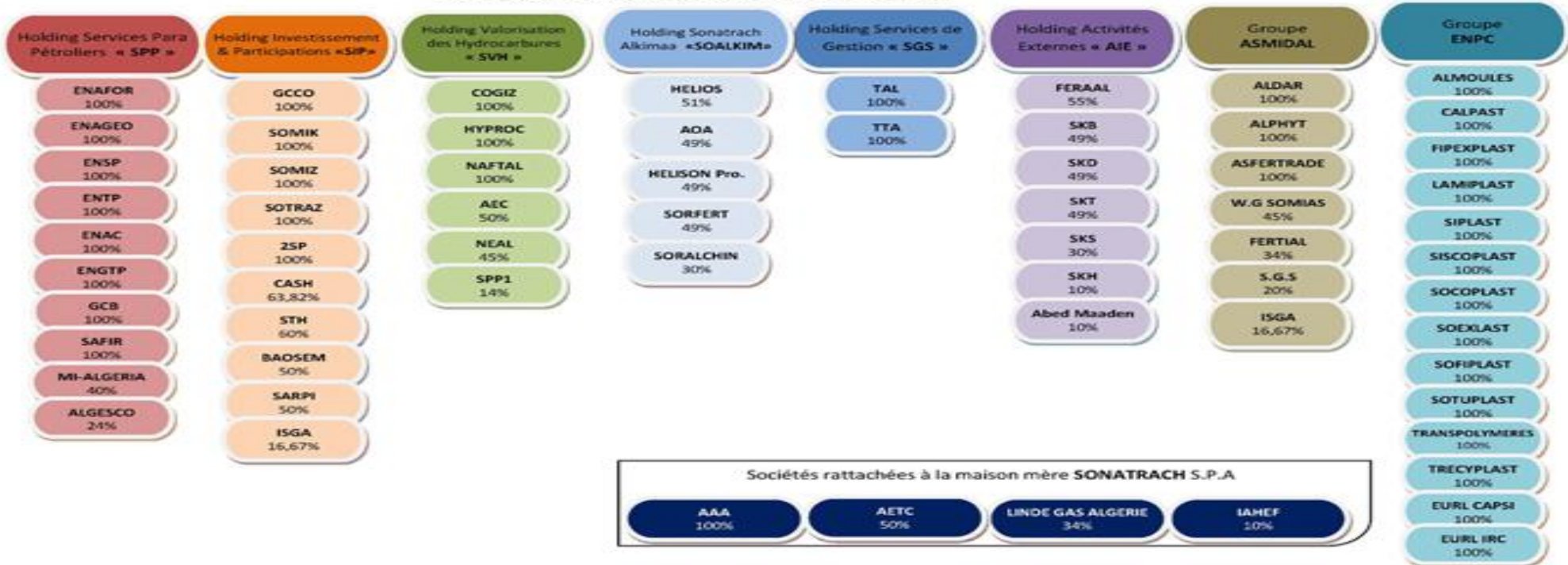
أدرت الصادرات في سنة 2007، رقم أعمال قياسي يقدر ب : 9, 59 مليار دولار أمريكي، أي بزيادة (11%) مقارنة بالسنة السابقة. صدرت سوناطراك 134 مليون طن معادل بترول من المحروقات. استغادت السوق الوطنية من 31 مليون طن معادل بترول. تسير سوناطراك أسطول بحري هام يفي بالتزاماتها نحو زبائنها من خلال فرعيها (2) شركة النقل البحري للمحروقات وشركة سوناطراك الدولية لتسويق البترول.

تساهم شركة سوناطراك في العديد من الوحدات الصناعية والتي نلخص في الشكل التالي:

❖ الشكل (03) أهم المؤسسات التابعة للشركة الأم سوناطراك

Schéma Organisationnel du Portefeuille de Sociétés SONATRACH Spa

En vigueur au courant de l'exercice 2014



المصدر : <http://www.sonatrach.com/sonatrach-en-bref.html>, consulte le 30-5-2022

2. المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية الصيانة بالأغواط (DML)

أولا نشأتها : كانت قاعدة الصيانة تابعة للمديرية الجهوية الغربية بوهران منذ 1963 وتم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط، وقد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب في صيانة العتاد البترولي. وفي سنة 1989 انفصلت عن فرع المديرية الجهوية الغربية بوهران، حيث أسندت لها مهمة مديرية الصيانة وأصبحت مستقلة بحيث قسمت إلى مصالح وأقسام، وتقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط.

ثانيا : مهام المديرية

- أعمال صيانة المستوى 3 و 4 و 5 للعتاد البترولي ؛
- إصلاح قطع الغيار، وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبرى ؛
- إعداد وإجراء بعض العمليات الخاصة (PIQUAGUE ET OPERATION STOPPLE).

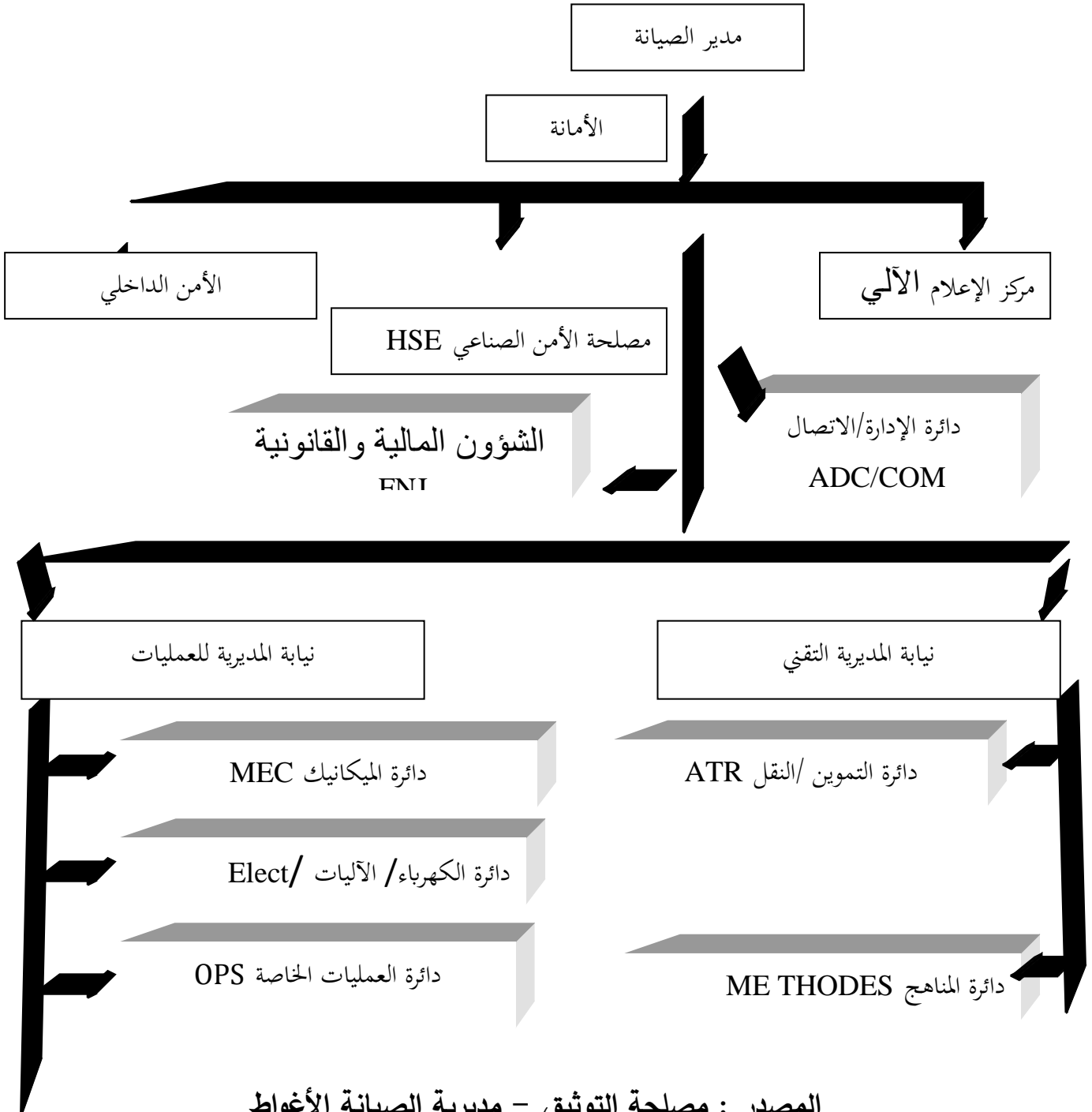
ثالثا : أهم أنشطتها

- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية ؛
- متابعة وتنفيذ مخطط الصيانة لفرع النقل عبر الأنابيب مع تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا ؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي الرقمنة) .

رابعا : المخطط التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)

إن مديرية الصيانة كما هو مبين في الشكل الموالي تضم مركز للإعلام الآلي، ومصالحة للأمن الصناعي "HSE"، ومصالحة الأمن الداخلي، بالإضافة لدائرتين إداريتين وهما دائرة الشؤون المالية والقانونية، ودائرة الإدارة/الاتصال، وكل هذه المصالح والدوائر تابعة إداريا مباشرة لمدير الصيانة كما تضم خمسة دوائر تقنية تتطوي تحت مسؤولية نائب المدير المكلف بالعمليات التقنية.

❖ الشكل (04) : المخطط التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)



المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقدم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **spss24.0** وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عين الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شابيرو وذلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه . جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و اختبار كآي مربع لدراسة مدى الاستقلالية و كذا اختبار **T test** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات .

المطلب الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدم الطالبان المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع ،تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"¹

وقد استخدمتتا مصدرين أساسيين للمعلومات:

- 1- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الغعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:96.

- 2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مؤسسة سوناطراك بالأغواط، وتم تحليلها بوساطة برنامج التحليل الإحصائي spss وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " اثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرار في المؤسسة وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- 1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (02).
- 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- 6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.
- 7- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 48 فقرة كما موضح في الملحق رقم (....).

المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة

1- صدق الدراسة:

عرف العتبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، و بذلك تكون الأداة صادقة.²

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

² أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008، ص 91.

1-1- الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه و يتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار"³

وهو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من اربعة من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (01) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحيته ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وقد تم القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (03).

2- ثبات الدراسة:

المقصود بثبات الدراسة هو المدى الذي يصل إليه المقياس في إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامه فيها أي إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف وتتحصر النتيجة بين الصفر والواحد ومن أشهر طرق قياس الثبات الأدوات المستخدمةان وهما معامل كرونباخ والتجزئة النصفية.

1-2- معامل ألفا كرو نباخ

الجدول رقم (01):معامل ثبات الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات
48	0,932

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss24.0

وقد تحققنا من ثبات الدراسة من خلال معامل ألفا كرو نباخ وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول السابق

³ عمار بوحوش و محمد محمود الذينيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 75.

ومن الملاحظ أن قيمة ألفا كرو نباخ مرتفعة حيث بلغت 0,932، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على اثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرار في مؤسسة «سوناطراك» -الأغواط-.

وسنحاول هنا عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية الصيانة بالأغواط بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 300 موظفا يقسمون كالتالي

الجدول رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز

الفرع	عدد العمال	عدد الاطارت	عدد أعوان التحكم	عدد أعوان التنفيذ
مديرية الاغواط	300	144	141	15

المصدر: من إعداد الطالب على معلومات مديرية الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

1- الجنس: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

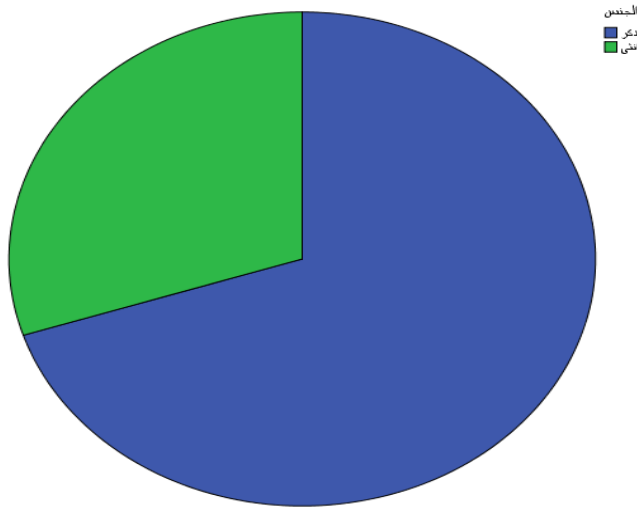
الجدول رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	21	%70
أنثى	9	%30
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05):تركيبية مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات spss24.0 على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (10) والشكل أعلاه أن ما نسبته (70%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (30%)

من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين النسبتين، ويعزو الطالب ذلك لمجال عمل المؤسسة حيث يتجه نحو الجانب التقني أكثر من الإداري وذلك لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية.

2المنصب: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

3 سنوات الخدمة: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في

الجدول التالي:

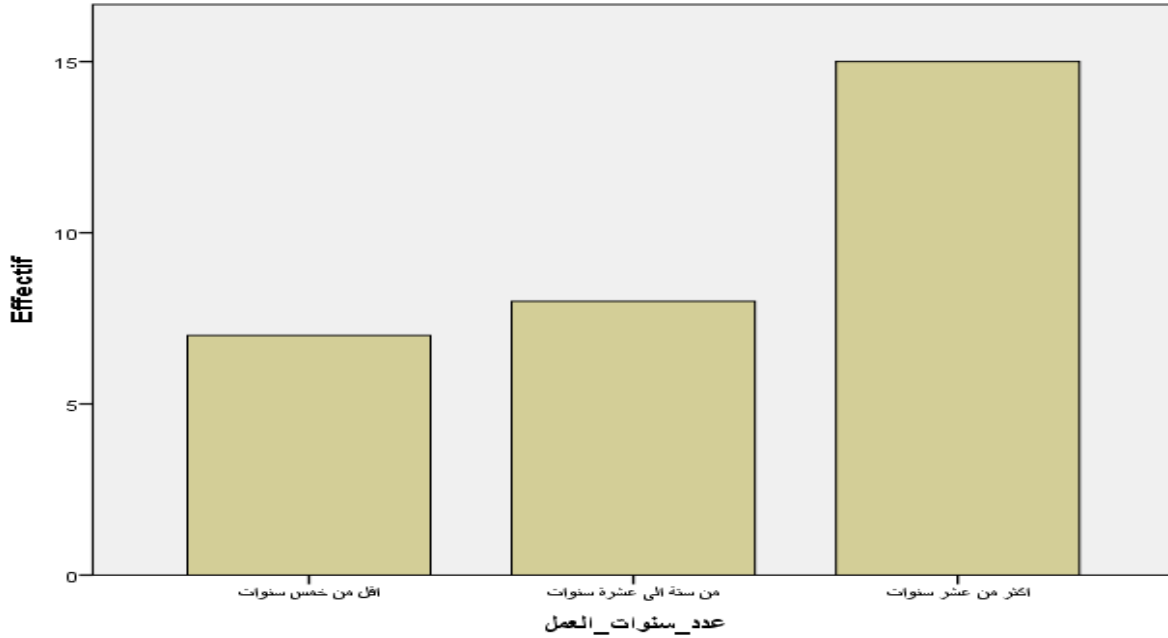
الجدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5	7	23,3%
من 5 إلى 10	8	26,7%
أكبر من 10	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:



المصدر: من مخرجات spss 24.0 على ضوء نتائج الاستبيان

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم الـ 10 سنة حيث تشكل ما نسبته % 50 من أفراد العينة، في حين نجد أن من تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات ثانياً بنسبة % 26,7 وفي الأخير الذين تتراوح أعمارهم بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة % 23,3، ويعزى ذلك نقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات ومثال ذلك عقود الوفاء والمثال الآخر الميداليات التي تمنح للعمال كل 10 سنوات خدمة.

المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

درجة الموافقة	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	أكبر من 1.80 إلى 2.60
موافق إلى حد ما	أكبر من 2.60 إلى 3.40
موافق	أكبر من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	أكبر من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على نموذج ليكارث الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

المطلب الثالث: دراسة اتجاهات الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- تحليل اتجاهات عبارات متغير إدارة المعرفة:

1-1- تحليل اتجاهات عبارات المحور الأول اكتساب المعرفة:

جدول رقم (06): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	X1					
			أبدا العدد %	نادرا العدد %	أحيانا العدد %	غالبا العدد %	دائما العدد %	
غالبا	0,785	1,93	0	0	8	12	10	Q1
			0	0	26,7	40	33,3	
غالبا	0,791	1,83	0	0	7	11	12	Q2
			0	0	23,3	36,7	40	
غالبا	0,885	1,90	0	1	7	10	12	Q3
			0	3,3	23,3	33,3	40	
غالبا	0,973	1,87	1	1	3	13	12	Q4
			3,3	3,3	10	43,3	40	
أحيانا	1,215	3,20	3	13	4	7	3	Q5
			10	43,3	13,3	23,3	10	
غالبا	0,944	2,27	1	0	12	10	7	Q6
			3,3	0	40	33,3	23,3	
غالبا	0,900	2,47	1	1	13	11	4	Q7
			3,3	3,3	43,3	36,7	13,3	
غالبا	0,53285	2,2095	6	16	54	74	60	اكتساب المعرفة
			2,85	7,61	25,71	35,23	28,57	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول هو 2,20 والذي يتجه إلى درجة غالبا

نرى في معظم العبارات أنها أجابت يغالبا إلا في العبارة رقم 5 (اكتسب معارفي صدفه) حيث اتجهت العينة إلى أحيانا

ونرى إن اتجاه دراسة العينة تتجه نحو غالبا ويعني ذلك انه غالبا ما يكون هناك اكتساب للمعرفة و هذا يخدم المؤسسة في أداء مهامها

2-1- تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني خزن المعرفة:

جدول رقم (07): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	X2					
			أبدا العدد %	نادرا العدد %	أحيانا العدد %	غالبا العدد %	دائما العدد %	
غالبا	0,935	2,23	1 3,3	1 3,3	8 26,7	14 46,7	6 20	Q8
غالبا	1,194	2,23	2 6,7	2 6,7	7 23,3	9 30	10 33,3	Q9
غالبا	1,245	3,37	8 26,7	5 16,7	8 26,7	8 26,7	1 3,3	Q10
غالبا	1,270	2,20	1 3,3	5 16,7	6 20	5 16,7	13 43,3	Q11
غالبا	1,125	2,10	1 3,3	3 10	5 16,7	10 33,3	11 36,7	Q12
غالبا	1,163	2,40	2 6,7	3 10	7 23,3	11 36,7	7 23,3	Q13
غالبا	1,192	2,60	1 3,3	8 26,7	5 16,7	10 33,3	6 20	Q14
غالبا	0,84701	2,4476	16 7,6	27 12,8	46 21,9	67 31,9	54 25,71	خزن المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني هو 2,44 والذي يتجه إلى درجة غالبا و يتضح أن خزن المعرفة يجري بشكل جيد و ايجابي حيث أن خزن المعرفة لديه فائدة للمؤسسة بصفة كبيرة

1-3- تحليل اتجاهات عبارات المحور الثالث توزيع و نشر المعرفة:

جدول رقم (08): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	X3					
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
أحيانا	1,020	3,17	4	5	14	6	1	Q15
			13,3	16,7	46,7	20	3,3	
أحيانا	0,937	2,87	1	6	13	8	2	Q16
			3,3	20	43,3	26,7	6,7	
أحيانا	1,017	3,00	1	10	9	8	2	Q17
			3,3	33,3	30	26,7	6,7	
أحيانا	1,264	2,70	4	2	11	7	6	Q18
			13,3	6,7	36,3	23,3	20	
أحيانا	1,206	3,17	5	6	11	5	3	Q19
			16,7	20	36,3	16,7	10	
أحيانا	0,847	2,80	0	7	11	11	1	Q20
			0	23,3	36,3	36,3	3,3	
غالبا	0,74683	2,95	15	36	71	45	15	نشر
			7,14	19,7	39	24,7	8,2	المعرفة

إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثالث 2,95 والذي يتجه إلى درجة أحيانا مما يوضح أن نشر المعرفة يجري بشكل متوسط في المؤسسة حيث أحيانا فقط ما تعمل المؤسسة على نشر المعرفة بين العاملين

1-4-تحليل اتجاهات عبارات المحور الرابع تطبيق المعرفة:

جدول رقم (09): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	X4					
			أبدا العدد %	نادرا العدد %	أحيانا العدد %	غالبا العدد %	دائما العدد %	
غالبا	0,986	2,17	1	1	8	12	8	Q21
			3,3	3,3	26,7	40	26,7	
غالبا	1,098	2,37	2	2	7	13	6	Q22
			6,7	6,7	23,3	43,3	20	
غالبا	1,042	2,47	1	4	8	12	5	Q23
			3,3	13,3	26,7	40	16,7	
غالبا	1,029	2,10	1	1	8	10	10	Q24
			3,3	3,3	26,7	33,3	33,3	
غالبا	2,805	2,27	5	8	31	47	29	تطبيق المعرفة
			4,1	6,6	25,8	39,1	24,1	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور هو 2,27 و الذي يتجه إلى درجة غالبا حيث أن تطبيق المعرفة يشري بشكل جيد لدى المؤسسة

2- تحليل اتجاهات عبارات متغير اتخاذ القرار:

1-2-تحليل اتجاهات عبارات المحور الأول تحديد المشكلة:

جدول رقم (10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	Y1					
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
غالبا	0,758	2,33	0	1	12	13	4	Q1
			0	3,3	40	43,3	13,3	
غالبا	1,048	2,27	1	3	6	13	7	Q2
			3,3	10	20	43,3	23,3	
غالبا	0,803	2,10	0	2	5	17	6	Q3
			0	6,7	16,7	56,7	20	
غالبا	0,885	2,10	0	3	4	16	7	Q4
			0	10	13,3	53,3	23,3	
غالبا	0,746	2,20	1	9	27	59	24	تحديد
			0,83	7,5	22,5	49,1	20	المشكلة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور هو 2,20 و الذي يتجه إلى درجة غالبا أي انه غالبا ما يستطيع الموظفون تحديد المشكلة قبل اتخاذ القرار و هذا يعود على المؤسسة بالايجابية

2-2- تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني جمع المعلومات و البيانات:

جدول رقم (11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	Y2					
			أبدا العدد %	نادرا العدد %	أحيانا العدد %	غالبا العدد %	دائما العدد %	
غالبا	0,858	2,23	0	3	6	16	5	Q5
			0	10	20	53,3	16,7	
غالبا	0,898	2,23	0	3	7	14	6	Q6
			0	10	23,3	46,7	20	
غالبا	0,959	2,33	0	4	8	12	6	Q7
			0	13,3	26,7	40	20	
غالبا	1,022	2,30	1	3	6	14	6	Q8
			3,3	10	20	46,7	20	
غالبا	0,900	2,13	0	2	8	12	8	Q9
			0	6,7	26,7	40	26,7	
غالبا	0,824	2,24	1	16	35	68	31	جمع
			0,6	10,5	23,1	45,3	20,5	المعلومات

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور هو 2,24 و الذي يتجه إلى درجة غالبا أي انه غالبا ما يقوم الموظفون بجمع كل البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الجيد

2-3- تحليل اتجاهات عبارات المحور الثالث وضع البدائل:

جدول رقم (12): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	Y3					
			أبدا العدد %	نادرا العدد %	أحيانا العدد %	غالبا العدد %	دائما العدد %	
غالبا	1,095	2,20	1	3	6	11	9	Q10
			3,3	10	20	36,7	30	
غالبا	0,844	2,33	0	2	11	12	5	Q11
			0	6,7	36,7	40	16,7	
غالبا	0,932	2,40	0	4	9	12	5	Q12
			0	13,3	30	40	16,7	
غالبا	1,098	2,37	1	4	7	11	7	Q13
			3,3	13,3	23,3	36,7	23,3	
غالبا	0,878	2,32	2	13	34	46	26	وضع البدائل
			1,65	10,7	28	38	21,4	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور هو 2,32 و الذي يتجه إلى درجة غالبا أي انه غالبا ما يقوم الموظفون بوضع عدة بدائل أو عدة قرارات يمكنها حل المشكلة مما يؤدي إلى القرار الأنسب أو السليم

2-4- تحليل اتجاهات عبارات المحور الرابع اختيار البديل:

جدول رقم (13): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	Y4					
			أبدا العدد %	نادرا العدد %	أحيانا العدد %	غالبا العدد %	دائما العدد %	
غالبا	1,223	2,43	0	4	7	13	6	Q14
			0	13,3	23,3	43,4	20	
أحيانا	1,279	2,87	5	3	9	9	4	Q15
			16,7	10	30	30	13	
أحيانا	1,168	2,69	3	4	12	5	6	Q16
			10	13,3	40	16,7	20	
غالبا	0,869	2,40	0	4	10	10	6	Q17
			0	13,3	33,3	33,3	20	
غالبا	1,003	2,40	0	4	11	8	7	Q18
			0	13,3	36,7	26,7	23,3	
غالبا	1,053	2,17	1	2	7	11	9	Q19
			3,3	6,7	23,3	36,7	30	
غالبا	0,758	2,49	9	21	56	56	38	اختيار البديل
			5	11,6	31,1	31,1	21,1	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور هو 2,49 و الذي يتجه إلى درجة غالبا مما يدل على أن عملية اختيار البديل قبل اتخاذ القرار يجري بشكل جيد مما يؤدي إلى قرار جيد و فعال

2-5- تحليل اتجاهات عبارات المحور الخامس تطبيق القرار:

جدول رقم (14): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	Y5					
			أبدا العدد %	نادرا العدد %	أحيانا العدد %	غالبا العدد %	دائما العدد %	
غالبا	0,910	2,00	0	3	3	15	9	Q20
			0	10	10	50	30	
غالبا	0,983	2,00	0	3	5	11	11	Q21
			0	10	16,7	36,7	36,7	
دائما	0,971	1,77	0	3	2	10	15	Q22
			0	10	6,7	33,3	50	
غالبا	0,950	1,83	0	3	2	12	13	Q23
			0	10	6,7	40	43,3	
غالبا	0,874	1,83	0	2	3	13	12	Q24
			0	6,7	10	43,3	40	
غالبا	0,839	1,88	0	14	15	61	60	تنفيذ
			0	9,3	10	40,6	40	البديل

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور هو 1,88 و الذي يتجه إلى درجة غالبا مما يدل على أن عملية تطبيق المعرفة تجري بشكل جيد مما يؤدي إلى قرار جيد و فعال

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضيات الفرعية:

1-2- الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على اتخاذ القرار " بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (15): معامل الارتباط ومعامل التحديد و معامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0,487	0,237	0,210	0,534

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0,487 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة أي أن كل ما زاد اكتساب المعرفة يزيد التعلم التنظيمي بالإضافة للوجود معامل التحديد يقدر 0,237 مما يدل على أن التغيير الحادث في اتخاذ القرار تفسره إدارة المعرفة بنسبة .. %

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	2,486	1	2,486	8,688	0,006 ^b
الباقي	8,011	28	0,286		
المجموع	10,497	29			

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية = $0,006$ sig وهي اقل من $0,05$ ومنه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير اكتساب المعرفة بين الأفراد على عملية اتخاذ القرار بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط-

جدول رقم (17): معاملات خط الانحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
0,023	2,402		0,423	ثابت
0,006	2,948	0,487	0,186	اكتساب المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لاكتساب المعرفة ($sig=0.006$) اقل من ($0.05 > \alpha$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدم.

- معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1,017 + 0,006 x_1$$

$Y =$ اتخاذ القرار

$X_1 =$ اكتساب المعرفة

تدل المعادلة على أن هناك أثر لاكتساب المعرفة على اتخاذ القرار، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار 0,006

2-2- خزن المعرفة :

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة على اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة على اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (18): معامل الارتباط و معامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
2	0,302	0,091	0,059	0,583

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.302 مما على وجود علاقة طردية متوسطة أنه كل ما زاد خزن المعرفة يزيد الأثر على اتخاذ القرار بالإضافة للوجود معامل التحديد يقدر 0.091 مما يدل على إن التغيير الحادث في اتخاذ القرار تفسره خزن المعرفة بنسبة ... %

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	0,958	1	0,958	2,811	0,105 ^b
الباقي	9,539	28	0,341		
المجموع	10,497	29			

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss 24.0**

وهي أكبر من 0.05 ومنه لا نقبل 0.105^b **sig** من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير لخزن المعرفة على اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - الأغواط

جدول رقم (20): معاملات خط الانحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
			Beta	الخطأ المعياري	
0.000	5,155		0.331	1,705	ثابت
0,105	1,677	0,302	0,128	0,215	خزن المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss 24.0**

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لخزن المعرفة ($\text{sig}=0.105$) أقل من $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يعني عدم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدم، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند خزن المعرفة على اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك =الأغواط=

- معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1,705 + 0.105x_2$$

Y = اتخاذ القرار

X_2 = خزن المعرفة

تدل المعادلة على أن ليس هناك أثر لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار ، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار ...

2-3- نشر و توزيع المعرفة :

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة على اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناتراك = الاغواط=

محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة على اتخاذ قرار من وجهة نظر عمال مديرية الصيانة لشركة سوناتراك = الاغواط= عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (21): معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.205 ^a	0,042	0.008	0.599

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط 0.205^a مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة أن كل ما زاد نشر المعرفة يزيد اتخاذ القرار بالاضافة للوجود معامل التحديد يقدر ب 0.042 مما يدل على التغير الحادث في اتخاذ القرار تفسره نشر المعرفة بنسبة .. %

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	0,440	1	0,440	1,226	0.278 ^b
الباقي	10,056	28	0,359		
المجموع	10,497	29			

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.278^b$ و هي أكبر من 0.05 و منه لا نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير نشر و توزيع المعرفة على عملية اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك -الأغواط-

جدول رقم (23): معاملات خط الإنحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.001	3,850		0,453	1,744	ثابت
0.278	1,107	0.205	0.149	0.165	توزيع و نشر المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لتوزيع و نشر المعرفة ($\text{Sig}0,278$) اكبر من $(0.05 \geq \alpha)$ و هذا يعني عدم قبول الفرضية البديلة و قبول الفرضية العدم، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند توزيع ونشر المعرفة و عملية اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك =الأغواط=

- معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1,744 + 0.278 x_3$$

=Y اتخاذ القرار

X_3 =توزيع و نشر المعرفة

تدل المعادلة على أنه ليس هناك اثر لتوزيع و نشر المعرفة على اتخاذ القرار، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار

2-4- تطبيق المعرفة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على اتخاذ القرار " بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (24): معامل الارتباط ومعامل التحديد و معامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0,531	0,282	0,257	0,518

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0,531 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة أي أن كل ما زاد اكتساب المعرفة يزيد اتخاذ القرار بالإضافة للوجود معامل التحديد يقدر 0,282 مما يدل على أن التغيير الحادث في اتخاذ القرار تفسره إدارة المعرفة بنسبة .. %

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	2,963	1	2,963	11,01	0,003 ^b
الباقى	7,534	28	0,269	2	
المجموع	10,497	29			

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية = $0,003 \text{sig}$ وهي اقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير لتطبيق المعرفة على عملية اتخاذ القرار بمديرية الصيانة سوناتراك - الأغواط -

جدول رقم (26): معاملات خط الانحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
0,000	4,605		0,288	ثابت
0,003	3,318	0,531	0,120	اكتساب المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لاكتساب المعرفة ($\text{sig}=0.003$) اقل من ($\alpha > 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدم،.

- معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1,327 + 0,003 x_4$$

= Y = اتخاذ القرار

X_4 = تطبيق المعرفة

تدل المعادلة على أن هناك أثر لاكتساب المعرفة على اتخاذ القرار، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار 0,003

- معادلات الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (27): معادلات خط الانحدار البسيط

إدارة فرق العمل	معاملات خط الانحدار البسيط
اكتساب المعرفة	$Y = 1,017 + 0,006 x_1$
خزن المعرفة	$Y = 1,705 + 0.105x_2$
نشر و توزيع المعرفة	$Y = 1,744 + 0.278 x_3$
تطبيق المعرفة	$Y = 1,327 + 0,003 x_4$

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير القيادة الإدارية على تنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - الأغواط - تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

1_ دراسة الفروقات بالنسبة للجنس:

1_1_ إدارة المعرفة :

جدول رقم (28): دراسة الفروقات بالنسبة للجنس

اختبار ليفين		اختبار (t)				اختبار ليفين		المحور
F		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية Sig	F	
0,8902	0,0101	0,4502	0,045	28	2,095	0,137	2,344	01
0,9797	_0,0794	0,4502	0,089	11,922	1,853			

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ أن قيمة $sig < 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود فروقات معنوية في متوسط إجابات أفراد العينة اتجاه متغير إدارة المعرفة يعزى لمتغير الجنس

H_0 لا توجد فروقات معنوية لمتوسط إجابات أفراد العينة اتجاه إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس

H_1 توجد فروقات معنوية لمتوسط إجابات أفراد العينة اتجاه إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس

2_1_ إِتخاذ القرار:

جدول رقم (29): دراسة الفروقات بالنسبة للجنس

اختبار ليفين		اختبار (t)				المحور	
F	القيمة الاحتمالية Sig	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الثنائية	متوسط الفرق	%95	
				الدنيا	القصى		
0,668	0,421	2,786	28	0,009	0,60132	0,15918	1,04347
		3,154	20,579	0,005	0,60132	0,20439	0,99825

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ أن قيمة $sig < 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود فروقات معنوية في متوسط إجابات أفراد العينة اتجاه متغير إدارة المعرفة يعزى لمتغير الجنس

H_0 لا توجد فروقات معنوية لمتوسط إجابات أفراد العينة اتجاه اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس

H_1 توجد فروقات معنوية لمتوسط إجابات أفراد العينة اتجاه اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس

2- بالنسبة لسنوات الخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى إدارة

المعرفة و اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-الأغواط- تعزى لمتغير لسنوات الخبرة

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة و اتخاذ القرار عند

مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين ادارة المعرفة و اتخاذ القرار عند مستوى

المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (30) : اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخبرة

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,161	1,959	0,597	2	1,193	بين المجموعات	X
-	-	0,305	27	8,225	بين المجموعات	
-	-	-	29	9,418	المجموع	
0,132	2,189	0,732	2	1,465	بين المجموعات	y
-	-	0,335	27	9,032	بين المجموعات	
-	-	-	29	10,497	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة المحور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو إدارة المعرفة و اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$

3- بالنسبة للمستوى التعليمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى إدارة المعرفة و اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-الأغواط- تعزى لمتغير لسنوات الخبرة

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة و اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين إدارة المعرفة و اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (31) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,361	1,116	0,558	3	1,074	بين المجموعات	X
-	-	0,321	26	8,343	بين المجموعات	
-	-	-	29	9,418	المجموع	
0,168	1,822	0,608	3	1,823	بين المجموعات	y
-	-	0,334	26	8,673	بين المجموعات	
-	-	-	29	10,497	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة المحور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو إدارة المعرفة و اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$

4- بالنسبة للعمر

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى إدارة المعرفة و اتخاذ القرار بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-الأغواط- تعزى لمتغير لسنوات الخبرة H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة و اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين إدارة المعرفة و اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (32) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,120	2,299	0,685	2	1,370	بين المجموعات	X
-	-	0,298	27	8,048	بين المجموعات	
-	-	-	29	9,418	المجموع	
0,737	0,309	0,117	2	0,235	بين المجموعات	y
-	-	0,380	27	10,262	بين المجموعات	
-	-	-	29	10,497	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة المحور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو إدارة المعرفة و اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول موظفي مديرية الصيانة لسوناطراك (DML) بالأغواط، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول الشركة انطلاقاً من تعريفها وكذا أبرز المهام والخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما فيما يتعلق في دراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و اتخاذ القرار بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، والفرضية الفرعية الرابعة.

كما أشارت النتائج المتعلقة بالدراسة إلى أن هناك اثر دال إحصائياً بين إدارة المعرفة و اتخاذ القرار .

ونجد أن هناك اثر دال إحصائياً بين اكتساب المعرفة و تطبيق المعرفة لدى عمال مديرية الصيانة لسوناطراك و من خلال ذلك نرى أن إدارة المعرفة تؤثر على اتخاذ القرار

خاتمة

كان الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على إدارة المعرفة و أثرها على اتخاذ القرار. بحيث يتيح هذا الأسلوب فرصة للمعرفة وتبادل المعلومات بطريقة انسيابية، و تدفقها بين مختلف الافراد والمستويات.

يعتبر تحسين إدارة المعرفة من الأهداف الأساسية في اتخاذ القرار بالمؤسسة، ومنه استثمار المنظمة للمعارف و المعلومات بشكل فعال مما يحسن مركزها التنافسي.

ومن خلال الدراسة الميدانية بمديرية الصيانة لسوناطراك _ الاغواط _ حاولنا قياس اثر ادارة المعرفة على اتخاذ القرار بالمؤسسة, محل الدراسة من خلال استبيان موجه للعاملين بالمديرية وتوصلنا لمجموعة من النتائج وهي كمايلي:

• نتائج متعلقة بالجزء النظري:

- إن المعرفة هي أعمق وأشمل من العلم وان العلم يمثل العمود الفقري للمعرفة وان توافر العلم في المجتمعات لا يعني بالضرورة توافر المعرفة
- _ إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة ، واختيارها وتنظيمها ، واستخدامها ، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي
- اكتساب المعرفة هو الحصول على المعرفة أو اكتسابها أو خلقها بمختلف الطرق والأساليب ومن مختلف المصادر الداخلية والخارجية وهذا من خلال شراءها من مصادرها عن طريق اتفاقيات تبرمها المنظمة مع أطراف أخرى،
- من الوسائل المهمة التي تستعملها المنظمة لضمان بقاء المعرفة داخلها حتى مع فقدان وذهاب أصحابها، هو خزن المعرفة
- مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام
- _ ويتم تعلم المعرفة عبر التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها لذا فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول ويجب استخدام المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال التكامل و الإبداع و توسيع قاعدة المعرفة القائمة واستخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة
- أن القرار لب الإدارة وجوهرها، إذ أشار إلى أن صناعة القرارات هي قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من المنطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني
- ادارة المعرفة لها اثر كبير في تعزيز فعالية القرار، فنجاح المنظمات و ازدهارها في ظل بيئة ديناميكية تتميز بالتغير المستمر و التحديات تتطلب منها تطوير قدراتها

- بدون عملية اتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية و يتوقف العمل كله
- ان عدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في عملية اتخاذ القرار و عدم الاعتماد على إدارة المعرفة من قبل الجهة الإدارية يشكل معوقات بالنسبة لسير المؤسسة
- ب - نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي:
 - من خلال آراء أفراد عينة الدراسة تبين أن هناك اكتساب معرفة في (تبادل الخبرات و المعارف) بنسبة كبيرة
 - أظهرت النتائج نسبة قليلة حول محاولة مشاركة المعرفة و تخزينها بين مختلف المستويات الإدارية
 - من خلال دراسة معاملات الارتباط أظهرت انه يوجد على وجود علاقة طردية متوسطة بين عمليات إدارة المعرفة اتخاذ القرار
 - من خلال دراسة نموذج الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيا لاكتساب المعرفة على اتخاذ القرار، فالمؤسسة تعمل على اكتساب المعرفة من اجل التحسين في جودة قراراتها
 - من خلال دراسة نموذج الانحدار المتعدد لا يوجد أثر دال إحصائي على خزن المعرفة و اتخاذ القرار
 - من خلال دراسة نموذج الانحدار المتعدد لا يوجد أثر دال إحصائيا لنشر المعرفة على اتخاذ القرار، حيث يتضح انه لا يوجد احتكاك معرفي بين المستويات الإدارية أو الموظفون
 - من خلال دراسة نموذج الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيا لتطبيق المعرفة على اتخاذ القرار، فالمؤسسة تعمل على تطبيق المعرفة من اجل التحسين في جودة قراراتها
 - واتضح من خلال الدراسة انه لا توجد فروقات في متوسط إجابات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الديمغرافية (الجنس-السن-المستوى التعليمي- سنوات الخدمة)

2-المقترحات:

- استناد على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة قررنا ان نقدم مجموعة من الإقتراحات التي نراها مناسبة ونأمل من ورائها أن تتمكن مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط من تفادي النقص واستغلال نقاط القوة والتقدم أكثر نحو التعلم.
- مشاركة المعارف وسط المؤسسة يعتبر من الأمور الأساسية في المؤسسة و يعتبر من الأمور الإيجابية التي يجب التأكيد عليها و على فعاليتها
- يمكن وضع موظف مسؤول عن خزن المعلومات و المعارف دوريا من جميع المستويات الإدارية ووضعا في مكان يمكن أن يتوصل إليه كل أفراد العمل
- للوصول إلى قرارات فعالة تسري بالمؤسسة للأحسن من الأفضل استعمال الغدوات الإبداعية عن طريق إقامة جلسات عصف ذهني أو ما شابه ذلك

-من خلال آراء عينة الدراسة تبين ان معظمهم ليس لديهم معرفة حول المعلومات داخل المؤسسة وبالتالي من الافضل التعريف بالانظمة داخل المؤسسة

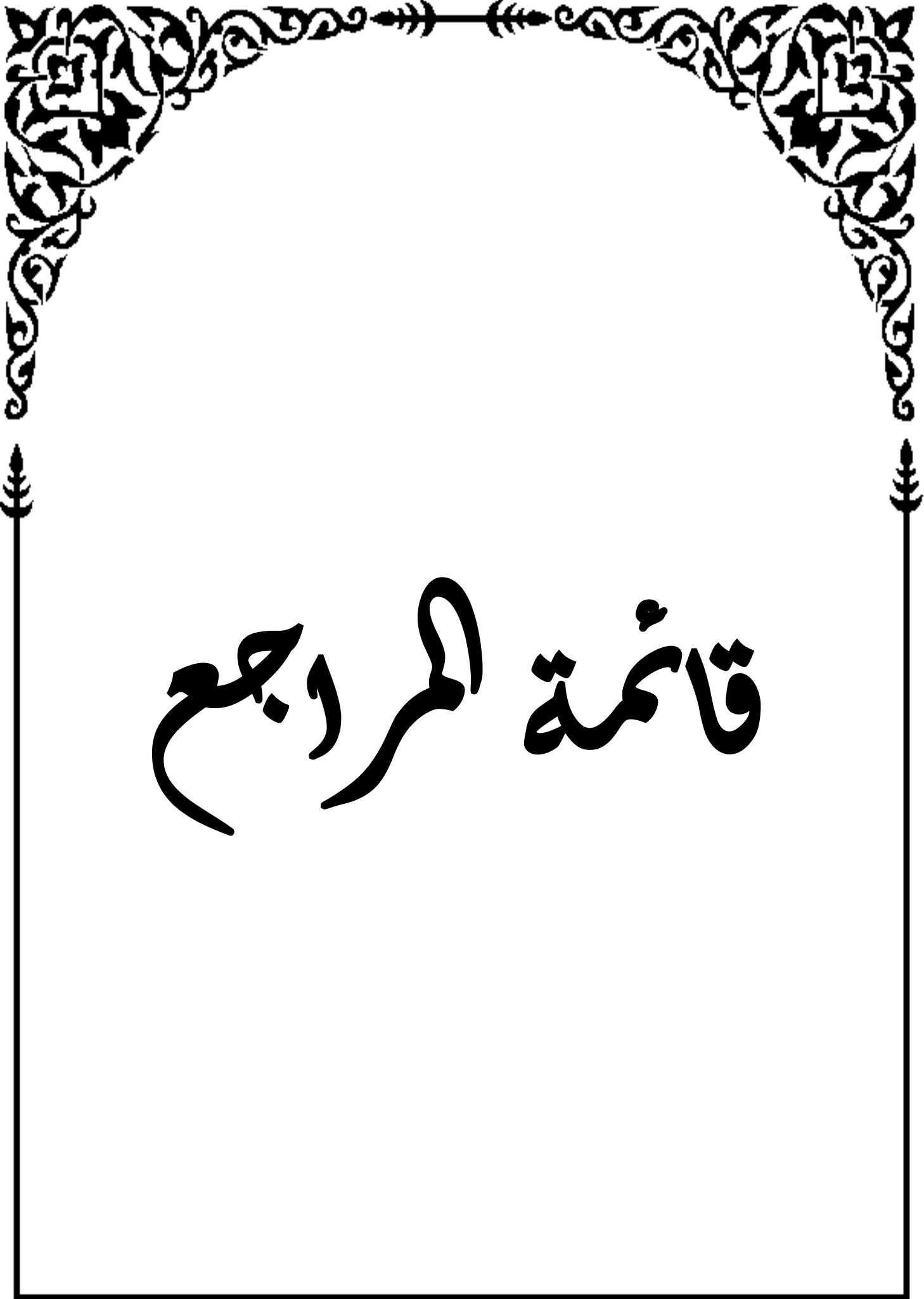
3 - افاق الدراسة

و على ضوء ما سبق ومن خلال ما توصلنا اليه يمكننا اقتراح مجموعة من الآفاق التي من الممكن ان يتناولها الباحثون في المستقبل، والتي قد تكون تكملة لموضوعنا الحالي الذي سلطنا الضوء من خلاله على إدارة المعرفة من خلال مؤشرات(اكتساب المعرفة و نشر المعرفة و خزن المعرفة و تطبيق المعرفة) وتأثيرها على اتخاذ القرار، وقد أهملنا تأثير بعض المؤشرات التي نرى بأنها تستحق الدراسة وقد يكون لها تأثير معنوي على متغيرات الدراسة و هي :

-الذكاء العاطفي على اتخاذ القرار

-فعالية فرق العمل على اتخاذ القرار

- إدارة المعرفة على تحقيق التعلم التنظيمي



قائمة المراجع

- أبو سلطان، ت. م. (2013). واقع عمليات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا و سبل تطويره. جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة.
- الزطمة، ن. م. (2016_2015). إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير .
- الزيادات، م. ع. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- الملكوي، ا. ا. (2007). (01)إدارة المعرفة -الممارسات و المفاهيم. تطوير المعرفة و المهارات : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
- بن برطال، ع. ا. (2021). التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية. تغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية. الاغواط، علوم تسيير، الجزائر: جامعة عمار ثليجي الاغواط.
- بن برطال، ع. ا. (2018). مطبوعة إدارة المعرفة. علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- ¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الغالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:96.
- ¹ أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008، ص 91.
- ¹ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 75
- حمدي، ا. ا. (s.d.). دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. جامعة الاغواط.

- عزام، م. خ. (2021). إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي . عمان : دار زهدي للنشر و التوزيع.
- لكبيسي، ص. ا. (2005). *إدارة المعرفة*. بغداد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- حسن عبيد غادة إسماعيل. (2015). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة أعمال . غزة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال.
- ريمة علي حلاق. (2013). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق . رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية . دمشق، كلية التربية قسم التربية المقارنة
- صابر عبد الرزاق صايفي. (2016). نظم المعلومات و أثره في اتخاذ القرار بالمؤسسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص إدارة أعمال . جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التحارية و علوم التسيير
- طارق عبد الرؤوف عامر، و إيهاب عيسى المصري. صناعة واتخاذ القرار. مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع.
- علي شعبان لبنى يونس. (21 01, 2017). عبئ المعلومات و علاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة و القيادة التربوية . كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط
- مقابلة آية نصر. (2018). الذكاء الانفعالي و أثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال . قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . الاردن، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، قسم ادارة اعمال
- نوال عبد الرحمان محمد الحوراني. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و المديرات، دراسة حالة على برنامج التربية و التعليم بوكالة الغوث الدولي غزة. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة . الجامعة الإسلامية غزة قسم إدارة أعمال

نوال عبد الكريم الأشهب. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها و مراحلها. المملكة العربية الاردنية: دار امجد للنشر و التوزيع

.هربرت سايمون. (2003). السلوك الإداري. معهد الإدارة العامة

. jones neil Russell. (2002). decision making. management pocketbooks.

املأ حق

استبانته حول إدارة المعرفة و أثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة - دراسة حالة لمؤسسة سوناطراك للصيانة الاغواط- تهدف الدراسة إلى معرفة ما هو اثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرار في المؤسسة.

الأساتذة المحكمين :

- أحميدة فرحات.. أستاذ محاضر

- أبو القاسم حمدي أستاذ محاضر

- يوسف خنيش أستاذ محاضر

البيانات الشخصية :

أنثى ()

الجنس: ذكر ()

العمر:

من 30 سنة إلى 50 سنة ()

اقل من 30 سنة ()

أكثر من 50 سنة ()

المستوى التعليمي:

أخرى ()

دراسات عليا ()

جامعي ()

ثانوي فما اقل ()

عدد سنوات العمل:

من 6 إلى 10 سنوات ()

اقل من 5 سنوات ()

أكثر من 10 سنة ()

إدارة المعرفة						
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارات	x
اكتساب المعرفة						المحور الأول
					اكتسب معارفي من خلال التعلم الفردي " مطالعة..مواقع..مقالات...."	1
					اكتسب معارفي باستخدام العقل عن طريق تحليل الأمور و الوصول إلى نتائج إبداعية	2
					اكتسب معارفي من خلال التجربة والخطأ	3
					اكتسب معارفي عن طريق الخبرات السابقة	4
					اكتسب معارفي صدفة	5
					اكتسب معارفي بطرح الأسئلة على الزملاء و المسؤولين	6
					اكتسب معارفي من خلال حضور ندوات و مناقشات و تكوين	7
خزن المعرفة						المحور الثاني
					أقوم بتسجيل كل ما يحدث لي من مواقف و معلومات جديدة تفيد العمل	8
					أبادل الآراء و الأفكار مع الزملاء لتخزينها في ذاكرتي	9
					يوجد شخص مسئول عن جمع معلومات و أفكار العاملين و تدوينها في سجل يسهل الوصول إليه	10
					تخزن المعارف في مؤسستنا الكترونيا	11
					يتوفر نظام يضمن حماية المعلومات المخزنة من التلف أو الاقتباس أو استخدامها بطريقة غير مناسبة	12
					احتفظ بالمعرفة في صورة تقارير موجزة يتم تحديثها بصورة مستمرة يسهل الوصول إليها	13
					تهتم المؤسسة بالعاملين ذي المعرفة العالية و عدم انتقالهم إلى جهات أخرى	14
توزيع و نشر المعرفة						المحور الثالث

					أحاول تحديد أسلوب لحل المشكلة	9
وضع البدائل						المحور الثالث
					أحاول وضع عدة حلول يمكنها حل المشكلة	10
					استخدم أسلوب العصف الذهني بمشاركة العاملين لوضع مجموعة حلول	11
					أحاول دراسة كل بديل من ناحية المزايا و العيوب و الواقعية	12
					أحاول تحديد تكاليف كل بديل	13
اختيار البديل						المحور الرابع
					اختر البديل الذي يحقق منفعة للمؤسسة	14
					اختر البديل الذي يحقق لي منفعة شخصية	15
					أفضل اختيار البديل بمفردي	16
					أفضل المشاركة في اختبار البديل	17
					اختر البديل الأقل تكلفة	18
					اختر بديل واقعي يمكن تنفيذه	19
تنفيذ القرار						المحور الخامس
					أتابع تنفيذ القرار بعد اتخاذه	20
					اسأل زملائي عن رأيهم بالقرار	21
					أتحمل عواقب القرار الذي اتخذه	22
					اتخذ القرار المناسب حتى لو تعرضت إلى انتقادات	23
					استطيع مواجهة الصعوبات التي تواجه تنفيذ قراري	24