



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



عناصر إدارة المعرفة وعلاقتها في تعزيز القرار الاستراتيجي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

إشراف:

أ.د: أحمد بن خليفة

إعداد الطلبة:

- أمين الدين بوشمال
- أيوب شبي
- سمية حسينات
- ياسمين بن طبة

اللجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أ.د عبد الحكيم شاهد
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أ.د أحمد بن خليفة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أ.د منى خلف

الموسم الجامعي: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



عناصر إدارة المعرفة وعلاقتها في تعزيز القرار الاستراتيجي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

إشراف:

أ.د: أحمد بن خليفة

إعداد الطلبة:

- أمين الدين بوشمال
- أيوب شبي
- سمية حسينات
- ياسمين بن طبة

اللجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أ.د عبد الحكيم شاهد
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أ.د أحمد بن خليفة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أ.د منى خلف

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

أهدي تخرجي:

إلى منبع الخير والإحسان، الود والوفاء، إلى من زرع في روحي الهمة والكبرياء، ورفع رأسي إلى السماء

" أبي العزيز" السبتي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من حملتني وهن على وهن، وتخطت من أجلي كل المحن، إلى من رسمت لي ابتسامتها صميم الأمل، إلى قرة عيني ومبلغ آمالي، إلى منبع العطف والحنان "أمي الغالية" سطيفة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى زوجتي العزيزة، تعبيرا مني عن خالص شكري وتقديري لجهودها خلال فترة دراستي فقد كانت نعم الزوجة الداعمة "خولة" أدامها الله لي شريكة الروح.

إلى من حلت بركة وجودها في حياتي وأبججت جوارحي، ومن ملئت ضحكاتها الجميلة عمري ابنتي "نجاة أسينات".

إلى إخوتي الذين يشاركونني الحياة منذ أن وعيت على هذه الدنيا، وقدموا الدعم والمساعدة لي في جميع الظروف "مسعودة، آسيا، راضية، حلیم، ليندة، ميحة، دنيا، سيف، رحاب، عليا"

إلى الأيدي الصغيرة التي تطرق بابي زائرة لتدخل الأنس والحياة إلى أيامي أبناء إخوتي " دارين، أميرة، بلقيس، أنس، درصاف، هبة، عبد الله، مهدي، نجاح، ناريمان، السبتي، أنفال، إيلاف، سعيدة، فريال، مغيث" جعل الله النجاح حالفهم.

إلى كل أصدقائي الذين قاسمو معي الحياة العلمية والعملية، أينما كانوا جعلها الله في ميزان حسناتهم.

أمين الدين

إهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا لتوفيقك على إتمام هذا العمل.

بكل فخر واعتزاز فوق الواجب أهدي ثمرة تخرجي:

إلى التي حملتني وهنا وضعتني، إلى التي سهرت الليالي لأنام في أمان، إلى التي لو أعطيتها كل ما في الدنيا ما وفيت أجرها، إلى أعز ما أملك في حياتي " أمي "

إلى الذي لم ييخل علي بشيء احتجته، إلى من سهر وتعب من أجل راحتي، إليك يا نبع العطاء ورمز العمل والصرامة إليك يا أعز ما مخلوق في الدنيا، إلى الذي مهما قلت فلن أوفيه حقه مقابل الجهد الذي قدمه في رعايتي وتربيتي " أبي "

أنتما المصباح الذي ينير طريقي بدعوتكما مهما حييت.

إلى الزهرة الوحيدة في حياتي، إلى من كانت سندا ودعما وأحسن الظن بي وأرى الخير والحب بأعينها وقلبها سندي والكتف الذي أستند عليه، غاليتي " أختي "

إلى جميع من أمدني بالقوة والتوجيه وآمن بي ودعمني في الأوقات الصعبة، سائل المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة وفقهم الله.

الحمد لله على التمام والكمال، اللهم اجعلها نهاية خير لبداية طريق أعظم

أيوب

إهداء

اللهم ملك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا لتوفيقك على إتمام هذا العمل وتحقيق الحلم المنتظر
بعد مسيرة دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة
تخرجني أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر.

أهدي نجاحي لنفسي الطموحة التي ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح.

وبكل حب أهدي ثمرة تخرجني إلى المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة تعشق التحديات قدوتي الأولى التي منها
تعرفت على القوة والثقة بالنفس، إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي
الشدائد بدعائها. إلى القلب الحنون سر قوتي ونجاحي "أمي" وصديقتي ورفيقة دربي.

إلى من علمني الأخلاق قبل الحروف والذي أحمل اسمه بكل فخر، إلى الرجل العظيم الذي أخرج مني أجمل ما في
داخلي وعلمني أن الدنيا سلاحها العلم والمعرفة، وشجعني دائما للوصول إلى طموحاتي واعتلي سلم النجاح
لطالما عاهدته بهذا النجاح، ها أنا أتممت وعدي وأهديه لك يا داعمي الأول وسندي وقوتي بعد الله فيخري
واعتزازي "أبي".

إلى من كانوا سنداً ودعماً وأحسنوا الظن بي وأرى الخير والحب بأعينهم وقلوبهم سندي والكتف الذي أستند
عليه "إخوتي".

إلى أهلي الذين يفرحهم نجاحي ويحزنهم فشلي، إلى أصدقائي وأحبي، وإلى أجمل صديقة وألف اختيار أصدقاء
الجامعة كل باسمها، وأساتذتي، ومن كانوا عوناً في مسيرتي العلمية.

الحمد لله على التمام والكمال، اللهم اجعلها نهاية خير لبداية طريق أعظم.

سمية

إهداء

من قال أنا لها " نالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن حلمي قريب ولا طريق كان محفوفا بالتسهيلات.
الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضلله ها أنا اليوم أنظر إلى حلمي بفرح وسرور الذي طال انتظاره وقد أصبح لي واقعا أفخر به.

بكل حب وفخر أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضنني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله، داعمتي الأولى والأبدية أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود، ممتنة لأن الله قد اصطفاك لي من البشر " أمي".

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي ومسندي وقوتي وملاذي الآمن بعد الله فخري واعتزازي " أبي".

" إلى من قيل فيهم " سنشد عضدك بأخيك":

سندي واتكائي ويدي وقت ضعفي "محمد بلال"

صديقي وشريكي في اللعب الجنوني "محمد أيمن"

مشاغبتي ومن اعتبرته ابني الصغير "محمد نوح"

أدامكم الله ضلعا ثابتا لي.

إلى رفيق الدرب وصديقي الداعم والشريك الأبدي يا من وقفت معي في السراء والضراء، الله لا يجرمني منك.

إلى ملائكة رزقني الله بهن لأعرف من خلالهن طعم الحياة الجميلة، تلك الملائكة التي غيرن معنى الصداقة والسند بوجودهن "رفيقاتي دربي"

إلى جميع من أمدني بالقوة والتوجيه وآمن بي ودعمني في الأوقات الصعبة، سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة وفقهم الله.

ياسمين

شكر وتقدير

شكر وتقدير

أول من يشكر آناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول والأخر والظاهر والباطن الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم نحمده حمداً كثيراً بعظمته وجلال قدره وكثرة نعمه ولما أعطاه لنا من القوة والإرادة، فالحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

فلا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص تشكراتنا واحترامنا إلى الدكتور المشرف "بن خليفة أحمد" الذي لم يخل علينا بعمله وجهده المتواصل وتوجيهاته السديدة فشكراً لكل ونطلب الله عز وجل أن يجازيك خير جزاء كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى السيد "كول محمد فؤاد" رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز الذي أسهم بتوجيهاته ومعلوماته.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث المتواضع والشكر موصول إلى كل أستاذ ومعلم أفادنا بعلمه من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة

شكراً لكل من سعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

لكم منا كل الشكر والتقدير والامتنان

والحمد لله على إتمامنا لهذا العمل.

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى كشف وتحديد علاقة ارتباط عناصر إدارة المعرفة (التعلم، التعاون، الثقة، الخبرة، التكنولوجيا، الإبداع التنظيمي) بالقرار الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت. ولتحقيق أهدافها المرجوة تم تصميم استبيان كأداة رئيسية للدراسة بهدف جمع البيانات من موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع عينة على موظفي المؤسسة سابقة الذكر، وبعد المراجعة والتدقيق الاستبيانات المستردة وجد 40 استبيان فقط صالح للتحليل. وبغية معالجة البيانات ومناقشة النتائج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V21. وقد بينت الدراسة التطبيقية على وجود علاقة الارتباط ضعيفة بين عناصر إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة. **الكلمات المفتاحية:** عناصر إدارة المعرفة، قرار استراتيجي.

Abstract:

The present study aims to uncover and determine the correlation between knowledge management elements (learning, collaboration, trust, experience, technology, organizational creativity) and strategic decision-making in the Sonelgaz Electricity and Gas Company - Services - Touggourt Agency.

To achieve its desired objectives, a questionnaire was designed as the main tool for the study to collect data from the employees of the institution under study. It was distributed to a sample of 44 employees, and after reviewing and auditing the returned questionnaires, only 40 questionnaires were found to be valid for analysis.

To process the data and discuss the results, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program was used.

The current study showed that there is a weak positive correlation between knowledge management and strategic decision-making in the institution under study.

Keywords: Knowledge management elements, Strategic decision-making.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وتقدير
-	الملخص
II-I	فهرس اختويات
III	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الإستراتيجي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل عام لإدارة المعرفة
03	المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
09	المطلب الثاني: الإطار النظري للقرار الإستراتيجي
12	المطلب الثالث: فعالية إدارة المعرفة في تحسين القرار الإستراتيجي
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
20	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	خلاصة
24	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز-خدمات-وكالة تقرت
25	تمهيد
26	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز-خدمات- تقرت
26	المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- تقرت
27	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز-خدمات- تقرت
29	المطلب الثالث: عرض وشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

32	المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليل خصائص عينة الدراسة
32	المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
33	المطلب الثاني: دراسة نتائج الدراسة.
45	المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
53	خلاصة
56-55	الخاتمة
61-58	قائمة المراجع
71-63	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01.01	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	20
01.02	فرز الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة	33
02.02	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	33
03.02	توزيع العينة ونسبتها حسب الجنس	34
04.02	توزيع العينة ونسبتها حسب العمر	35
05.02	توزيع العينة ونسبتها حسب المستوى التعليمي	36
06.02	توزيع العينة ونسبتها حسب الخبرة	37
07.02	اتجاهات إجابات العينة حول بعد الخبرة	38
08.02	اتجاهات إجابات العينة حول بعد التكنولوجيا	39
09.02	اتجاهات إجابات العينة حول بعد التعلم	40
10.02	اتجاهات إجابات العينة حول بعد التعاون	41
11.02	اتجاهات إجابات العينة حول بعد الثقة	42
12.02	اتجاهات إجابات العينة حول بعد الإبداع التنظيمي	43
13.02	اتجاهات إجابات العينة حول بعد القرار الاستراتيجي	44
14.02	اختبار توزيع الطبيعي	46
15.02	معامل الارتباط بين بعد التعاون والقرار الاستراتيجي	47
16.02	معامل الارتباط بين بعد الثقة والقرار الاستراتيجي	48
17.02	معامل الارتباط بين بعد الخبرة والقرار الاستراتيجي	49
18.02	معامل الارتباط بين بعد التعلم والقرار الاستراتيجي	50
19.02	معامل الارتباط بين بعد التكنولوجيا والقرار الاستراتيجي	50
20.02	معامل الارتباط بين بعد الإبداع التنظيمي والقرار الاستراتيجي	51
21.02	معامل الارتباط بين بعد إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي	52

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01.01	نموذج الدراسة	د
01.02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	29

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان الموجهة لموظفي مؤسسة سونلغاز - وكالة تقرت-	67-63
02	طلب تسهيل الحصول على معلومات (الموافقة)	68
03	مخرجات SPSS	71-69

المقدمة

التوطئة:

تمر مؤسسات اليوم بمتغيرات اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة، وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي، مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين ورفع الأداء، ولا يمكن تحقيق ذلك ما لم تمتلك هذه المؤسسات خبرة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة القوية.

ولقد أجمع الخبراء في مجال الإدارة والاقتصاد بأن إدارة المعرفة هي السبيل الأفضل والمصدر الاستراتيجي في بناء وتعزيز الميزة التنافسية، وأن المعرفة هي السلاح الأقوى حيث من خلالها انطلق العقل الإنساني ليكشف قوانين الحياة ويبحث عن أسرار الطبيعة، ويتحرر من سيطرة كثير من الخرافات والأوهام التي كانت تقيد تفكيره وسلوكه، وقد ارتبط مفهوم إدارة المعرفة بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بالمعرفة المتاحة، حيث يجب أن تستغل هذه الإمكانيات والمواهب والقدرات بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام ومواجهة التحديات والأزمات، وتعد إدارة المعرفة موضوع الساعة لأن الإنسان يحتاج للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته، فالمعرفة هي الأصل وهي أهم عناصر الإنتاج فلا بد للمؤسسات والقيادات الإدارية من التعامل بكفاءة وفعالية في عملية استثمارات الطاقات والقدرات المعرفية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الازدهار والتقدم لأنها تعد هذه العملية من أكثر مجالات البحوث الإدارية نشاطاً، في ما يؤكد العديد من الباحثين على أن البحوث الإدارية ما تزال في نقاش مستمر حول مدى مساهمة إدارة المعرفة وأهمية عناصرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن المديرين.

بناءً على ما تقدم تطرح الإشكالية التالية:

ما علاقة عناصر إدارة المعرفة في تعزيز القرار الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات-

وكالة تقرأ؟

وتندرج من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة علاقة الارتباط بين التعاون والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ما درجة علاقة الارتباط بين الثقة والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- ما درجة علاقة الارتباط بين الخبرة والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 4- ما درجة علاقة الارتباط بين التعلم والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 5- ما درجة علاقة الارتباط بين التكنولوجيا والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟

6- ما درجة علاقة الارتباط بين الإبداع التنظيمي والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عناصر إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التعاون والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الثقة والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الخبرة والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد لتعلم والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التكنولوجيا والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الإبداع التنظيمي والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

إن لهذا الموضوع عدة أهداف كما يلي:

- تسهيل فهم موضوع إدارة المعرفة بالإحاطة بمفاهيمها وأهميتها وعناصرها.
- محاولة التعرف على معنى القرار الاستراتيجي وخصائصه والعوامل التي تؤثر في فاعليته.
- إبراز مدى علاقة ارتباط إدارة المعرفة بعناصرها مع القرار الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في تأكيد وتوضيح مفهوم إدارة المعرفة وعناصرها في ظل زيادة سرعة الأداء نتيجة للعولمة والتطور التكنولوجي، بالإضافة إلى إبراز الاهتمام البالغ بعناصر إدارة المعرفة للاستفادة منها في تعزيز القرار الاستراتيجي، وتحقيق الأداء المتفوق، وكيفية المساهمة الفعالة في المؤسسة.

أسباب اختيار الدراسة:

أسباب ذاتية:

- تم اختيار موضوع الدراسة الحالية من الرغبة الذاتية والميول الشخصي في معالجة مثل هاته المواضيع.
- طبيعة مجال التخصص العلمي المنتمى إليه.

أسباب موضوعية:

- زيادة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي في ظل اشتداد المنافسة للارتقاء بمكانتها.
- اهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات ضمن مستوى عملهم.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل بحثي من الصعوبات ومن بين أهم الصعوبات التي ووجهت يذكر منها:

- صعوبة تحديد متغيرات الدراسة لتداخلها مع العديد من المواضيع.
- الجهد المستغرق في استرداد البيانات.
- صعوبة فهم بعض عبارات الاستبيان من طرف موظفي المؤسسة.
- تأخر تعبئة الاستبيان من طرف الموظفين نظرا لكثرة انشغالهم وارتباطاتهم.

حدود ونطاق الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** كانت بداية الدراسة من تاريخ 04 فيفري 2024 إلى غاية 23 ماي 2024.
- **الحدود المكانية:** تم القيام بإجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في موظفي المؤسسة محل الدراسة.

- **الحدود الموضوعية:** وهي التعريف بالمتغيرات التي تخص الدراسة وتنقسم إلى متغيرين هما: المتغير المستقل عناصر

إدارة المعرفة، والمتغير التابع القرار الاستراتيجي.

هيكل الدراسة: تم تقسيم الدراسة الحالية إلى فصلين:

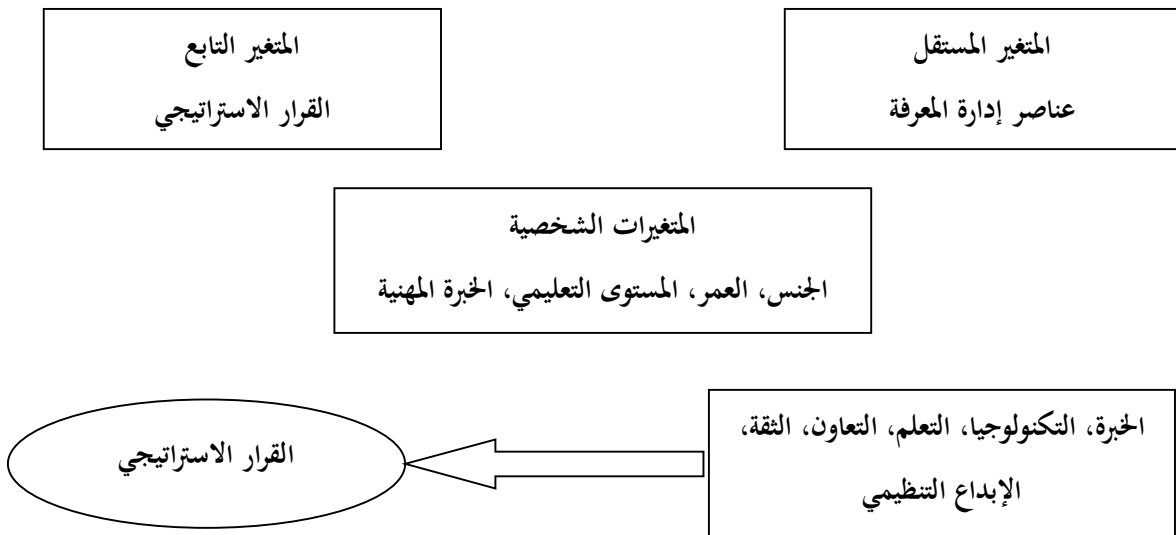
الأول الفصل النظري المعنون الدراسة النظرية لمفاهيم عناصر إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي، ويشمل مبحثين الأول يتعلق بالأدبيات النظرية لعناصر إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي، أما المبحث الثاني خصص بالدراسات السابقة لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي.

الفصل الثاني المعنون بالدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت، ويشمل مبحثين الأول يتعلق بتقديم مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت، أما المبحث الثاني خصص لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

نموذج الدراسة: للوصول إلى أهداف الدراسة المحددة وتحقيق الغرض منها في تحديد أهمية المتغيرات المستقلة بالنسبة

للمتغير التابع، فقد تم تصميم نموذج خاص بالدراسة تمثل في:

الشكل رقم (01.01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

تمهيد

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الأساسية الحديثة التي تسعى المؤسسات على تطبيق أهم أنواعها المختلفة التي تتمثل في المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.

والأخذ بمبادئها ولذلك إدارة تلك المعرفة بشكل جيد يساعد هذه المؤسسات على اتخاذ قرار استراتيجي تمكنها من التفوق وضمان بقائها وتطورها، فالمعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي الذي يتميز بالتنامي والاستمرار في ظل الاقتصاد الجديد الذي يطلق عليه اقتصاد المعرفة، وتعد عملية القرار الاستراتيجي بمثابة جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى أنها من أصعب المهام في مؤسسات الأعمال لأن الإداري الجيد والقائد المتميز لا يظهر نجاحه إلا بعد اتخاذ القرار الاستراتيجي الجيد، الذي يتطلب الوقت المناسب وخاصة في المواقف الصعبة والأزمات التي تمر بها المؤسسة.

وهذا ما سيتناوله هذا الفصل من خلال التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالمعرفة ومدى أهميتها في المؤسسة وتقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمفاهيم إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

لقي موضوع المعرفة اهتماما كبيرا من قبل الكثير من رجال الأعمال وتعتبر المعرفة من أهم المصطلحات الجديدة وأحدث عوامل الإنتاج ومورد أساسي لإنشاء ثورة اقتصادية، وتعتبر العنصر الأساسي الذي يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات، فالاقتصاد التقليدي قام على افتراضات أن عوامل الإنتاج هي التي تنشئ الثروة، أما في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة هي عامل الإنتاج الأكثر قيمة وهي النوع الجديد من رأس مال القائم على الأفكار والخبرات.

المطلب الأول: مدخل عام لإدارة المعرفة

قبل التطرق إلى نشأة ومفهوم إدارة المعرفة يجب الإشارة إلى التعرف على مفهوم المعرفة، لقد ظهرت المعرفة مع ظهور الإنسان وانتقلت من جيل إلى جيل آخر وأصبحت ضرورة لضمان الاستمرار والنجاح في المؤسسات بشتى أنواعها، فماذا نقصد بالمعرفة؟

الفرع الأول: تعريف المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة: إن حقل المعرفة قديم ومتجدد وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين ولقد تنوعت وتعددت المفاهيم التي تناولت المعرفة ويرجع هذا التنوع والتعدد لتنوع الخلفيات العلمية والمهنية للباحثين، فكل باحث ينظر إلى المعرفة من زاويته أو مجاله أو تخصصه. ولفهم المعرفة أكثر يمكن إجمالها في مجموعتين هما:

1) مجموعة التعريفات القائمة على المعرفة الصريحة (الظاهرة).

1-1- عرفها Daft على "أنها المعرفة الرسمية والمؤسسية والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين"¹.

1-2- كما أشار Herschel "إلى المعرفة الظاهرة بوصفها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة، ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات الاختراع"².

1-3- حيث أن دعاة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى تعريف المعرفة³:

- هي الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها أو المعلومات في النشاط.

¹ - صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، دون دار نشر، مصر، 2005، ص11.

² - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 02، الأردن، 2008، ص25.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

- تتكون المعرفة من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

- المعرفة هي معلومات مؤسسة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة.

(2) مجموعة التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية:

2-1- عرفها Daft على "أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب في رموز أو كلمات وتشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف (Know-how)"¹.

2-2- وأشار Herschel إلى "المعرفة الضمنية أنها غير مرمزة وصعبة الانتشار، ويصعب لفظها لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل".

2-3- وهناك من يعرفها هي "المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والروى الخبرة التي تقدم إطارا لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة".

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن المعرفة هي القوة التي يستحضرها الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان واتخاذ قرارات صائبة.

ثانيا: أهمية المعرفة: تبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا، وتذكر على سبيل الحصر أنها²:

- تساهم في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية وتكون أكثر مرونة.

- أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية.

- يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

ومن هنا فالمؤسسة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة تنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المؤسسة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود³.

¹- صلاح الدين ألكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

²- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، دون دار نشر، 2020، ص 14.

³- سميرة بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، دون دار نشر، الجزائر، 2016، ص 37.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

يرى Nonaka "أنه في الاقتصاد المؤكد الوحيد هو عدم التأكد فأن المعرفة تكون هي المصدر الأخير للميزة التنافسية، فعندما الأسواق تتطور والتكنولوجيا تتكاثر والمنافسون يتزايدون والمنتجات تصبح متقدمة بين ليلة وضحاها"¹.

ثالثا: خصائص المعرفة: قد تشبعت المعرفة بخصائص تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال ومنه نحاول أن نبرز لا على سبيل الحصر أهم الخصائص التي تتميز بها²:

1- التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة ولكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى معرفة ضمنية.

2- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليه وانتقاء الجزء منها. وهناك خصائص أخرى للمعرفة يذكر منها³:

3- البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى أسباب الظواهر لأن ذلك يمكن من أن تتحكم فيها على نحو أفضل.

4- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظاهر التي تبحثها فحسب على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس واليقينية. لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.

5- الدقة والتجريد: تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

6- الإنسانية: فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية، كما أنه هو الذي ينقلها من جيل لآخر، وهو القادر على إيجادها وهضمها وتوليدها وتجديدها⁴.

الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة

أولا: نشأة إدارة المعرفة: مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمجموعة من الانتقادات الفكرية والتطبيقية وتكمن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري، والتي كانت معروفة على مدى عقود لكنها على مستوى التطبيق

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق ذكره، ص 24.

² - صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق ذكره، ص 14.

³ - عبد الله حسن، إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2015، ص 28.

⁴ - إيناس أبو بكر محمد الهاوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية، دار حميس للنشر والترجمة، دون بلد نشر، 2018، ص 36.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

لم تكن معروفة إلا في قبل سنين، والحداثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ هذا إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة. يعد Don March أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة وذلك في بداية الثمانيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشير إليه بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائدة الإدارة Peter Druker إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المؤسسة ستكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أداؤهم من خلال التغذية العكسية¹.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة: لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من عدة زوايا كل منهم حسب رأيه وتوجيهه. يرى صلاح الكبسي مفهوم إدارة المعرفة تعريف شاملاً استخلصه من عدة مجالات متعددة بأنها "المصطلح المعبر عن العمليات، والأدوات، والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأداؤها المستفيدون في المؤسسة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"². ومن جانب آخر هناك من يرى أن مفهوم إدارة المعرفة "عبارة معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى المعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها إضافة إلى أنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات وبصيرة الخبير"³.

كما تعرف بأنها "العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتخزين المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات لحل المشاكل التعلم وغيرها"⁴.

وحسب Fearnley Horder "هي استخدام المعرفة والخبرات في المنظمة متى وكلما تطلب ذلك"⁵.

¹ - أحلام عباسية وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمي لخضر بالوادي، الجزائر 2017/2018، ص 3، 4.

² - صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق ذكره، ص 42.

³ - عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق ذكره، ص 21.

⁴ - زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتورا في علوم تسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعارف، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 18.

⁵ - ياسر بن عبد الله بن تركي ألتعدي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية، أطروحة الدكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008/2009، ص 57.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

تعتبر إدارة المعرفة هي العمل من أجل تعظيم كفاءة رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي¹.

ومن التعاريف السابقة نستخلص بأن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتبناها المؤسسة التي تعمل على اكتساب المعرفة وتصنيفها، وتخزينها، ونشرها، واستخدامها، أو إعادة استخدامها لتطوير أداء المؤسسة وخلق قيمة مضافة من خلال توظيف المعارف في التخطيط الاستراتيجي، وصنع اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة لا على سبيل الحصر إلى تحقيق ما يلي²:

(1) - بناء نظام لإدارة المعرفة يمكن من وجود من خلال:

- اتصال منفتح.
- استرجاع فعال للمعلومات.
- إدارة الوثائق وإعادة استخدامها.
- التطوير المستمر للنظام.

(2) - تنمية أشكال التعاون وعقد الاجتماعات من أجل عملية صناعة القرار التي تتسم بأنها:

- تبنى على الحوار.
- تدعم تمكن.
- تتضمن تقييماً مستمراً لنتائج وطرق العمل.

(3) - إيجاد طرق والممارسات التي:

- تدعم التفاعل والتشابك مع جماعات الاتصال.
- تمكن التعرف على مظاهر الخلل.
- تساعد في تطوير وترجمة الأفكار إلى تجديدات.

(4) - تطوير مؤشرات يصبح من خلالها بالإمكان متابعة تنمية الأصول المعرفية وتزايد القيمة المضافة.

(5) - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها³.

¹ - رجب عبد الحميد حسنين، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال فكري، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2022، ص 143.

² - حسنى عبد الرحمن الشيمى، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلاً، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009، دون بلد نشر، ص ص 92، 93.

³ - أحمد بن خليفة، سليمة مسعي محمد، إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع في المؤسسات الخدمية مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 3، 2020 ص 55.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

(6)- تمكين من المساهمة في رفع أداء الموظفين¹.

رابعا: أهمية إدارة المعرفة: في ظل التطورات الاقتصادية والحاصلة وجدت المؤسسة نفسها مضطرة إلى البحث عن أساليب إدارية تمكنها من التمييز ومن بينها إدارة المعرفة لما لها من أهمية تذكر في بعض النقاط التالية²:

- المعرفة الآلية التي تمكن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي.

- التطور الديناميكي للمعرفة والتغيير السريع لها صعب من عملية التحكم بها واستخدامها بفعالية لذا وجب وجود برامج لإدارة هذه المعرفة تتميز بالتطور والتكيف.

- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأدائها المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه³.

- معرفة كيفية استخدام التكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة في سوق المنافسة.

- تنوع النظم والعمليات التي تدعمها وتديرها.

- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها يتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق العمل التي تساعد على تقوية الثقافة التنظيمية والتعلم المستمر⁴.

خامسا: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة: يشير الكثير من الباحثين أن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنية الأساسية إذ لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها ومن هذه العناصر ما يلي⁵:

• **التعاون:** هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق العمل) مساعدة أحدهم في مجال عملهم، وإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد.

• **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

¹ - أسماء زغب وآخرون، دور عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية (دراسة حالة مجموع من وكالات البنوك التجارية بالوادي)، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر 2020/2019، ص 55.

² - خالد أحمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، دون بلد نشر، 2019، ص 52، 53.

³ - أحمد بن خليفة، دور إدارة المعرفة في تحسين البقطة الإستراتيجية، دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 23.

⁴ - سبتي وسيلة، سبتي لطيفة، عولمة المعرفة والفرص والتحديات، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2017، ص 517.

⁵ - أسماء زغب وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 12، 13.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دورا أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة.
- **الخبرة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة.
- **التكنولوجيا:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.
- **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، منتجات، الخدمات والأفكار أو الإجراءات المقيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين، وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

المطلب الثاني: الإطار النظري للقرار الاستراتيجي

إن مبتدأ أي عمل يبدأ بقرار وأن العلاقة العضوية بين العمل والقرار جعل شأنا ملازما بجوهر العمل ونجاحه، وبات بشكل عام والقرار الاستراتيجي بشكل خاص من المظاهر المنهجية في الإدارة، وبات من الضروري التواصل مع مستجدات الدوافع الكامنة وراء اتخاذ القرار وتحليلها فضلا عن تعبئة ميادين المعرفة ذات الصلة باتخاذ القرار للوصول إلى تصور أفضل حول ماهية القرار الاستراتيجي على وجه التحديد.

أولا: مفهوم القرار: تتعدد الرؤى بخصوص مفهوم القرار شأن الكثير من المصطلحات الإدارية، إن القرار بشكل عام هو إمضاء الرأي لمن يملك الحق فيه يبدأ أن صنعه هي عملية تنتهي بإصدار القرار واتخاذها. في حين يشير المعنى الاصطلاحي أو العلمي لمعنى القرار بأنه خيار يحدده متخذ القرار حول ما الذي يجب أن يكون أو أن لا يكون في حالة محددة¹.

حيث يعرف محمد الناشد وبرجوغون اتفاقا في تعريفهما على "أنها العملية التي لا تسمح بالاختيار بين البدائل المختلفة"². ومن خلال ذلك نستطيع القول أن القرار هو الاختيار الذي يقوم الشخص باختياره من عدة اختيارات ويكون هذا الاختيار متخذ على أسس موضوعية وواقعية ليس من قبل الصدفة ويكون معتمدا على المعلومات وبعض البيانات التي يقوم بدراستها جيدا.

¹ - طارق شريف محمد، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، 2012 ص 13.

² - هوارى سويسى، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 189.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

ثانياً: مفهوم القرار الاستراتيجي: تختلف القرارات من حيث كونها إستراتيجية أو غير إستراتيجية باختلاف طبيعتها وبشموليتها من حيث التأثير في مهام ووظائف المؤسسة، ولقد حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين: تعرف القرارات الإستراتيجية ماهي "إلا صورة المتصورة المعبرة عن العقل القيادي واقتداره في التعامل مع التحديات والأزمات والتطورات داخليا وخارجيا مع الأخذ بالحسبان الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز اتجاهات المؤسسة لذلك فإن لها تأثير شاملا طويل المدى"¹.

تعرف القرارات الإستراتيجية بأنها "قرارات تحدد مسار المؤسسة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة والغير متوقعة التي تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية في المؤسسة"².

القرارات هي التي تتخذها الإدارة العليا في المؤسسة على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، وهي قرارات تتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق واغتنام الفرص وتجنب المخاطر البيئية وتحديد أهداف المؤسسة³. ومنه نقول أن القرار الاستراتيجي هو القرار الحساس والمهم الناتج عن ربط المعلومات والمعارف لتحديد مسار المؤسسة وتحقيق الأهداف.

1- خصائص القرار الإستراتيجي: يحظى القرار الاستراتيجي بخصائص تميزه عن القرارات التكتيكية (الوظيفية والتشغيلية)، ومن أهم الخصائص نذكر ما يلي⁴:

- يساهم القرار الإستراتيجي بشكل مباشر في تحديد الاتجاه المؤسسة.
- تظهر آثار القرار الاستراتيجي على نتائج المؤسسة في أغلب الأحيان ضمن الأمد البعيد.
- يمتاز القرار الاستراتيجي بالندرة فهو غير عادي وليس لديه أسبقيات يستعين بها⁵.
- يعد القرار الاستراتيجي حتميا يتوجب على المؤسسة أن تتخذها مسبقا حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الأخرى في كل أنحاء المؤسسة.
- تأتي القرارات الإستراتيجية في المقام الأول من حيث الأهمية أو أولوية التنفيذ بالنسبة للقرارات التنظيمية الأخرى⁶.

¹ - سلمان زيدان ، العمق الاستراتيجي، موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2017، ص 39.

² - تهاى قاسم محمد، إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الإستراتيجية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية قسم إدارة الأعمال، العدد 06، جامعة لبنان، 2021، ص 120.

³ - عبد اللاوي سلوى، دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2019، ص 51.

⁴ - طارق شريف محمد، مرجع سابق ذكره، ص 20.

⁵ - مرجع نفسه، ص 25، 26.

⁶ - طارق شريف محمد، مرجع نفسه، ص 25، 26.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

- تتميز القرارات الإستراتيجية بالمركزية حيث يتم اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا¹.
- (2)- أهمية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: تكمن أهمية القرارات الإستراتيجية فيما يلي²:
 - يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - يساهم في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية.
 - تؤثر القرارات الإستراتيجية تأثيرا فعالا في عمل المنظمات الاقتصادية والسياسية مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدولة.
 - القرارات الإستراتيجية تساهم في أهداف المؤسسة المستقبلية وقدرتها على الاستمرار.
 - تكمن أهمية القرارات الإستراتيجية في كونها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعجيل الأهداف الحالية.
 - يحدد الرؤية المستقبلية المؤسسة.
 - نجاح القرارات الإستراتيجية يساهم في زيادة أرباح المؤسسة وتهيئة الفرص التنافسية.
- (3)- العوامل المؤثرة في فعالية القرار الاستراتيجي: إن اتخاذ القرار يتم في ضوء الكثير من القيود والعوامل التي يمكن أن تتضمن ما يلي³:
 - العامل المعرفي: يعد العامل المعرفي الأكثر أهمية بين العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار وفاعليته ويعد أحد وسائل التوافق والانسجام الفكري على مستوى القرار الاستراتيجي وهو كأحد ركائز قوة القرار الاستراتيجي وفعاليته.
 - عامل المخاطرة: لقد حظي عامل المخاطرة بأهمية بالغة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويشارك متخذو القرار في أحكام العلاقة بين تحمل المخاطرة والعائد المتوقع من ذلك، ولذلك فإن المدير الاستراتيجي الذي يميل إلى تحمل المخاطرة يتخذ قرار استراتيجيا يختلف في محتواه عن المدير الذي لا يميل إلى المخاطرة.

¹ - يعقوب سلوى، أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية، مذكرة ماستر شعبة علوم تفسير تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد برايا أدرار، الجزائر، 2018، ص12.

² - الهادي صالح وآخرون، أثر إدارة المعرفة في القرارات الإستراتيجية، دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، أجدابيا، ليبيا 2021/10/07 ص41.

³ - طارق شريف يونس، مرجع سابق ذكره، ص ص 26، 27، 28.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

- **التناسب الحركي بين القرار كهدف ووسيلة تنفيذه:** في حالة إدراك متخذ القرار الاستراتيجي لطبيعة الفجوة المتوقعة بين الهدف والوسيلة المشار إليها فإن حالة التناسب الحركي قد تتحقق وإلا فإن الأمر يؤول إلى حالة الأزمة وقصور وسائل التنفيذ عن بلوغ تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
- **حدود العقلانية:** إن فاعلية القرار الاستراتيجي في سياق العقلانية يرتبط بمدى تحقيقه لمصالح الأطراف ذوي الصلة بنشاط المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

المطلب الثالث: فعالية إدارة المعرفة في تحسين القرار الاستراتيجي

أولاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي: إن خبرتنا الطويلة في الإدارة الإستراتيجية تشير بوضوح إلى أن الإستراتيجية هي الموجه أو المرشد طويل الأمد لكل الأعمال وإدارات ووظائف الشركة، فمن أجل ضمان وحدة عمل الشركة وراء غرضها الأساسي (الذي يتمثل في الوقت الحاضر في الأغلب أن لم يكن في كل الشركات في إثراء خدمة الزبون)، فإن الشركات كما يقول (P.kolter) لابد أن تعمل على إستراتيجية واحدة، مما يعني لا يمكن لشركة واحدة أن تعمل على مزيج من الاستراتيجيات غير متجانسة كما هو الحال في مزيج إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز أو إستراتيجية القرار وإستراتيجية النمو في نفس الوقت، والأهم هو أن الإستراتيجية نفسها هي منتج معرفي وشأنه من شؤون إنتاج المعرفة، وهذا ما يركز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة (الجيل الذي يركز على إنشاء المعرفة بما يربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار)، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدراً فعالاً للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية وبالتالي تخضع إدارة المعرفة في صياغة القرار الاستراتيجي الجديد¹.

- يمثل اتخاذ القرارات الإستراتيجية جوهر عمل الإدارة المعرفية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل التنظيم، والتي تتعلق بتفاعلاته مع البيئة الخارجية وتزداد أهمية القرار الاستراتيجي كلما انصب على ناحية من النواحي الحيوية التي تؤثر على أداء التنظيم أو امتداد تأثيره إلى الأجل الطويل.
- إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية يمثل العمود الفقري للوظيفة الإدارية حرصت إدارة المعرفة خاصة، التي تقوم على استخدام الحاسب الآلي على مساندة المدير في اتخاذ القرارات المختلفة فيما يتعلق بالمشكلات التي يستعصمها.
- الإلمام بكل جوانبها أو يتطلب تحليلها وقت طويلاً أو مجهود كبير أو تكلفة مرتفعة².

¹ - نجم عبود نجم مرجع سابق ذكره، ص 145، 146.

² - أبو سهو نذير، أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 07، جامعة المدية، الجزائر، 2017، ص 166/167.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

ثانيا: مساهمة عناصر إدارة المعرفة في تعزيز القرار الاستراتيجي: يتوجب على المؤسسة التي تريد تعزيز القرار الاستراتيجي التركيز على أهم عناصر إدارة المعرفة التي تساعد في اتخاذ قرار استراتيجي ناجح، ويمكن دور عناصر إدارة المعرفة في تعزيز القرار الاستراتيجي كآلي:

(1)- دور التكنولوجيا في تعزيز القرار الاستراتيجي: تساهم التكنولوجيا وتطورها في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي تجعل منها عملية سهلة في اتخاذ القرار وذات تكلفة أقل ومتيسرة، في حين أنها وفرت التكنولوجيا وسائل الاتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة وتقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة¹.

(2)- دور التعاون في تعزيز القرار الاستراتيجي: التعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل للوصول إلى اتخاذ القرار الصحيح من خلال وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساس من دعائم المعرفة².

(3)- دور الثقة في تعزيز القرار الاستراتيجي: لتعزيز القرار الاستراتيجي يجب أن تكون هناك ثقة متبادلة، لأنها تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فالثقة إلى جانب التعاون تعلمان معا لتدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما مكملان لبعضهما³.

- دور الخبرة في تعزيز القرار الاستراتيجي: تعد الخبرات أكثر من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي والمهارات المتميزة سمات تختص بها المورد البشري⁴، والعلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى والمدراء تكون علاقة أفقية وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي فإن التشاور بينهم يزودهم بالخبرات وتبادل المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتخاذ قرارات صحيحة تساعد على النجاح⁵.

- دور التعلم في تعزيز القرار الاستراتيجي: يعد التعلم من العناصر الهامة فهو يعني اكتساب معرفة جديدة لاستخدامها في اتخاذ القرار، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم لخلق المعرفة⁶.

¹- صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق ذكره، ص 95.

²- قلوب حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الخضير بسكرة) ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 16.

³- قلوب حسينة، مرجع سابق ذكره، ص 16.

⁴- صلاح الكبسي، مرجع سابق ذكره، ص 93.

⁵- قلوب حسينة، مرجع سابق ذكره، ص 16.

⁶- قلوب حسينة، نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

- دور الإبداع في تعزيز القرار الاستراتيجي: من الضروري للمؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها، وإدارتها، والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة، ومن خلال ذلك يكون قد تم اتخاذ القرار بشكل ناجح بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه متخذ القرار على اتخاذ قرار استراتيجي ملائم.¹

¹- قلوبو حسينة، نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة

من خلال عملية البحث التي قام بها الطلبة على مختلف الدراسات ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية قصد الوقوف عليها وبهدف الاستفادة منها، يمكن الإشارة إلى بعض منها:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1/ دراسة ربما علي حلاق¹، الموسومة بعنوان: دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها، علاوة على مفهوم القرار وعملية اتخاذه والعوامل المؤثرة في هذه العملية. وتحديد دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات في مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين.

حيث تكونت عينة البحث من كامل مجتمع أصلي للبحث بالنسبة لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق والبالغ حجمها 76 مديراً، أما بالنسبة للمدرسين فقد تكونت عينة البحث 500 مدرسا ومدرسة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. وقد استعانت الدراسة ببرنامج SPSS لمعالجة وتحليل النتائج. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.

فيما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في المدارس.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 عند متوسطات إجابات مدرسي المدارس الثانوية حول واقع ممارسة إدارة المعرفة.
- فيما قدمت الدراسة جملة من التوصيات يذكر منها:

¹ - ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة، جامعة دمشق، 2013.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

2/ دراسة انتظار أحمد جاسم ألشمري¹، تحت عنوان: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالشركة العامة لصناعة البطاريات وشركة الصناعات الالكترونية.

حاولت الدراسة التعرف إلى توظيف التراكم المعرفي عن إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي في بلورة إعداد منهجية البحث وتقديم إسهامات متواضع بعدد متغيراته. والوقوف على وجود علاقة جوهرية طردية بين المعرفة وعملية اتخاذ القرار التي تعتمد القيادة وكل من القرارات الابتكارية للموارد البشرية. عينة البحث تألفت من 65 من المدراء العاملون ومدراء الأقسام والشعب، بالشركة العامة لصناعة البطاريات وشركة الصناعات الالكترونية، حيث تم استخدام الأسلوب الإحصائي برنامج STAT GRAPH والخدمة الإحصائية SPSS. واعتمدت المنهج السلوكي في مشكلة البحث، وتم تطبيق المنهج الوصفي في النظري، والمنهج الاستطلاعي في الجانب الميداني.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة للأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسات ليس فقط في حل المشكلات، والتعلم والتخطيط بل في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.
- إن الغالبية العظمى من مدراء عينة البحث متفقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار الاستراتيجي والذي ترتبط به مصير المؤسسة.

ومن خلال النتائج قدمت الدراسة التوصيات والاقتراحات التالية:

- يتوجب على مدراء الصناعة في عينة البحث أن يراعوا دور الهام ليس فقط للمعرفة الظاهرة، وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها المؤسسة، بل يجب عليهم أيضا أن يراعوا ولا يهملوا الخبرات والمعارف الخاصة بالمعرفة الضمنية لأفراد مؤسساتهم، ومالها من أهمية ودور في تقرير مصير المؤسسة وبقائها.
- ضرورة إتباع الأساليب والوسائل العلمية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المتعلق بمصير ومستقبل المؤسسة ابتداءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بعملها، ثم تقييمها وصولاً إلى اختبار أفضل البدائل من خلال القرار الأمثل والاستراتيجي.

¹ - انتظار أحمد جاسم ألشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، بالشركة العامة لصناعة البطاريات وشركة الصناعات الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية قسم إدارة الأعمال بغداد 2005.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

3/ دراسة دحاك عبد النور¹، الموسومة تحت عنوان: إدارة المعرفة ودورها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

حاولت الدراسة التعرف إلى البحث في فهم العلاقة بين المعرفة والقرارات الإستراتيجية، والبحث في فهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي اعتمادا على دور إدارة المعرفة في ذلك.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- يعتبر موضوع اتخاذ القرار من المواضيع الأساسية في الإدارة.
- تعتبر إدارة المعرفة وسيلة هامة للمؤسسات الاقتصادية ليس فقط في حل المشكلات والتعلم والتخطيط بل في تقرير مصيرها ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الفعال.

4/ دراسة بو سهوة نذير²، والتي جاءت بعنوان: أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور وأهمية أسلوب إدارة المعرفة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- يتحدد نجاح مؤسسات الأعمال اليوم على مدى استخدامها واستثمارها لمواردها المعرفية، باعتبارها عامل الإنتاج الأكثر أهمية قيمة وموردا هاما للمؤسسات.

- على المؤسسات بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة تبني وتطبيق أسلوب إدارة المعرفة، التمكن من استخدام واستثمار مواردها المعرفية واستغلالها في عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

5/ دراسة بن خليفة أحمد³، والتي حملت عنوان: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي.

يتمثل هدف الدراسة إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الإحصاء الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط برسون، استخدام اختبار NBBENBENT

¹ - دحاك عبد النور، إدارة المعرفة ودورها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مقاربة نظرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو 2021.

² - بو سهوة نذير، أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، العدد 07، أفريل 2017.

³ - بن خليفة أحمد، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي، رسالة ماجستير في علوم تسيير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2011.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

SAMPLE T-TEST. بلغت حجم عينة الدراسة 36 إطار من الإدارة العليا يعمل في 14 مؤسسة ذكية، واعتمدت على الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وصناعة القرار الاستراتيجي حققت نتيجة الارتباط 45.6%.
- وجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات الاقتصادية على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة.
- عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالوادي باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل الاقتصادي، الأمر الذي ينعكس على تقديم الجديد سواء على المستوى العمليات أو على مستوى الخدمة للمؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال النتائج قدمت الدراسة التوصيات والاقتراحات التالية:

- تقديم الخدمات الاقتصادية من خلال الاعتماد على الشبكة العالمية وتقديم خدمات متميزة، إلى جانب التكلفة الرخيصة.
- زيادة الاهتمام في تحفيز التطور العصري المعاصر.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- Study:

Esra Aldahmen ¹, The Role Of Knowledge Management In Making Strategic Decisions.

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى المعرفة المطلوبة لدعم العقلانية مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة وتدعيم الباحثين والمؤسسات التعليم العالي، وكذلك صانعي السياسات لتطوير ومراجعة الممارسات الحالية للتخطيط الاستراتيجي، وتبادل المعرفة وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وصنع القرار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

¹ - Esra Aldahmen , **The Role Of Knowledge Management In Making Strategic Decisions**, Departement of management , and marketing, Al-Ahlia University, Manama, Kingdom of Bahrein , 2020.

²- Hamza Elrehil, Maher Ahmed Alatailat, Alell Elci, Abubaker Mouhemmed Abubaker, **Knowledge Management And Decision-Making Methods, Innovation and Knoledge Magazine**, College of Economics and Administrative Sciences, Department of Management Information Systems, Department of Business, Administration, American University in the Emirates, DUBAL, United Arab Emirates, College of Commerce and Economics, Gray American University, Cyprus, 2018.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي، ومع ذلك يوجد حاجة إلى فهم أفضل لكيفية تأثير إدارة المعرفة على صنع القرار الاستراتيجي، وتحديدًا في التعليم العالي الذي من المتوقع أن يؤدي أداء أفضل لمؤسسات التعليم العالي.

2-Study :

Hamza Elrehil, Maher Ahmed Alatailat, Alell Elci, Abubaker Mouhemmed Abubaker², Knowledge Management And Decision-Making Methods.

هدفت الدراسة إلى تحقيق فهم أوضح لدور إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار في أداء المؤسسة وفهم العلاقة بينهم. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين مثقلون بمسؤولية قيادة أعمالهم في تحقيق الأهداف، والغايات المعلنة، وهذا يتطلب إدارة المعرفة بشكل أكثر ملائمة في اتخاذ قرارات ممتازة.

3-Study:

Diego Hermado Martinez¹, Interconnection Of Knowledge Management Processes In The Strategic Decision-Making Process.

هدفت هذه الدراسة إلى مفهوم إدارة المعرفة ودورها في عملية صنع القرار الاستراتيجي في منظمات الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تعتبر في الوقت الحاضر بمثابة إستراتيجية تنظيمية، وأحد أهم عناصر الميزة التنافسية، واتخاذ القرار يعني أننا نصنع قطعة جديدة من المعرفة لم تكن موجودة من قبل، وتطورت العلاقة بين إدارة المعرفة وصنع القرار من خلال التحديات العملية المعرفية مرورًا بعلاقة المدخلات بالمنتج إلى حلقة ردود الفعل.

4-Study :

Jan Haron², Knowledge And Strategic Management, Czech University Of Agriculture, Prague, Czech Republic .

هدفت الدراسة إلى تطوير المعرفة والإدارة الإستراتيجية، تدوين حلول المشكلات الناجحة والفعالة والتعلم الديناميكي من خلال التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار وتركيز دور إدارة المعرفة فيه. تم إجراء الدراسة بقسم الإدارة كلية الاقتصاد، جامعة الزراعة براغ وقد تم استخدام الاستدلال والصياغة.

¹ Diego Hermado Martinez, **Interconnection Of Knowledge Management Processes In The Strategic Decision-Making Process**, National University of Colombia Bogotá, Colombia, 2018.

² Jan Haron, **Knowledge And Strategic Management**, Czech University Of Agriculture, Prague, Czech Republic, 2006.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

حيث توصلت الدراسة إلى أن إذا أريد لإدارة المعرفة مفيداً فيجب أن تكون مرتبطة بشكل منهجي بمبادئ تطوير إستراتيجية الأعمال بما في ذلك التقييم الاقتصادي للمعرفة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

جدول رقم (01.01): أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسات السابقة
- حجم وعينة الدراسة. - الفترة الزمانية ومكان الدراسة. - استخدام المنهج. - اختلفت في المتغير المستقل.	- تشابه في المتغير التابع. - اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات. - استخدام برنامج SPSS.	ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المدير المدراس الثانوية.
- حجم وعينة الدراسة. - الفترة الزمانية ومكان الدراسة. - اختلفت في استخدام برنامج - اختلفت في منهج الجانب التطبيقي. - اختلفت في المتغير المستقل.	- تشابه في المتغير التابع. - استخدام برنامج SPSS. - استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري .	الدكتورة انتظار أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- حجم وعينة الدراسة. - الفترة الزمانية ومكان الدراسة. - اختلفت في المتغير المستقل.	- تشابه في المتغير التابع.	دحاك عبد النور، إدارة المعرفة ودورها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- الاختلاف في المتغير المستقل. - حجم وعينة الدراسة. - الفترة الزمانية ومكان الدراسة.	- تشابه في الأهداف. - الاعتماد على الاستبيان. - تشابه في المتغير التابع.	بو سهوة نذير، أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي.
- اختلفت في المتغير المستقل. - الفترة الزمانية. - حجم وعينة الدراسة. - تعدد المؤسسات.	- تشابه في المنهج الوصفي التحليلي. - استخدام برنامج SPSS. - استخدام الاستبيان. - تشابه في مكان الدراسة. - تشابه المتغير التابع.	الدكتور بن خليفة أحمد، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

- اختلاف بعض المعاملات الإحصائية في التطبيق.		
- اختلفت في المتغير المستقل. - حجم وعين الدراسة. - الفترة الزمنية ومكان الدراسة.	- تشابه في المتغير التابع. - تشابه في النتائج. - استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.	Esra Aldahmen , The Role Of Knowledge Management In Making Strategic Decisions
- اختلفت في المتغيرات. - حجم وعينة الدراسة. - الفترة الزمنية ومكان الدراسة.	- نفس الأهداف والنتائج. - استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. - استخدام برنامج SPSS.	Hamza Elrehil, Maher Ahmed Alatailat, Alell Elci, Abubaker Mouhemmed Abubaker, Knowledge Management And Decision-Making Methods
- اختلفت في المتغير المستقل. - حجم وعينة الدراسة. - الفترة الزمنية ومكان الدراسة.	- تشابه في المتغير التابع. - تشابه في الأهداف.	Diego Hermado Martinez, Interconnection Of Knowledge Management Processes In The Strategic Decision-Making Process.
- اختلفت في المتغيرات. - اختلاف جزء من الأهداف. - حجم وعينة الدراسة. - الفترة الزمنية ومكان الدراسة. - استخدام المنهج.	- لا يوجد تشابه بين الدراستين.	Jan Haron, Knowledge And Strategic Management, Czech University Of Agriculture, Prague, Czech Republic.

المصدر: من إعداد الطلبة

1-الملاحظة:

من خلال الجدول يتبين أن أغلب الدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي أنه هناك أوجه تشابه بالإضافة إلى بعض أوجه الاختلاف، حيث اشترك تشابه بعضها في موضوع الدراسة والمنهج، إلا أنها كانت بزاوية مغايرة سواء في فترة الدراسة والمكان والعينة وغيرهم، ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تشير إلى وجود أهمية بالغة بين عناصر إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي، على غرار الدراسات السابقة الأجنبية فقد تشابهت في موضوع الدراسة في حين اختلفت في بعض التغيرات سواء في الفترة الزمنية ومكان الدراسة وغيرها.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

ومن جانب آخر تمت دراسة متغير إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي كمحور واحد شامل في كافة الدراسات سواء السابقة أو الحالية.

كما تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات ذات الصلة التي سبق عرضها (على حسب إطلاع الطلبة)، بتناولها عناصر إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي معا، حيث ركزت على معرفة دور عناصر إدارة المعرفة (التعلم، التعاون، الثقة، الخبرة، التكنولوجيا، الإبداع التنظيمي)، في تعزيز القرار الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت، والتي كان تأثيرها جد فعال.

2- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال النظر للدراسات التي تم الإطلاع عليها وهي نتيجة لتراكمات البحث العلمي يمكن التوضيح بعض هاته المجالات التي تمت الاستفادة منها فيما يلي:

- ساعدت الدراسات السابقة في إعطاء نظرة على الموضوع مما سهلت في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية.
- التزويد بالأفكار وتوسيع الإطار المعرفي للدراسة الحالية (الإثراء المعرفي للموضوع).
- تصميم نموذج الدراسة وتحديد متغيراته.
- تحديد المنهج الملائم للدراسة من خلال الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة.
- المساعدة في تصميم استبيان الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي كان بمثابة الإحاطة للأدبيات النظرية وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع علاقة عناصر إدارة المعرفة في تعزيز القرار الاستراتيجي، وتم التطرق لأهم للمفاهيم النظرية الخاصة بإدارة المعرفة وعناصرها والقرار الاستراتيجي، إضافة إلى العلاقة التي تربط بينهما وذلك بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تدعو إلى ضرورة تبني تطبيق إدارة المعرفة. كما أصبح من الواضح أيضا أنه لكي تتمكن أي منظمة حديثة من التكيف الاستجابة بنجاح للتغيرات في بيئة العمل من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية واضحة وصحيحة، فإنها تحتاج إلى عناصر إدارة المعرفة لتعزيز القرار الاستراتيجي.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز –

خدمات – وكالة تقوت

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقيت

تمهيد

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمتمثل في علاقة عناصر إدارة المعرفة في تعزيز القرار الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقيت. سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع، من خلال أخذ مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقيت، نموذجاً للدراسة ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار التطبيقي للبحث من خلال عرض وتحليل ونتائج الدراسة التطبيقية للمؤسسة، بالاعتماد على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم حول المؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز -خدمات- وكالة تقيت

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليل خصائص عينة الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

تعتبر المؤسسات الاقتصادية الخدمائية جزءا أساسيا من الاقتصاد الحديث، حيث تعتبر دورا محوريا في دعم وتعزيز القرار الاستراتيجي على عدة مستويات، إذ تقدم خدمات عالية الجودة ومتنوعة تساهم في تحسين أداء المؤسسات ويمكنها ذلك من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

تم تأسيس مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - لأول مرة باسم مؤسسة المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي والتي يطلق عليها CAMEG بتاريخ 02/01/2003 وهذا بعد صدور القانون الأساسي رقم 195-02 بتاريخ 01 جوان 2002 في الجريدة الرسمية رقم 02 والذي عمل على تحويل مؤسسة EPIC إلى وحدات متنوعة مختلفة متخصصة في كل من النقل والإنتاج والتوزيع فظهرت مؤسسة CAMEG والتي أوكلت إليها مهمة التجارة في العتاد الكهربائي والغازي على مستوى الوطن¹.

بعد تطبيق قانون إعادة هيكلة قطاع الكهرباء والغاز (سونلغاز) حدثت تغيرات جذرية وعميقة بحيث تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC إلى عدة فروع في مجال النقل و الإنتاج والتوزيع وفي الإطار تقرر انجاز مصرف جزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG في أفريل 2017 ثم دمج CAMEG مع CEEG عن طريق الامتصاص وأصبحت تسمى المديرية العامة للتموين واللوجيستيا KDAL .

تكررت عملية إعادة الهيكلة في عام 2020 وانفصلت KDAL من CEEG وأصبحت مديرية التموين والتسويق في سونلغاز في ماي 2022 أصبحت المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - خدمات - ومهمتها لازالت التجارة في العتاد الكهربائي والغازي.

1-تنظيم المؤسسة:

- على مستوى المديرية : المديرية التجارية العامة .

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، اتفاقات دولية، قوانين ومراسيم، قرارات وآراء، منشور، إعلانات، بلاغات، رقم 39، مطبوعة رسمية 7، 9، 3، شارع عبد القادر بن مبارك، الجزائر العاصمة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

- على مستوى العمليات أو النشاطات: تتكون المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG من 15 وحدات تجارية وهي (ورقلة، اليزي، غليزان، تمنراست، الأغواط، غرداية، الوادي، بسكرة، تقرت، المغير، عين قزام، جانت، عين صالح، أولاد جلال، المنيعه).

ولقد كانت الوكالة التي أجرينا فيها الدراسة التطبيقية هي وكالة تقرت وتتكون من ستة مصارف تجارية (ورقلة - تمنراست - الوادي - غرداية - بسكرة - الأغواط).

2-الموقع الجغرافي لوكالة تقرت:

تقع وكالة تقرت في مكان عام بدائرة تقرت التواجد في الشمال الشرقي لولاية ورقلة، يحدها من الشمال دائرة جامعة، ومن الجنوب مقر الولاية، وغربا دائرة لحجيرة، وشرقا ولاية الوادي.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات

تتمثل أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز في¹:

1-أهداف مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات:

- تقوم المديرية التجارة والتسويق المتواجدة في الجزائر العاصمة [DCM] بوضع خطط وبناء الاستراتيجيات التجارية وفقا لنظام معلومات معينة (معلومات عن العملاء، معلومات إحصائية عن هوامش الربح المحققة خلال السنوات السابقة ومعلومات أخرى).
- كما تسعى المؤسسة في مجال خططها إلى تحقيق الهدف الأسمى والشمل المتمثل في (تحقيق أكبر رقم لمبيعات المجموعة).
- يعتبر هذا الهدف مشترك ومتقاسم مع الوحدات التابعة لها على مستوى الوطن كما نجد لها أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:
- ضمان توزيع العتاد الكهربائي والغازي للوحدات والمؤسسات التي تتعامل مع سونلغاز.
- تحقيق ميزة تنافسية في جودة السعر.
- تحقيق رضا العملاء.

¹ - مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية (كول محمد فواد)، 2024/03/24، 09:30، تقرت.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت

2- نوع نشاط الوكالة: تعتبر وكالة تقرت مؤسسة ذات طابع تجاري تسويقي للعتاد الكهربائي والغازي .

1-الوسائل البشرية: تتكون وكالة تقرت من:

الإطارات، أعوان المهارة (مهارة كبرى ومهارة صغرى)، أعوان التنفيذ، (أمناء المخازن، عمال يدويين)، أعوان الأمن.

2- الوسائل المادية:

الشاحنات, السيارات, قارورات الإطفاء، شبكة الحماية ضد الحريق...

1- مهامها: تتمثل مهام شركة هندسة الكهرباء والغاز فيما يلي:

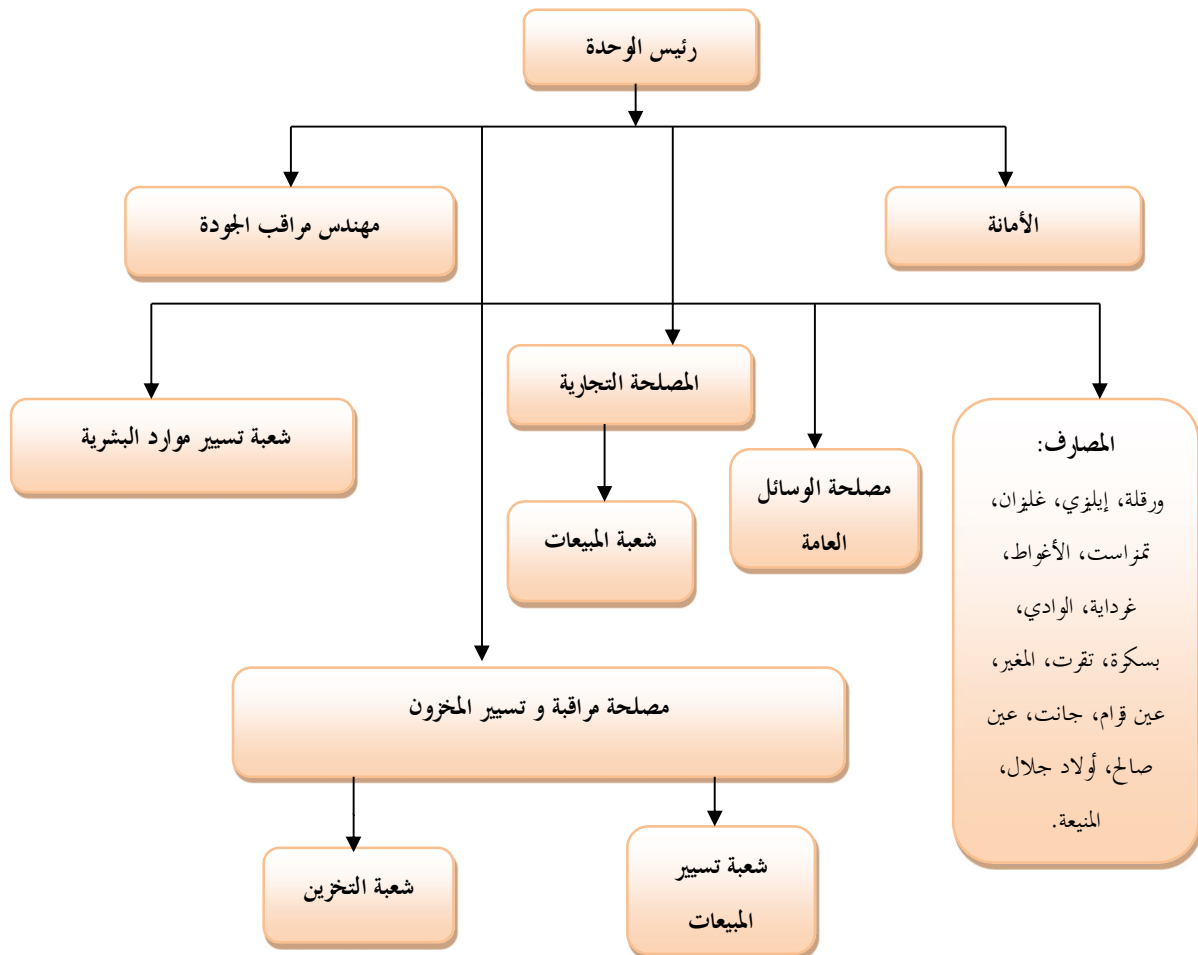
- تموين العتاد الكهربائي والغازي من طرف ممولين وطنيين ودوليين (مصر، تركيا، شركة الهياكل المعدنية).
 - تسويق العتاد الكهربائي والغازي.
 - نقل العتاد الكهربائي والغازي .
 - العبور والجمركة.
 - مصالح المؤسسة: تتكون مصالح المؤسسة من:
- مصلحة المستخدمين، المصلحة التجارية، مصلحة تسيير المخزون، مصلحة المخزون، مصلحة البيع.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

المطلب الثالث: عرض و شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

1) عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (01.02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية (كول محمد فؤاد)، 2024/03/24، 09:30، تقرت

2)- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة: كما سبق عرضه في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة فهي مكونة من

ثلاث مصالح وأربع شعب أساسية وهي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

❖ المصلحة التجارية، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة مراقبة وتسيير المخزون.

❖ شعبة المبيعات، شعبة تسيير المخزون، شعبة تسيير الموارد البشرية.

أ- رئيس الوكالة: يمثل المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي لوكالة تقرت وهو المسؤول الأول عنها بحيث يشرف على تسييرها ويسعى دوما لجعلها الأفضل في مجال التطوير والتجديد والبحث عن أحدث الوسائل التوزيعية للعتاد الكهربائي والغازي، والإشراف على السير الحسن لإنجاز مهامها ولهذا يقوم:

- معالجة البريد الصادر والوارد مع وضع ملاحظات.

- المحافظة على الأعمال السرية الموكلة له.

- السهر على السير الحسن لمصالح الوحدة.

- ضمان استمرار النشاط التجاري.

- التنسيق بين مختلف المصارف التابعة للوحدة لضمان تمثيل أفضل لبرامجها.

ب- الأمانة: وهي مصلحة يشرف على تسييرها السكرتير، وهي الموظف المتخصص لأعمال مكتب المدير العام للوحدة، إذ يعتبر الجسر الرابط بين الإدارة العامة والمصالح الأخرى.

ج- المصلحة التجارية: وهي المصلحة التي تقوم بالعلاقات التجارية بين المصالح التابعة للوحدة واستقبال الطلبات من طرف الزبائن كما تقوم هذه المصلحة بالتكفل بمبيعات المؤسسة عن طريق اتصالها المباشر بالممولين نقاط البيع وتشمل:

● شعبة البيع: هو الفرع الذي يتكفل بمبيعات المؤسسة عن طريق اتصالها المباشر والدائم بنقاط البيع ومراكز التوزيع وتتمثل مهام المكلف بذلك في:

- استلام طلبات الشراء من الزبائن.

- إعداد الملف الخاص بعملية البيع.

- تحرير الفواتير الشكلية والنهائية مع العلم أن لهذا الأخير زبائن يتعامل معهم هو:

● زبون سونلغاز: وهو الذي لا يسدد في اليوم الذي يشتري فيه البضاعة يمضي أولا على وصل بأنه استلم البضاعة و بعد شهر تحاسب الوحدة شركة سونلغاز التي تدفع فيها فاتورة الكهرباء والتي يقع في وسط المدينة، وتقوم هي بالدفع الإجمالي.

● زبون المقاولات: وهو الزبون الذي يشتري البضاعة أما بالنسبة لطريقة الدفع فتكون إما الدفع نقدا أو عن طريق شيك بنكي .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت

- الفوترة (هي الفاتورة النهائية بعد عملية البيع).

د- مصلحة مراقبة وتسيير المخزون: تنقسم هذه المصلحة إلى شعبتين:

● شعبة تسيير المخزون.

● شعبة التخزين.

1- شعبة تسيير المخزون:

- استقبال المخزون الممول

- توزيع العتاد (بيع - تحويل - تموين)

- إعداد قائمة طلبات العتاد الكهربائي والغازي وإرسالها إلى المديرية العامة.

- إعداد التقرير السنوي والشهري للمخزون.

2- شعبة التخزين:

- تتم باستقبال العتاد المتخصص من طرف المديرية العامة وفق طلبات الوحدة وإدخالها عبر الأدراج.

- كل أمين مخزن مكلف بمتابعة التخزين (دخول خروج) نوع العتاد.

- فرع الإعلام الآلي يقوم بمتابعة كل ما يخص الإعلام الآلي (العتاد، الصيانة) ومن بين هذه المهام:

- يقوم بإدخال المعلومات في الحاسوب حول دخول وخروج المخزون وفق الوثائق المعدة من طرف شعبة تسيير المخزون.

- إرسال ملف التسيير المعد من طرف الإعلام الآلي الذي يحتوي على كل العمليات التي تمت على المخزون (دخول،

خروج) على مستوى الوحدة والمصارف التابعة لها.

- يقوم بمراقبة الملفات المعالجة بالوحدة والمعارف كل شهر ويقوم بجمعها وإرسالها إلى المديرية العامة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليل خصائص عينة الدراسة

تتمحور الدراسة التطبيقية بشكل أساسي على دراسة دور عناصر إدارة المعرفة (التعلم، التعاون، الثقة، التكنولوجيا، الخبرة، الإبداع التنظيمي) في تعزيز القرار الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت، حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: تحديد الطريقة المستخدمة في الدراسة: المنهج العلمي هو ما يعتمد عليه الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما، وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول لنتائج واقعية ومنطقية، ومن أجل الوقوف على تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره.

ثانياً: الدراسة وطريقة سحب العينة:

1/ مجتمع الدراسة: كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور عناصر إدارة المعرفة في تعزيز القرار الاستراتيجي بعينة من مؤسسة محل الدراسة، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في موظفي المؤسسة سابقة الذكر.

2/ عينة الدراسة: بما أن تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع البيانات فقد أبيتنا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة التي تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية للمعرفة والقرار الاستراتيجي، وبلغت حجم عينة الدراسة 44 موظفاً.

الجدول رقم (01.02): فرز الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة

البيان	العدد
مجموع الاستثمارات الموزعة	44
مجموع الاستثمارات المستلمة	44
مجموع الاستثمارات الملغاة	04
مجموع الاستثمارات المقبولة للتحليل	40

المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

المطلب الثاني: دراسة نتائج الدراسة

الفرع الأول: الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات

لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V21 من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة فيما يلي:

(1) - **الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وترتيب متغيراتها، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

(2) - **معامل الثبات ألفا كرونباخ:**

➤ **ثبات الدراسة:** لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل الثبات الفاكرونباخ الذي يحدد مستوى

قبول أداة القياس.

ويوضحه في الشكل أدناه:

الجدول رقم (02.02): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة

محاور الدراسة	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
محور إدارة المعرفة	التعلم	05	0.855	0.925
	التعاون	05	0.887	0.942
	الخبرة	05	0.874	0.935
	التكنولوجيا	05	0.912	0.955
	الثقة	05	0.893	0.945
	الإبداع التنظيمي	05	0.874	0.935
إجمالي محور إدارة المعرفة		20	0.895	0.946
محور القرار الاستراتيجي		10	0.891	0.943
الإجمالي المحورين		30	0.902	0.949

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

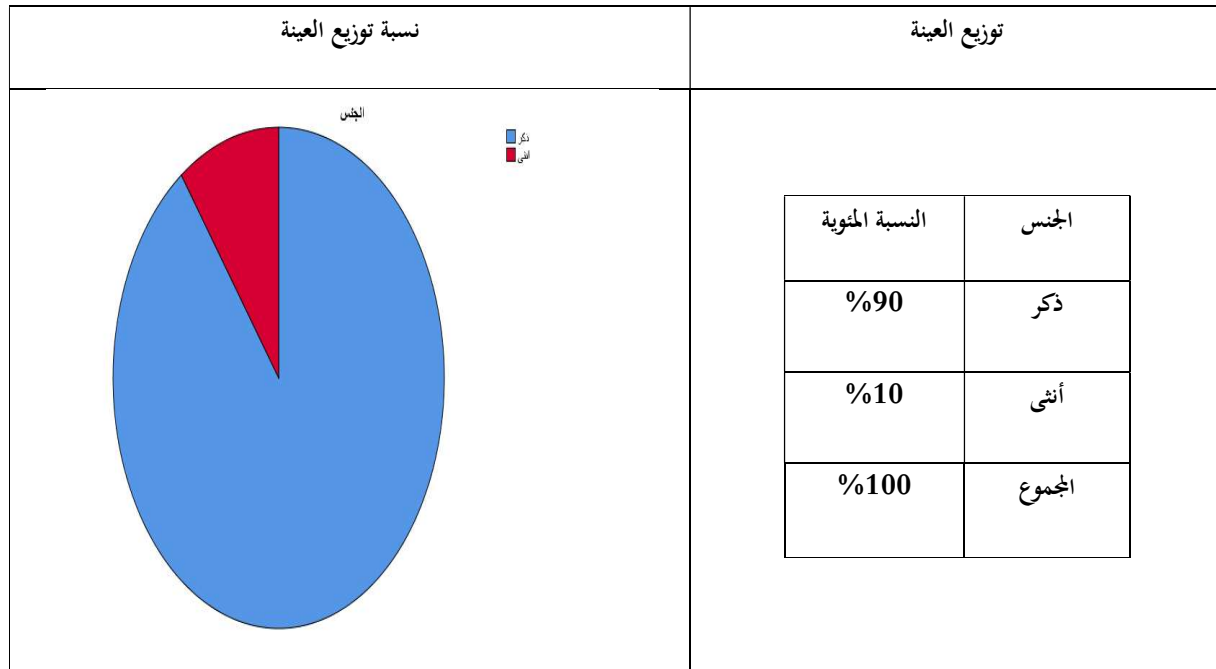
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت

من ملاحظة الجدول يتبين أن معاملات الثبات لمحور إدارة المعرفة تتراوح بين 85.5 في المئة و 91.2 في المئة، حيث بلغ معامل الثبات لبعده التعلم 85.5 في المئة، و معامل الثبات بعد التكنولوجيا 91.2 في المئة. في حين بلغ معامل الثبات لإجمالي محور إدارة المعرفة 89.5 في المئة. كما لوحظ أن معامل الثبات لمحور القرار الاستراتيجي 89.1 في المئة. أما معامل الصدق الذي هو ناتج من الجذر التربيعي لمعامل الثبات لإجمالي محور إدارة المعرفة 94.6 في المئة، ومحور القرار الاستراتيجي 94.3 في المئة، وإجمالي المحورين 94.9 في المئة، مما يدل على صدق المحتوى لمحاور الدراسة. حيث تبين من الجدول الموضح أسفله أن معامل ثبات بمستوى 0.895 الخاص بعناصر إدارة المعرفة، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0.902 الخاص بالقرار الاستراتيجي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

أولاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس: الجدول والشكل أدناه يوضح توزيع أفراد العينة:

جدول رقم (03.02): توزيع العينة ونسبتها حسب الجنس



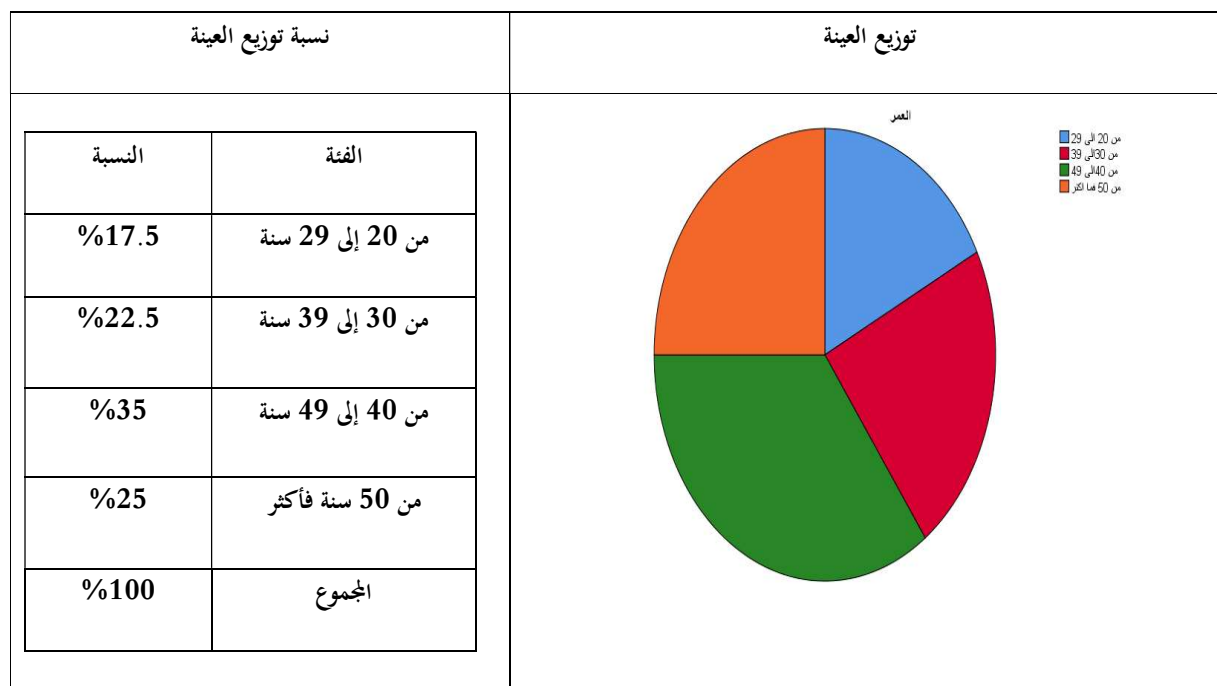
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير البيانات الجدول الواردة أعلاه اقتحام المرأة لعالم الشغل في المؤسسة لكن بصورة ضئيلة، مما يدل على التوجه الحديث للمرأة في الشغل، حيث بلغت بنسبة 10 في المئة في العينة، حيث ما زالت بعيدة كل البعد عن الذكور نظراً لطبيعة عمل المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 90 في المئة في العينة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقورت

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: الجدول والشكل أدناه يوضح توزيع أفراد العينة:

الجدول رقم (04.02): توزيع العينة ونسبتها حسب العمر



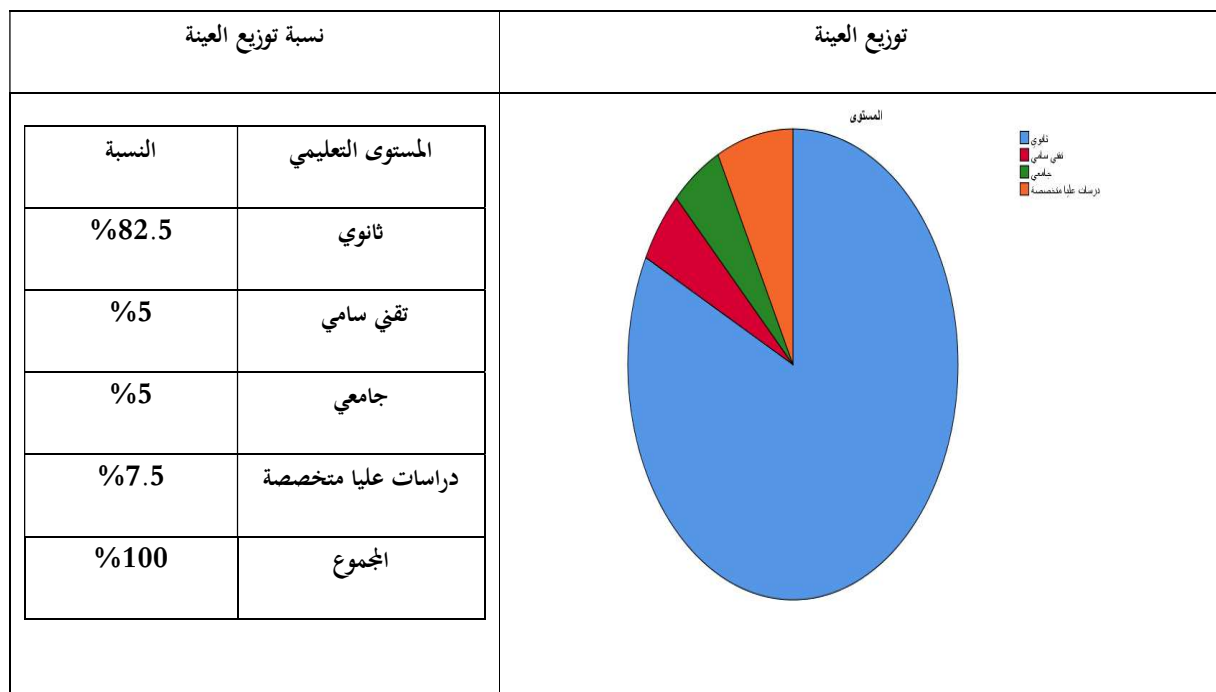
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر يلاحظ، أن الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة تعتبر أكبر فئة عمرية في عينة الدراسة بنسبة مئوية بلغت 35 في المئة في العينة، وهذا راجع للمؤسسة أنها تحافظ على عمالها من هاته الفئة (الرضا الوظيفي)، مقارنة بأقل فئة عمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة 17.5 في المئة في العينة وهذا راجع للمؤسسة أنها لا تعتمد على فئة الشباب.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل أدناه يوضح توزيع أفراد العينة:

جدول رقم (05.02): توزيع العينة ونسبتها حسب المستوى التعليمي



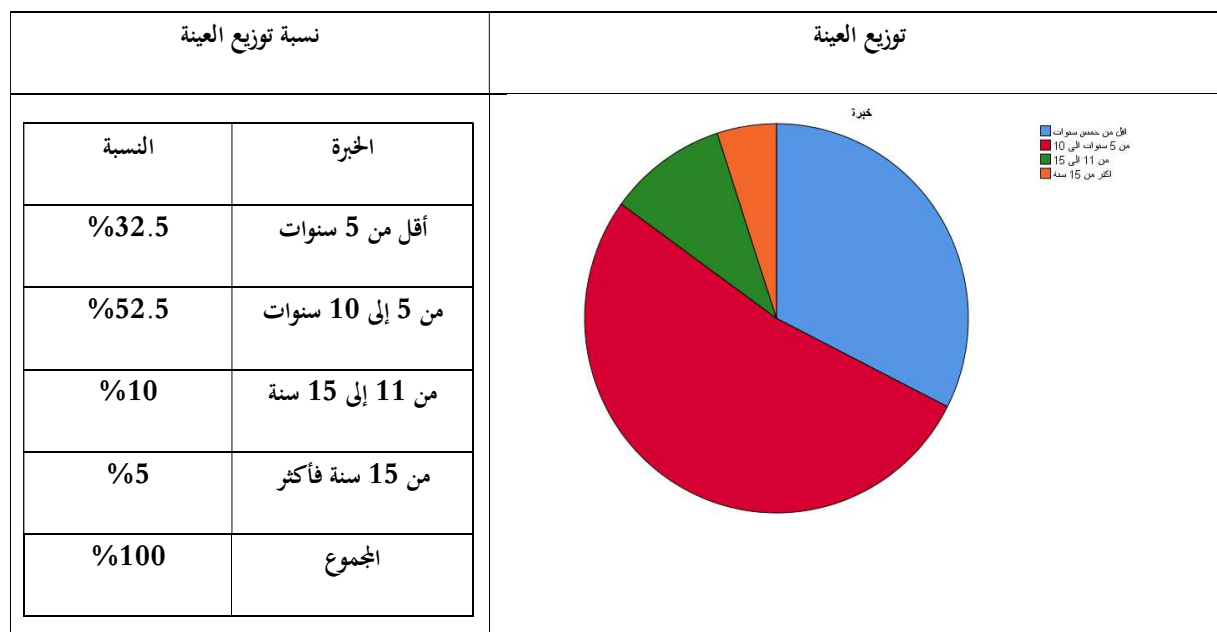
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من حيث المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن معظمهم لا ينتمون إلى الفئة الجامعية، حيث بلغت نسبتهم 82.5 في المئة في العينة وهذا ما يتناسب للوظيفة التي يشغلونها، أما النسب المنخفضة فكانت من نصيب تقني سامي والجامعي حيث بلغت النسبة الضئيلة 05 في المئة في العينة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقورت

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة: الجدول والشكل أدناه يوضح توزيع أفراد العينة:

الجدول رقم (06.02): توزيع العينة ونسبتها حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه تتبين أن أكثر نسبة للخبرة تمثلت من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 52.5 في المئة في العينة، كما يتضح أن العينة التي بلغت أقل نسبة للخبرة في المؤسسة من 15 سنة فأكثر بنسبة 05 في المئة في العينة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت

الفرع الثالث: دراسة إجابات العينة على أسئلة الاستبيان

تم في هذا الفرع دراسة إجابات العينة على مختلف المحاور:

أولاً: دراسة اتجاهات العينة حول أبعاد محور عناصر إدارة المعرفة:

-النتائج المتعلقة بإدراك عينة الدراسة لبعد الخبرة:

الجدول رقم(07.02): اتجاهات إجابات العينة حول بعد الخبرة

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
تقوم المؤسسة بتحفيز وتشجيع الموظفين من أجل تبادل الخبرات	1	1.5	8	12/3	2	3.1	20	30.8	9	13.8	3.7	1.114	1	موافق
تمتلك المؤسسة خبرة عالية في مجال اتخاذ القرارات	12	18.5	9	13.8	11	16.9	8	12.3	0	0	3.37	1.125	4	موافق
تقوم المؤسسة بدورات تكوينية من أجل الرفع من الخبرات	3	4.6	8	12.3	7	10.8	16	24.6	6	9.2	3.35	1.188	5	موافق
يتوفر لدى المؤسسة موظفين يمتلكون خبرة مهنية كافية لتحقيق أهدافها	4	6.2	5	7.7	6	9.2	14	21.5	11	16.9	3.57	1.298	3	موافق
تتوفر لدى المؤسسة خبرات إدارية في مجال نشاطها	2	3.1	5	7.7	6	9.2	18	27.7	9	13.8	3.675	1.118	2	موافق
الإجمالي											3.38236			موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النظر للمتوسط الحسابي الإجمالي نجده قد قدر 3.38 وهو يقع في مجال الموافقة (3.41 و 4.2)، ما يمكن

القول أن المستجوبين لديهم اهتمام مرتفع لمدى تطبيق بعد الخبرة من وجهة نظر أفراد العينة.

يلاحظ أن العبارة الأولى جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.7 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس

على أن مؤسسة سونلغاز لها اهتمام كبير في تحفيز وتشجيع عمالها من أجل تبادل الخبرات من وجهة نظر أفراد العينة.

وفي المرتبة الأخيرة فكانت العبارة الثالثة متوسط حسابي قدره 3.35 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يعكس أن المؤسسة

تقوم بدورات تكوينية من أجل رفع خبرات عمالها من وجهة نظر أفراد العينة.

-النتائج المتعلقة بإدراك عينة الدراسة لبعد التكنولوجيا:

الجدول رقم (08.02): اتجاهات إجابات العينة حول بعد التكنولوجيا:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقورت

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النظر للمتوسط الحسابي الإجمالي نجده قد قدر 3.67 وهو يقع في مجال الموافقة (3.41 و 4.2)، ما يمكن

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
تشجيع المؤسسة التشارك بالمعرفة بين الموظفين واستخدامها في اتخاذ القرارات	3.1	2	12.3	8	9.2	6	27.7	18	9.2	6	3.45	1.13	5	موافق
اعتماد مهارات إستراتيجية على صناع المعرفة مبنية على التعليم المستمر	4.6	3	4.6	3	9.2	6	32.3	21	10.8	7	3.65	1.098	2	موافق
تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للمساعدة في التعلم المستمر	4.6	3	6.2	4	12.3	8	27.7	18	10.8	7	3.55	1.131	3	موافق
تشجيع الموظفين على استمرار التعلم و تطوير مهاراتهم وقدراتهم	3.1	2	9.2	6	4.6	3	33.8	22	10.8	7	3.354	1.0985	4	موافق
تستفيد المؤسسة من اتخاذ قرارات صحيحة من خلال فعالية في عملية اكتساب معارف جديدة	4.6	3	6.2	4	6.2	4	27.7	18	16.9	11	3.75	1.192	1	موافق
الإجمالي											3.4908			موافق

القول أن المستجوبين لديهم اهتمام مرتفع لمدى تطبيق بعد التكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة.

يلاحظ أن العبارة رقم الثانية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.85 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن مؤسسة سونلغاز تقدم خدمات إلكترونية حديثة تساعد على تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر أفراد العينة.

وفي المرتبة الأخيرة فكانت العبارة رقم الأولى متوسط حسابي قدره 3.52 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يعكس أن المؤسسة تعتبر التكنولوجيا عاملا مهما في تمكين الأشخاص لدعمهم في اتخاذ قرارات صحيحة من وجهة نظر أفراد العينة.

– النتائج المتعلقة بإدراك عينة الدراسة لبعد التعلم:

الجدول رقم (09.02): اتجاهات إجابات العينة حول بعد التعلم:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقورت

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النظر للمتوسط الحسابي الإجمالي نجده قد قدر 3.49 وهو يقع في مجال الموافقة (3.41 و 4.2)، ما يمكن

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
اعتبار التكنولوجيا عاملا مهما في تمكين الأشخاص لدعمهم في اتخاذ قرارات صحيحة	10	15.4	5	7.7	19	29.3	6	9.2	0	0	3.52	1.03	5	موافق
تقدم المؤسسة خدمات إلكترونية حديثة تساعد على تحقيق ميزة تنافسية	1	1.5	4	6.2	5	7.7	20	30.8	10	15.4	3.85	1.00	1	موافق
تمنح المؤسسة تسهيلات وتدعم نظام تكنولوجيا المعلومات	2	3.1	4	6.2	6	9.2	21	32.3	7	10.8	3.67	1.04	3	موافق
توفر المؤسسة تقنيات حديثة تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة	2	3.1	5	7.7	7	10.8	20	30.8	6	9.2	3.57	1.05	4	موافق
تستعمل المؤسسة الوسائل الالكترونية لتبادل المعارف	1	1.5	3	4.6	9	13.8	18	27.7	9	13.8	3.77	0.97	2	موافق
الإجمالي											3.676			موافق

القول أن المستجوبين لديهم اهتمام مرتفع لمدى تطبيق بعد التعلم. من وجهة نظر أفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة الخامسة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 16.9 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن مؤسسة سونلغاز تستفيد من اتخاذ قرارات صحيحة من خلال فعالية في عملية اكتساب معارف جديدة من وجهة نظر أفراد العينة.

وفي المرتبة الأخيرة فكانت العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.45 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يعكس أن المؤسسة تستفيد من اتخاذ قرارات صحيحة من خلال فعالية في عملية اكتساب معارف جديدة من وجهة نظر أفراد العينة.

-النتائج المتعلقة بإدراك عينة الدراسة لبعد التعاون:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

الجدول رقم (10.02): اتجاهات إجابات العينة حول بعد التعاون:

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
تسعى المؤسسة في تشجيع التعاون بين الموظفين وتبادل المعرفة بينهم	6.2	4	7.7	5	15.4	10	18.5	12	13.8	9	3.425	1.25856	3	موافق
تتم المؤسسة بخلق جو مناسب للعمل يسمح بتشجيع الموظفين وعدم شعورهم بالملل	4.6	3	4.6	3	9.2	6	32.3	21	10.8	7	3.650	1.09895	1	موافق
تقوم المؤسسة بتحويل المعارف إلى خطط عمل وفتح مجالات المنافسة لخلق التعاون	6.2	4	6.2	4	6.2	4	29.2	19	13.8	9	3.6250	1.23387	2	موافق
تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية بين الموظفين وحلقات النقاش	12.3	8	4.6	3	9.2	6	29.2	19	6.2	4	3.200	1.32433	5	موافق
تقوم المؤسسة بالتدريب المستمر وتقديم النصح والإرشاد للعمل بجد واجتهاد لتطوير مهاراتهم	6.2	4	7.7	5	16.9	11	26.2	17	4.6	3	3.250	1.10361	4	موافق
الإجمالي											3.43			موافق

من خلال النظر للمتوسط الحسابي الإجمالي نجده قد قدر 3.43 وهو يقع في مجال الموافقة (3.41 و 4.2)، ما يمكن

القول أن المستجوبين لديهم اهتمام مرتفع لمدى تطبيق بعد التعاون من وجهة نظر أفراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة الثانية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.650 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن مؤسسة سونلغاز تهتم بخلق جو مناسب للعمل يسمح بتشجيع الموظفين وعدم شعورهم بالملل من وجهة نظر أفراد العينة.

وفي المرتبة الأخيرة فكانت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.200 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يعكس أن المؤسسة تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية بين الموظفين وحلقات النقاش من وجهة نظر أفراد العينة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

-النتائج المتعلقة بإدراك عينة الدراسة لبعد الثقة:

الجدول رقم (11.02): اتجاهات إجابات العينة حول بعد الثقة:

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النظر للمتوسط الحسابي الإجمالي نجده قد قدر 3.5 وهو يقع في مجال الموافقة (3.41 و 4.2)، ما يمكن القول أن المستجوبين لديهم اهتمام مرتفع لمدى تطبيق بعد الثقة من وجهة نظر أفراد العينة.

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الانتباه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
تسعى المؤسسة على تشجيع الموظفين لامتلاكهم الشجاعة والقوة وتكون لديهم الثقة بالنفس لاتخاذ قراراتهم	7.7	5	4.6	3	20	13	21.5	14	7.7	5	3.2750	1.17642	5	موافق
تعمل الثقة على تدعيم فعالية إدارة المعرفة	4.6	3	10.8	7	12.3	8	18.5	12	15.4	10	3.4750	1.26060	4	موافق
الثقة المتبادلة تسهل في تعزيز القرار الاستراتيجي	6.2	4	4.6	3	10.8	7	32.3	21	7.7	5	3.5000	1.13228	3	موافق
تشكل الثقة في العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسة على تدعيم فعاليتها وتحقيق أهدافها	6.2	4	7.7	5	6.2	4	32.3	21	9.2	6	3.5000	1.19829	2	موافق
تعزز قيمة الثقة في العمل تقديم الإبداعات الجديدة وخلق ميزة تنافسية	3.1	2	6.2	4	6.2	4	33.2	22	12.3	8	3.7500	1.05612	1	موافق
الإجمالي													3.5	موافق

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الخامسة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.7500 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن مؤسسة سونلغاز تعزز من قيمة الثقة في العمل تقديم الإبداعات الجديدة وخلق ميزة تنافسية من وجهة نظر أفراد العينة.

وفي المرتبة الأخيرة فكانت العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.2750 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يعكس أن المؤسسة تسعى على تشجيع الموظفين لامتلاكهم الشجاعة والقوة وتكون لديهم الثقة بالنفس لاتخاذ قراراتهم من وجهة نظر أفراد العينة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

-النتائج المتعلقة بإدراك عينة الدراسة لبعد الإبداع التنظيمي:

الجدول رقم(12.02): اتجاهات إجابات العينة حول بعد الإبداع التنظيمي:

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النظر للمتوسط الحسابي الإجمالي نجده قد قدر 3.57 وهو يقع في مجال الموافقة (3.41 و 4.2)، ما يمكن القول

أن المستجوبين لديهم اهتمام مرتفع لمدى تطبيق بعد الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
امتلاك المؤسسة إستراتيجية تقود إلى خلق أفكار جديدة من خلال ما يبدهه الأفراد	3	4.6	4	6.2	3	4.6	21	32.3	9	13.8	3.7250	1.15442	2	موافق
	3	4.6	2	3.1	9	13.8	14	21.5	12	18.5	3.7500	1.17124	1	موافق
يساعد الإبداع التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسة	3	4.6	5	7.7	4	6.2	22	33.8	6	9.2	3.5750	1.12973	3	موافق
	5	7.7	4	6.2	6	9.2	15	23.1	10	15.4	3.5250	1.32021	4	موافق
يساهم الإبداع التنظيمي في خلق قيمة يساعد المؤسسة في تعزيز اتخاذ قرارات الإستراتيجية	6	9.2	4	6.2	9	13.2	15	23.1	6	9.2	3.2750	1.28078	5	موافق
											3.57			موافق
الإجمالي														

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة الثانية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.7500 مما يدل على

درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن الإبداع التنظيمي يساعد على تحسين الأداء المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة.

وفي المرتبة الأخيرة فكانت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.2750 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يعكس أن

الإبداع التنظيمي له دور في تعزيز الريادة المالية للمؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقورت

ثانيا: دراسة اتجاهات العينة حول محور القرار الاستراتيجي:

-النتائج المتعلقة بإدراك عينة الدراسة لبعد القرار الاستراتيجي:

الجدول رقم (13.02): اتجاهات إجابات العينة حول بعد القرار الاستراتيجي:

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
تقوم المؤسسة بصنع القرار بعد تحليل البيانات ومعالجتها	4	6.2	7	10.8	12	18.5	15	23.1	2	3.1	3.1000	1.08131	10	موافق
تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرار	3	4.6	1	1.5	14	21.5	18	27.7	4	6.2	3.4750	1.98677	7	موافق
تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على أصحاب الخبرة	2	3.1	5	7.7	8	12.3	11	16.9	14	21.5	3.7500	1.21423	3	موافق
تستعين المؤسسة بأطراف من خارج المؤسسة في صنع القرار	4	6.2	3	4.6	6	9.2	23	35.4	4	6.2	3.5000	1.10940	8	موافق
تتوفر لدى الموظفين معارف تمكنهم من تنفيذ قرارات بطريقة صحيحة	4	6.2	4	6.2	8	12.3	18	27.2	6	9.2	3.4500	1.17561	9	موافق
تسعى المؤسسة بصفة مستمرة إلى تطوير المعارف لخلق ميزة تنافسية	2	3.1	4	6.2	4	6.2	21	32.3	9	13.8	3.7750	1.07387	2	موافق
تنظم المؤسسة مساهمات فكرية لتطوير خبرات الأفراد واكتساب معارف جديدة	1	1.5	4	6.2	5	7.7	18	27.7	12	18.5	3.9000	1.03280	1	موافق
زيادة الأداء الوظيفي بسبب إدارة المعرفة	2	3.1	5	7.7	10	15.4	11	16.9	12	18.5	3.6500	1.18862	5	موافق
توفر المؤسسة كم هائل من المعلومات لوحية جهود الأفراد	3	4.6	2	3.1	6	9.2	20	30.8	9	13.8	3.7500	1.10361	4	موافق
تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء	4	6.2	4	6.2	4	6.2	21	32.3	7	10.8	3.5750	1.19588	6	موافق
الإجمالي											3.5925			موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النظر للمتوسط الحسابي الإجمالي نجده قد قدر 3.59 ما يعكس وقوعه ضمن مجال الموافقة (3.41 و 4.2) ،

ما يؤكد على اهتمام مرتفع لدى تطبيق بعد القرار الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد العينة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقرت

وعليه عند القيام بالترتيب حسب القيم الأعلى للمتوسط الحسابي كانت العبارة السابعة المرتبة الأولى حيث قدر المتوسط حسابي ب 3.90 وبانحراف معياري 1.03 التي تشير إلى أن المؤسسة تنظم مساهمات فكرية لتطوير خبرات عمالها واكتساب معارف جديدة تساعد في اتخاذ قرار استراتيجي من وجهة نظر أفراد العينة. فيما تأتي العبارة السادسة المرتبة الثانية بقيمة في متوسطها الحسابي قدره 3.77 وبانحراف معياري 1.07 مما تسعى المؤسسة بصفة مستمرة إلى تطوير المعارف لخلق ميزة تنافسية من وجهة نظر أفراد العينة.

فيما كانت المراتب الأخيرة من نصيب كل من العبارة الخامسة والعبارة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.45)، (3.10)، وبانحراف معياري (1.17)، (1.08) على التوالي، مما يبرز الحاجة لتوفر معارف للموظفين تمكنهم من اتخاذ قرارات صحيحة، والتي تعكس أن المؤسسة تقوم بصنع قرار بعد تحليل البيانات ومعالجتها من وجهة نظر أفراد العينة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

سيتم في هذا المطلب القيام اختبار الفرضيات وتحليلها باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية:

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في اختبار الفرضيات واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة يُؤكد من أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، وذلك باستعمال الاختبارين التاليين:

أولاً: اختبار Smirnov

ثانياً: اختبار Shapiro

بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى معنوية 5%.

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز - خدمات - وكالة تقورت

الجدول رقم (14.02): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار Shapiro		اختبار Smirnov		المحاور والأبعاد
مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	
0.152	0.912	0.200	0.111	بعد التعلم
0.052	0.822	0.200	0.162	بعد التعاون
0.303	0.893	0.200	0.150	بعد الثقة
0.197	0.987	0.200	0.144	بعد الخبرة
0.212	0.869	0.200	0.190	بعد الإبداع التنظيمي
0.163	0.899	0.200	0.180	بعد التكنولوجيا
0.321	0.920	0.200	0.179	محور إدارة المعرفة
0.702	0.998	0.200	0.198	محور القرار الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه أن القيم الإحصائية لاختبار Smirnov لكل من أبعاد إدارة المعرفة (التعلم، التعاون، الثقة، الخبرة، الإبداع التنظيمي، التكنولوجيا)، إضافة لمحور إدارة المعرفة ومحور القرار الاستراتيجي، كانت جميعها بمستوى معنوية أكبر من 5% ما يجعلنا نقبل بالفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أما فيما يخص اختبار Shapiro لجميع أبعاد إدارة المعرفة (التعلم، التعاون، الثقة، الخبرة، الإبداع التنظيمي، التكنولوجيا)، إضافة لمحور إدارة المعرفة ومحور القرار الاستراتيجي كانت كذلك بمستوى معنوية أكبر من 5% ما يجعلنا نقبل H_0 ونرفض H_1 أي أنها تتبع التوزيع الطبيعي وبناءً على الاختبارين السابقين وجد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا الفرع اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل إدارة المعرفة (بأبعادها) والمتغير التابع القرار الاستراتيجي، وذلك بحساب مصفوفة الارتباط لبيرسون والتي تتراوح قيمتها بين -1 و +1، ولاختبار الفرضيات تقارن قيمة Sig الجدولية بمستوى دلالة الإحصائية 0.05 المحددة من طرف الطلبة، فإذا كان قيمة Sig الجدولية أقل من 0.05 ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، في حين ترفض الفرضية البديلة H_1 وتقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت قيمة Sig الجدولية أكبر من 0.05.

ويختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية كالتالي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات $R=0$.

H_1 : توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات $R \neq 0$.

اختبار فرضية التعاون: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التعاون والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة).

حيث يعاد صياغتها إحصائيا كما يلي:

- فرضية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التعاون والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

- فرضية H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التعاون والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

من مخرجات SPSS تم الحصول على الجدول الموالي:

الجدول رقم (15.02): معامل الارتباط بين بعد التعاون والقرار الاستراتيجي

القرار الاستراتيجي		التعاون
Sig	معامل الارتباط	
0.565	-0.94	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يلاحظ أن Sig قدرت ب 0.565 وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط.

بناءً على ما تقدم فإنه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التعاون والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار فرضية الثقة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الثقة والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة).

حيث يعاد صياغتها إحصائيا كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت

- فرضية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الثقة والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

- فرضية H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الثقة والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

من مخرجات SPSS تم الحصول على الجدول الموالي:

الجدول رقم (16.02): معامل الارتباط بين بعد الثقة والقرار الاستراتيجي

القرار الاستراتيجي		الثقة
Sig	معامل الارتباط	
0.00	**0.59	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يلاحظ أن Sig قدرت ب 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية، نظرا لقيمة معامل الارتباط 59% وهو موجب. بناءً على ما تقدر فإنه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الثقة والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار فرضية الخبرة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الخبرة والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة).

حيث يعاد صياغتها إحصائيا كما يلي:

- فرضية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الخبرة والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

- فرضية H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الخبرة والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

من مخرجات SPSS تم الحصول على الجدول الموالي:

الجدول رقم (17.02): معامل الارتباط بين بعد الخبرة والقرار الاستراتيجي

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقورت

القرار الاستراتيجي		الخبرة
Sig	معامل الارتباط	
0.82	-0.36	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يلاحظ أن Sig قدرت ب 0.82 وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط.

بناءً على ما تقدم ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الخبرة والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار فرضية التعلم: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التعلم والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

حيث يعاد صياغتها إحصائياً كما يلي:

- فرضية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التعلم والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

- فرضية H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التعلم والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

من مخرجات SPSS تم الحصول على الجدول الموالي:

الجدول رقم(18.02): معامل الارتباط بين بعد التعلم والقرار الاستراتيجي

القرار الاستراتيجي		
Sig	معامل الارتباط	

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت

0.80	-0.041	التعلم
------	--------	--------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يلاحظ أن Sig قدرت ب 0.80 وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط.

بناءً على ما تقدم فإنه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التعلم والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة اختبار فرضية التكنولوجيا: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التكنولوجيا والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة).

حيث يعاد صياغتها إحصائيا كما يلي:

- فرضية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التكنولوجيا والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

- فرضية H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التكنولوجيا والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

من مخرجات SPSS تم الحصول على الجدول الموالي:

الجدول رقم (19.02): معامل الارتباط بين بعد التكنولوجيا والقرار الاستراتيجي

القرار الاستراتيجي		التكنولوجيا
Sig	معامل الارتباط	
0.50	-0.109	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقورت

من خلال الجدول يلاحظ أن Sig قدرت ب 0.50 وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط.

بناءً على ما تقدم فإنه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية والقائلة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التكنولوجيا والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة

اختبار فرضية الإبداع التنظيمي: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الإبداع التنظيمي والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة).

حيث يعاد صياغتها إحصائياً كما يلي:

- فرضية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الإبداع التنظيمي والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

- فرضية H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الإبداع التنظيمي والقرار الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.

من مخرجات SPSS تم الحصول على الجدول الموالي:

الجدول رقم (20.02): معامل الارتباط بين بعد الإبداع التنظيمي والقرار الاستراتيجي

القرار الاستراتيجي		الإبداع التنظيمي
Sig	معامل الارتباط	
0.00	**0.711	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يلاحظ أن Sig قدرت ب 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية.

بناءً على ما تقدم فإنه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والقائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الإبداع التنظيمي والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة باختبار محور (عناصر إدارة المعرفة) ومحور (القرار الاستراتيجي): (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عناصر إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة).

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز –خدمات- وكالة تقرت

حيث يعاد صياغتها إحصائيا كما يلي:

- فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
- فرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

جاءت النتائج المبينة في الجدول انطلاقا من مخرجات SPSS كالتالي:

الجدول رقم (21.02): معامل الارتباط بين عناصر إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

القرار الاستراتيجي		عناصر إدارة المعرفة
Sig	معامل الارتباط	
0.086	0.275	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يلاحظ أن Sig قدرت ب 0.086 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 ما يدل على عدم معنوية العلاقة، أي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. وبموجب ما تم عرضه أنه هناك علاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين محور عناصر إدارة المعرفة ومحور القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الدراسة التطبيقية ومعرفة ما إذا كان هناك دور عناصر إدارة المعرفة في تعزيز القرار الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز –خدمات- وكالة تقرت.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تشرت

وقد اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على الاستبيان الذي وزع على العينة محل الدراسة، بعد ذلك تم تفسير النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى أن هناك وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا لعناصر إدارة المعرفة (التعاون، التعلم، الخبرة، التكنولوجيا) في تعزيز القرار الاستراتيجي للمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تشرت، مع ذلك اتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية لعنصرين هما (الثقة والإبداع التنظيمي)، دليل على دورهما الفعال في تعزيز القرار الاستراتيجي في المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

حاولنا في هذه الدراسة الوقوف على علاقة الارتباط بين عناصر إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي بعينة من مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت، حيث تم التطرق لمفهوم كل من المعرفة، وإدارة المعرفة وعناصرها، وكذا القرار الاستراتيجي، ومحاولة تصور العلاقة بينهما، التي قد تكون أنها تقود إلى الاستغلال الجيد للمعارف داخل المؤسسة.

بناءً لما تطرقنا له يتضح لنا أن إدارة المعرفة يمكن من بناء قاعدة معرفية قوية التي تعد أساساً لاتخاذ القرار وتعزيزه، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.

حيث انتهت هذه الدراسة بنتائج نوجزها في ما يلي:

النتائج النظرية:

- المعرفة هي عبارة عن شيء غير ملموس يمتلكه الأفراد لما لها من أهمية.
 - إدارة المعرفة الذكية والناجحة تستطيع تحويل معارف وأفكار إلى قرارات إستراتيجية فعالة تحدد مسار المؤسسة.
 - تحول عناصر إدارة المعرفة المعلومات إلى معرفة تساعد على تعزيز القرار الاستراتيجي للمؤسسة.
 - هناك فعالية بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي.
 - يمكن دور البعد التكنولوجي في تسهيل تبادل الأفكار ودعم القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بشكل أسهل وأكثر فعالية مما يهدف إلى تعزيز القرار الاستراتيجي.
- من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب التطبيقي للدراسة الحالية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز -خدمات- وكالة تقرت)، يمكن استخلاص النتائج التالية:

النتائج التطبيقية:

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الثقة والقرار الاستراتيجي.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الإبداع التنظيمي والقرار الاستراتيجي.
- عدم وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التعلم والقرار الاستراتيجي.

- عدم وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التعاون والقرار الاستراتيجي.
- عدم وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الخبرة والقرار الاستراتيجي.
- عدم وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التكنولوجيا والقرار الاستراتيجي.

الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ فتح المؤسسة باب التوظيف لجنس الأنثى في مجال مخصص معين محل العمل.
- ✓ يقترح على المؤسسة تدعيم فئة الشباب في العمل من أجل الريادة.
- ✓ من الضروري تحقيق نسبة معينة من المستوى التعليمي الجامعي (العالي)، واستثمار المورد البشري والمعرفي ذوي خبرة وكفاءات.
- ✓ تعزيز الحفاظ على الفئة ذات أكبر خبرة في المؤسسة من أجل تحقيق كفاءة عالية لديها.
- ✓ فتح دورات تكوينية للعمال.
- ✓ التوجه نحو تطبيق التكنولوجيا لتسهيل عملها.

آفاق الدراسة:

- 🇩🇿 معالم علاقة إدارة المعرفة في تعزيز القرار الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
- 🇩🇿 تأثير عناصر إدارة المعرفة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك.
- 🇩🇿 واقع وآفاق إدارة المعرفة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة دراسة حالة.
- 🇩🇿 قياس الفجوة المعرفية لإدارة المعرفة بين مؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمؤسسات الأجنبية دراسة حالة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا/ الكتب:

- 1- إيناس أبو بكر محمد الهاوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية دار حميسر للنشر والترجمة، دون بلد نشر، 2018.
- 2- خالد أحمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، دون بلد نشر، 2019.
- 3- حسنى عبد الرحمن الشيمى، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2009.
- 4- رجب عبد الحميد حسنين، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال فكري، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2022.
- 5- سلمان زيدان ، العمق الاستراتيجي، موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2017.
- 6- سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، دون دار نشر، الجزائر، 2016.
- 7- صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، دون دار نشر، مصر، 2005.
- 8- طارق شريف محمد، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2012.
- 9- عبد الله حسن، إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2015.
- 10- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2020.
- 11- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

ثانيا/ أطروحات الدكتوراه:

- 1- أحمد بن خليفة، دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- 2- زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعارف، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
- 3- هوارى سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 4- ياسر بن عبد الله بن تركي ألعنيدى، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية، أطروحة الدكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2009/2008.

ثالثا/ رسائل الماجستير:

- 1- بن خليفة أحمد، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي، رسالة ماجستير في علوم تسيير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2011.
- 2- ريماء علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المدير الممارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة، جامعة دمشق، 2013.

رابعا/ مذكرات الماستر:

- 1- أحلام عباسية وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي، الجزائر 2018/2017.
- 2- أسماء زقب وآخرون، دور عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية (دراسة حالة مجموع من وكالات البنوك التجارية بالوادي)، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر 2020/2019.

- 3- عبد اللاوي سلوى، دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2019.
- 4- قلوبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الخيضر بسكرة)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- يعقوب سلوى، أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية، مذكرة ماستر شعبة علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد برايا أدرار، الجزائر، 2018.
- خامسا/ المجالات:
- 1- أبو سهوه نذير، أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 07، جامعة المدية، الجزائر، 2017.
- 2- أحمد بن خليفة، سليمة مسعي محمد ، إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع في المؤسسات الخدمية مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 3، جوان، الجزائر، 2020.
- 3- انتظار أحمد جاسم أشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، بالشركة العامة لصناعة البطاريات وشركة الصناعات الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية قسم إدارة الأعمال، بغداد 2005.
- 4- تهابي قاسم محمد، إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الإستراتيجية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية قسم إدارة الأعمال، العدد 06، جامعة لبنان، 2021.
- 5- سبتي وسيلة، سبتي لطيفة، عولمة المعرفة الفرص والتحديات، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2017.
- 6- قلوبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الخيضر بسكرة)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 7- يعقوب سلوى، أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية، مذكرة ماستر شعبة علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد برايا أدرار، الجزائر، 2018.

8- دحاك عبد النور، إدارة المعرفة ودورها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مقارنة نظرية، جامعة مولود

معمري- تيزي وزو، المجلد 01، العدد 02، 2021، 17:30،

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/795/1/2/166329>

سادسا/ المؤتمرات:

1- الهماي صالح وآخرون، أثر إدارة المعرفة في القرارات الإستراتيجية، دراسة ميدانية على وزارة الثقافة

الليبية، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد

أجدابيا، ليبيا 2021/10/07.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1- Esra Aldahmen , **The Role Of Knowledge Management In Making Strategic Decisions**, Departement of management , and marketing, Al-Ahlia University, Manama, Kingdom of Bahreïn , 2020.

2-Hamza Elrehil, Maher Ahmed Alatailat, Alell Elci, Abubaker Mouhemmed Abubaker, **Knowledge Management And Decision-Making Methods, Innovation and Knoledge Magazine**, College of Economics and Administrative Sciences, Department of Management Information Systems, Department of Business, Administration, American University in the Emirates, DUBAL, United Arab Emirates, College of Commerce and Economics, Gray American University, Cyprus, 2018.

3- Diego Hermado Martinez, **Interconnection Of Knowledge Management Processes In The Strategic Decision-Making Process**, National University of Colombia Bogotá, Colombia , 2018.

4- Jan Haron, **Knowledge And Strategic Management**, Czech University Of Agriculture, Prague, Czech Republic, 2006.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان الموجهة لموظفي مؤسسة سونلغاز -وكالة تقرت-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال



استبيان

تحية طيبة للجميع.

نظرا لخبرتكم العلمية والعملية، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آملين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، وكلنا ثقة بدقة الإجابة لإبداء وجهة نظركم في مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحاور الدراسة.

ونود أن نخططكم علما أن الهدف من وضع الاستبيان هو استكمال متطلبات للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان: "دور عناصر إدارة المعرفة في تعزيز القرار الإستراتيجي"، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم

هذه الإستبانة تتكون من ثلاثة أقسام:

— القسم الأول: متعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

— القسم الثاني: متعلق بإدارة المعرفة

— القسم الثالث: متعلق بالقرار الإستراتيجي

ونخططكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل، كلنا أمل باهتمامكم معنا بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها.

مع فائق الشكر والتقدير وجزيل الاحترام لحسن تعاونكم ومساعدتكم

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطلبة:

— أحمد بن خليفة

— أمين الدين بوشمال

— أيوب شبي

— سميرة حسينات

— ياسمين بن طبة

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) في المربع الملائم لاختيارك:

(1) الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

(2) العمر:

من 20 إلى 29 ☐ من 30 إلى 39 ☐
من 40 إلى 49 ☐ من 50 فأكثر ☐

(3) المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ تقني سامي ☐
جامعي ☐ دراسات عليا متخصصة ☐

(4) الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐
من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني: إدارة المعرفة

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	البعد الأول: الخبرة	
					تقوم المؤسسة بتحفيز وتشجيع الموظفين من أجل تبادل الخبرات	1
					تمتلك المؤسسة خبرة عالية في مجال اتخاذ القرارات	2
					تقوم المؤسسة بدورات تكوينية من أجل الرفع من الخبرات	3
					يتوفر لدى المؤسسة موظفين يمتلكون خبرة مهنية كافية لتحقيق أهدافها	4
					تتوفر لدى المؤسسة خبرات إدارية في مجال نشاطها	5
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	البعد الثاني: التكنولوجيا	

قائمة الملاحق

1	اعتبار التكنولوجيا عاملا مهما في تمكين الأشخاص لدعمهم في اتخاذ قرارات صحيحة				
2	تقدم المؤسسة خدمات إلكترونية حديثة تساعد على تحقيق ميزة تنافسية				
3	تمنح المؤسسة تسهيلات وتدعم نظام تكنولوجيا المعلومات				
4	توفر المؤسسة تقنيات حديثة تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة				
5	تستعمل المؤسسة الوسائل الإلكترونية لتبادل المعارف				
البعد الثالث: التعلم					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	تشجيع المؤسسة التشارك بالمعرفة بين الموظفين واستخدامها في اتخاذ القرارات				
2	اعتماد مهارات إستراتيجية على صناع المعرفة مبنية على التعليم المستمر				
3	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للمساعدة في التعلم المستمر				
4	تشجيع الموظفين على استمرار التعلم و تطوير مهاراتهم وقدراتهم				
5	تستفيد المؤسسة من اتخاذ قرارات صحيحة من خلال فعالية في عملية اكتساب معارف جديدة				
البعد الرابع: التعاون					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	تسعى المؤسسة في تشجيع التعاون بين الموظفين وتبادل المعرفة بينهم				
2	تتم المؤسسة بخلق جو مناسب للعمل يسمح بتشجيع الموظفين وعدم شعورهم بالملل				
3	تقوم المؤسسة بتحويل المعارف إلى خطط عمل وفتح مجالات المنافسة لخلق التعاون				
4	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية بين الموظفين وحلقات النقاش				

قائمة الملاحق

					5	تقوم المؤسسة بالتدريب المستمر وتقديم النصح والإرشاد للعمل بجد واجتهاد لتطوير مهاراتهم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: الثقة	
					1	تسعى المؤسسة على تشجيع الموظفين لامتلاكهم الشجاعة والقوة وتكون لديهم الثقة بالنفس لاتخاذ قراراتهم
					2	تعمل الثقة على تدعيم فعالية إدارة المعرفة
					3	الثقة المتبادلة تسهل في تعزيز القرار الاستراتيجي
					4	تشكل الثقة في العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسة على تدعيم فعاليتها وتحقيق أهدافها
					5	تعزز قيمة الثقة في العمل تقديم الإبداعات الجديدة وخلق ميزة تنافسية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد السادس: الإبداع التنظيمي	
					1	امتلاك المؤسسة إستراتيجية تقود إلى خلق أفكار جديدة من خلال ما يبدعه الأفراد
					2	يساعد الإبداع التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسة
					3	يعتبر الإبداع التنظيم أحد أشكال الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية
					4	يساهم الإبداع التنظيمي في خلق قيمة يساعد المؤسسة في تعزيز اتخاذ قرارات الإستراتيجية
					5	الإبداع التنظيمي له دور في تعزيز الريادة المالية للمؤسسة

قائمة الملاحق

القسم الثالث: القرار الإستراتيجي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بصنع القرار بعد تحليل البيانات ومعالجتها				
2	تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرار				
3	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على أصحاب الخبرة				
4	تستعين المؤسسة بأطراف من خارج المؤسسة في صنع القرار				
5	توفر لدى الموظفين معارف تمكنهم من تنفيذ قرارات بطريقة صحيحة				
6	تسعى المؤسسة بصفة مستمرة إلى تطوير المعارف لخلق ميزة تنافسية				
7	تنظم المؤسسة مساهمات فكرية لتطوير خبرات الأفراد واكتساب معارف جديدة				
8	زيادة الأداء الوظيفي بسبب إدارة المعرفة				
9	توفر المؤسسة كم هائل من المعلومات لوحية جهود الأفراد				
10	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء				

شكرا على حسن تعاونكم متمنين لكم حياة مهنية موفقة

الملحق رقم (02): طلب تسهيل الحصول على معلومات (الموافقة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حنّو لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي: 2024/2023

الوادي في:



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم:/ق.ع.م.م.ك.ع.ق.ت.و.ع.ت/2024

إلى السيد:

الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني.

نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب: أ. هاني المدين بولشمال تاريخ ومكان الميلاد: 88/09/24 بالزيتون رقم التسجيل: 222289059096
- اسم واللقب: أ. يوسف بشي تاريخ ومكان الميلاد: 2001/03/14 كبري رقم التسجيل: 390511141
- اسم واللقب: د. سميرة حسينا تاريخ ومكان الميلاد: 2001/01/25 السطاح رقم التسجيل: 39082825
- اسم واللقب: ب. ياسمين ج. صبيحة تاريخ ومكان الميلاد: 98/05/24 كبري رقم التسجيل: 39051814

- التخصص: إدارة أعمال
- موضوع البحث: دور عتاصر الإدارة المعاصرة في تعزيز القرار الإداري
- الأستاذ المشرف: الم. أكرم بن خليفة أ. محمد

في مؤسستكم وذلك لمدة: 15 يوما.

ابتداءً من: 2024/03/14
إلى غاية: 2024/04/17

رئيس القسم



موافقة المؤسسة المستقبلة



بوليفه سليم

الملحق رقم (03): مخرجات SPSS

- معامل ألفا كرونباخ:
المتغير الأول: محور إدارة المعرفة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.895	30

المتغير الثاني: محور القرار الاستراتيجي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.891	10

إجمالي المتغيرين: إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.902	40

قائمة الملاحق

- التوزيع الطبيعي:

- الجنس:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
بعد التعلم	.111	40	.200	.912	40	.152
بعد التعاون	.162	40	.200	.822	40	.052
بعد الثقة	.150	40	.200	.893	40	.303
بعد الخبرة	.144	40	.200	.987	40	.197
بعد الإبداع التنظيمي	.190	40	.200	.869	40	.212
بعد التكنولوجيا	.180	40	.200	.899	40	.163
محور إدارة المعرفة	.179	40	.200	.920	40	.321
محور القرار الاستراتيجي	.198	40	.200	.998	40	.702
Lilliefors Significance Correction						

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	36	55.4	90.0	90.0
	أنثى	4	6.2	10.0	100.0
	Total	40	61.5	100.0	
Missing	System	25	38.5		
Total		65	100.0		

- العمر:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	29 إلى 20 من	7	10.8	17.5	17.5
	39 إلى 30 من	9	13.8	22.5	40.0
	49 إلى 40 من	14	21.5	35.0	75.0
	فما أكثر 50 من	10	15.4	25.0	100.0
	Total	40	61.5	100.0	
Missing	System	25	38.5		
Total		65	100.0		

قائمة الملاحق

- المستوى التعليمي:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	33	50.8	82.5	82.5
	تقني سامي	2	3.1	5.0	87.5
	جامعي	2	3.1	5.0	92.5
	دراسات عليا متخصصة	3	4.6	7.5	100.0
	Total	40	61.5	100.0	
Missing	System	25	38.5		
Total		65	100.0		

- الخبرة:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من خمس سنوات	13	20.0	32.5	32.5
	10 سنوات إلى 5 من	21	32.3	52.5	85.0
	15 إلى 11 من	4	6.2	10.0	95.0
	سنة 15 أكثر من	2	3.1	5.0	100.0
	Total	40	61.5	100.0	
Missing	System	25	38.5		
Total		65	100.0		

- مصفوفة الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي:

Correlations

		إدارة المعرفة	القرار الاستراتيجي
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.275
	Sig. (2-tailed)		.086
	N	40	40
القرار الاستراتيجي	Pearson Correlation	.275	1
	Sig. (2-tailed)	.086	
	N	40	40