

إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

البحث مقدم من قبل المدرسة
الدكتورة

انتظار احمد جاسم الشمري

قسم إدارة الأعمال

بغداد . 2005م

الملخص

يهدف البحث إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة

وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث المتعمق
والمعرفة والقدرات للتحليل المستقبلي التي تتناول جميع الفرو والاحتمالات ومناقشتها .
وبذلك يكون متخذي القرار أو صناع القرار هم المورد الحرج للمنظمة ولا يزال العقل
والفكر البشري في المقام الأول إذ ان مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر
الإنساني في المجتمع المعرفي.

وبذلك لا بد من التأكيد على أهمية دراسة إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية
اتخاذ القرار الاستراتيجية التي تعتبر طريق المنظمات لقيادة المستقبل والتي هي محور
بحثنا هذا.

ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانته وزعت باليد على عينة من المدراء
لمنظمات صناعية في بغداد.

وقد تم اعتماد (65) استبانته من الاستبيانات (80) الموزعة وبتحليل إجابات
الاستبانات إحصائياً تبين ان متخذي القرارات الاستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون
أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الاستراتيجي.
الا ان الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع
الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء
والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

Abstract

The research aims to stand over the role and importance of the knowledge management in the operation of supporting and building the strategic and vital decisions in contact with strategic problems and these of multi dimensions of a very deep complexity, that kind of decisions takes a deep search and knowledge and the capability of future analyses that take into consideration all the predictions and discuss them. By that the decision makes could be the critical source of the organization. Still the human brain and think are n the first class where all the developments came from them.

Here we must ensure the importance of studying the knowledge management and it's role in supporting making decision that the rout of the organizations to lead the future.

To achieve the above aims there was a questionnaire distributed by hand to a sample of managers of some industrial organizations in Baghdad.

There were 65 questionnaire forms out of 0, corresponded. And by analyzing them statically it was shown that the strategic decision makers of the industrial organizations realize the importance of using the knowledge management and it's employment in the operation of building the strategic decision.

But the actual use and investment for the knowledge management in the industrial sector is still limited because of the presence of some obstacles in concern with the managers and leaderships and the technical, data and material capabilities available.

مقدمة البحث

يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً امثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسليح بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تعتبر من احدث المفاهيم الإدارية بعد ادراك أهمية المعرفة بوصفها وجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة و احد الموارد الهامة والنادرة لاي إنسان في هذا العالم الكبير ، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز .
ان مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال وليس الأرض وانما هي المعرفة .. فهي بوابة للولوج إلى النجاح الاستراتيجي .

وقد ارتبط مفهوم إدارة المعرفة بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة المعرفة المتاحة في المجتمع ويجب كما يعبر الاقتصاديون ان تستغل هذه الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى اليها المجتمع بشكل عام ومواجهة التحديات والأزمات . واعتبار ان الإنسان هو حلقة التغيير الأولى في المجتمع البشري لتحقيق التقدم وقهر التخلف وخاصة في الدول المتخلفة والنامية ، فلا بد من المنظمات عامة والقيادات الإدارية المتخلفة خاصة من التعامل بكفاءة وفاعلية في عملية استثمارات الطاقات والقدرات المعرفية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي حتى تمكن المنظمة من الحد من الاخفاقات وتسخير إمكانيات وطاقات المجتمع المنظمي لتحقيق الازدهار والتقدم .

لان القرار الاستراتيجي يمثل اختيار مجال أو نشاط معين تقوم به المنظمة ويتطلب توظيف معظم الموجودات والموارد التي بحوزتها بغية الحصول على اعظم عائد ممكن خلال فترة زمنية معينة ، وهذا بحد ذاته يعني مدى نجاح أو إخفاق المنشآت في تحقيق أهدافها ، وبالتالي ان المنظمات ستكون أكثر نجاحاً في استثماراتها ذا تمكنت من اعتماد المدخل المعرفي .

المبحث الأول :منهجية البحث أولاً : مشكلة البحث

برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وقيمتها ، ففي المجتمعات المتقدمة نجد هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع إدارة المعرفة وحرصاً أفضل على كيفية استغلالها وتوزيعها ، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية بشكل عام ، فلا يزال الجدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي لها وان الموضوع برمته لم ينل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين على المستويين المحلي والعربي لاسيما منظمات أو شركات وزارة الصناعة في العراق بشكل خاص، إذ لا زالت هذه الشركات تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملي بين التخزين المعرفي للموارد البشرية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجية . حيث تعد عملية اتخاذ القرار من اصعب المهمات في إدارة المنظمات والشركات لان الإداري الجيد والقيادي لا يظهر نجاحه الا بعد اتخاذ القرار في المواقف الصعبة والأزمات التي تمر بالمنظمة أو الشركة ، وان إصدار القرارات والعقلانية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات للتعامل مع المشكلة واتخاذ الأسلوب المعرفي في عملية اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى ان أداة المعرفة هي حلقة مفقودة في بحوث إدارة الأعمال وان المشكلة الأساسية في المعرفة ليست في وجودها من عدمه لكن المشكلة ان الشركات لم تستفد من المعرفة المتوفرة في أذهان مديريها بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات . وبناءً على ما تقدم يطرح البحث هذه الاثار البحثية تستكمل في إطارها مشكلة البحث على النحو الاتي:

1. ما أهمية استخدام إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .
2. ما مدى استخدام إدارة المعرفة في المنظمات الصناعية .
3. ما مدى إدراك مدراء المنظمات الصناعية لأهمية استخدام المعرفة في عملية صنع

القرار .

4. ردم الفجوة الرقمية المعرفية بين الدول المتقدمة والنامية وزيادة القدرة التنافسية في عصر العولمة وانفتاح السوق للمجتمع المعرفي.

ثانياً: منهج البحث

اعتمد في مشكلة البحث على المنهج السلوكي المتأثر بخصائص المدرسة السلوكية والمستجيب لها ، والمترجم لافتراضاتها كأساس في رسم مساراته وتحديد خطواته. اما في الجانب الميداني فاعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي المسحي بغية الوقوف على آراء عينة البحث بصدد كل من إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي فضلاً عن الاستعانة بالمنهج الوصفي والتحليلي في تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية وتقديم التفسيرات بصددها.

ثالثاً: أهمية البحث

تبع فائدة البحث من فائدته المتوقعة لكلا الحقلين الأكاديمي والعلمي فضلاً عن جوانب الأهمية الآتية:

1. الأهمية العلمية : تنبع من نفع البحث في المجال العلمي عبر خلفيته النظرية كون إدارة المعرفة هي حلقة مفقودة في بحوث إدارة الأعمال في الدول النامية بصورة عامة في العراق لما يعانيه من نزيف في الكفاءات العلمية والكفاءة المعرفية.
2. الأهمية العملية : يعد البحث على حد علمنا هو اول بحث في القطر يخضع لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار (قدرة وتبيناً) في منظمات القطاع الصناعي العام للقياس والتحليل.

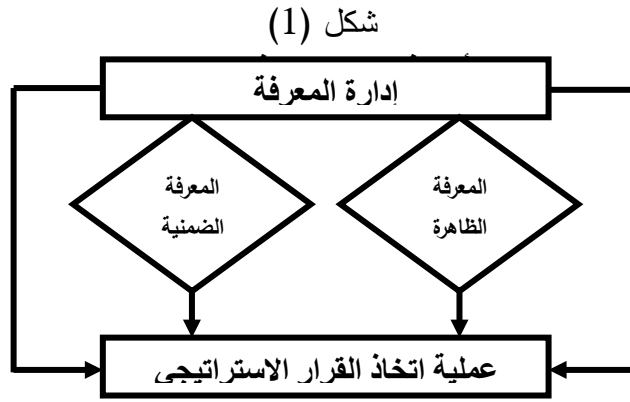
رابعاً: أهداف البحث

- في ضوء مشكلة وقلة الدراسات الميدانية في إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي فان البحث يسيطر إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. محاولة التوجه إلى البناء الحديث وهو البناء المعرفي.

2. توظيف التراكم المعرفي عن إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي في بلورة اعداد منهجية البحث وتقديم إسهام متواضع بعدد متغيراته.
3. الوقوف على مديات وجود علاقة جوهرية طردية بين المعرفة وعملية اتخاذ القرار التي تعتمد على القيادة وكل من القرارات الابتكارية للموارد البشرية.
4. تقييم إدارة المعرفة في منظمات عينة البحث.
5. إمكانية تحليل مشكلة إهدار المعرفة والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب للسيطرة عليها.

خامساً: أنموذج البحث

حيث تم اعتماد متغيرين أساسيين هما (إدارة المعرفة) وما تتضمنه من معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية و(عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي) لبناء أنموذج البحث الافتراضي والموضح بالشكل (1).



الشكل من اعداد الباحثين

سادساً: فرضيات البحث

واعتماداً على متغيرات نموذج البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية للبحث:

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

وتنبثق عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

. الفرضية الفرعية الأولى:

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

. الفرضية الفرعية الثانية:

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

سابعاً: إجراءات البحث

تتضمن على وصف عينة البحث وحدوده وبيان أساليب جمع البيانات مع عرض

الأدوات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستخراج النتائج وكما يأتي:

1. عينة البحث وحدوده

اختيرت الشركة العامة لصناعة البطاريات وشركة الصناعات الالكترونية موقعاً

لإجراء البحث ، ممثلة لقطاع الصناعي العام في البلد وذلك لريادتها في اختصاصها ،

واحتلالها موقعاً متميزاً في السوق المحلي ، إلى جانب تنوع مواردها ومنتجاتها.

عينة البحث تتألف من عينة عمدية تألفت من (65) من المدراء العاملون ومدراء

الأقسام والشعب.

2. أدوات جمع البيانات

وتصنف في نوعين رئيسيين هما:

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

2. أدوات جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني وتبلورت في المقابلات الشخصية لمسؤولي ديوان وزارة الصناعة وعدد من المدراء في الشركات لعينة البحث ، إضافة إلى الوثائق والسجلات والنشرات والتقارير ، مع التعديل على الملاحظة غير المنظمة لواقع حال الشركة.

وشكلت الاستبانة الإدارية الرئيسية في الحصول على البيانات الأولية للبحث واعتمد مقياس (Likert) لقياس استجابات أفراد العينة بصدد متغيرات البحث و(عدة فقرات في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي).

3. الأدوات الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات واستخراج النتائج. بعد بناء قاعدة للبيانات على برنامج (Stat Graph) والخدمة الإحصائية (SPSS) على الحاسبة الإلكترونية ، استقر الرأي على اعتماد مجموعة الأدوات الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات:

1. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة افراد العينة لمتغيرات البحث ومقاييسها.
2. الانحراف المعياري: لتشخيص مديات تشتت قيم الاستجابة الفصلية عن وسطها الحسابي.
3. معامل الارتباط الرتب لسبيرمان: لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهات هذه العلاقات.
4. اختبار (T) : لتحديد معنوية علاقات الارتباط المتحققة بين المتغيرات المحسوبة.

المبحث الثاني: تطير مفاهيمي للبحث

اولاً: مفاهيم أساسية للمعرفة - المعرفة التنظيمية - إدارة المعرفة

1. المعرفة:

حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام حيث ان الفروقات في تحديد مفهوم المعرفة قد شجعت العلماء والباحثين في مجال علم النفس الإداري وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي وعلم الإدارة إلى زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية ضمن التوجهات الإدارية لان مصطلح المعرفة يشير إلى انه مزيج من الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل والتذكر والتفكير. وتكمن أهمية المعرفة في إنها تدل على إحاطة الإنسان بما يدور حوله من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها ، لان العمليات العقلية تلعب دوراً رئيسياً في السلوك الانساني ، وان العقل البشري هو الذي ينشط الإنسان ان يجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات.

ولقد استدرجنا مفهوم المعرفة لغة واصطلاحاً . نلاحظ المعرفة قرنت في اللغة العربية بالعلم ، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلاً قوله تعالى (مما عرفوا من الحق) أي علموا . و اشار (ابن النجار: 4 ، 1980-65) إلى ان المعرفة من حيث انها علم مستحدث او انكشاف بعد لبس أخص من العلم ، لانه يشمل غير المستحدث وهو علم الله تعالى، ويشمل المستحدث وهو علم العباد ، ومن حيث انها يقين وطن فهي اعم من العلم ، وقيل ان المعرفة مرادفة للعلم.

. وورد في تعريفها في القاموس على انها إدراك واضح واكيد للأشياء وللحقائق وللسلوك

.(Mcke chine, 1978:1007)

- اما ضمن التوجيهات الإدارية ، فان مصطلح المعرفة تشير إلى انه مزيج من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل.
- اما الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير تناولت مفهوم المعرفة بصيغة معرفة . كيف (Know – How) ومعرفة . لماذا (Know – Why) وعدتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية.
- واوضح (2; Malhotr, 1998(c)) وصف المعرفة الكامنة في عقول البشر بانها موجودات معرفية (Knowledge Assests). وركز كل من (Rid; 1998:5) و(Davenport and Prusak) و (Vail, 1999:16) و (Stewart, 1999:57) على مفهوم المعرفة على انها رأس مال فكري وقيمة مضافة ، ولا تعد كذلك الا اذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.
- اما (Aaker and Day, 1990:3) و (Northeraft and Neal, 1990:3) تناول مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد والمعرفة والفعل ، فالمعرفة هي معلومات ذهنية مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً معاً.
- و اشار (MC Dermott, 1998:4) ان المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير ، وما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما وما نتذكره عن طريق التفكير.
- وتناول كل من (Polayi; 1998) و (Nonake and Takeuchi, 1995:59) مفهوم المعرفة من منظور شامل من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة هما المعرفة الضمنية (Tacit, Knowledge) وتتعلق بالمهارات (Skills) والتي هي في الحقيقة

توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها وتحويلها للاخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية او ادراكية والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في ارشيف المنظمة ، وفي الغالب يمكن للافراد داخل المنظمة الوصول اليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب.

وقد ميز (Polayi, 1998) بين نوعين من المعرفة عندما قال "انا نعرف اكثر مما يمكن ان نقول" "We can know more than we can tell".

وفي ذلك اشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منظومة. والمعرفة نتاج لعناصر متعددة اهمها المعلومات ، البيانات ، القدرات والاتجاهات ومن التعاريف اعلاه يعرف الباحثان المعرفة على انها كل شيء يحيط بالانسان من بيانات ومعلومات ذكاء ، قدرات ، اتجاهات ، حكمة ، سواء كان في الماضي او الحاضر ، يستحضره الأفراد لاداء اعمالهم باتقان او لاتخاذ قرارات ناجحة.

2. المعرفة التنظيمية

يرى بعض الكتاب والباحثين بان المعرفة التنظيمية اشمل من المعرفة الفردية لانها حاصل جمع مهارات وامكانيات الأفراد وفي الأنشطة كافة سواء كانت معرفية او ظاهرية او ضمنية (Daft, 2001:259) وكذلك دراستها ، اذا اعتمدت كمدخل جيد لتكوين الاستراتيجية في علم الإدارة ، وميزت بموجه ثلاث مكونات وهي: الادراك والتعليم ، والتفكير (الكبيسي ، 2002 ، 8) والتي يتوقع ان تصبح الثروة الخفية للامم ، وللمنظمات ، والافراد (Chawdhury, 2000,239) ، (Johnson and Scholes, 2002, 1065).

والمعرفة التنظيمية هي المتاحة لصناع القرارات التنظيمية والملائمة للنشاطات التنظيمية لتوافر عدة سمات فيها وقد أشار (Panoul Scarbrough, 1999:362) إلى أنها موجود اقتصادي او السلعة والظاهرة المعرفية وهي مهيكلة اجتماعياً أولاً ومتكونة بالتفاعل بين العوامل التكنولوجية والتنظيمية ثانياً ومتهيكلة بين الاشكال المنية والظاهرة وبالمحتوى التنظيمي ثالثاً.

في حين ان المعرفة التنظيمية هي المعلومات القيمة التي توجد في المنظمة في شكل قواعد بيانات وملفات الزبون والبرامجيات والكراسات والهياكل التنظيمية ، واهم ما يميز المعرفة هي صفة اللاملموسية القياسية

(Standardized Intangibility)، حيث انها بوصفها منتجاً غير ملموس مادياً يحد من المتاجرة بها ، لكنها قياسية لدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها وان هذه الصفة هي محور عمل المنظمات المعتمدة على المعرفة وطريقها لبناء المستقبل.

ان التطور الفكري المعرفي لمفهوم المعرفة بوصفها الموجود غير الملموس والثروة الخفية للامم والشعوب اوجد تحديات جديدة تتيح المجال امام منظمات الأعمال في كيفية استثمار واستخدام هذا الموجود استخدام امثل عن طريق إدارة المعرفة قاصداً بذلك إعادة بناء المنظمات الإدارية بعد التخلي عن أساليب الماضي . حيث ان التطور الاخير في علم الإدارة وتحولها من (فن) في الماضي إلى (علم) في الحاضر الذي يتحدث به عن المجتمع المعرفي.

3. إدارة المعرفة Knowledge Society

وعن الإدارة المعرفية (Knowledge Management) إذ تعتبر مفهوم الإدارة المعرفية قمة ما توصل اليه الفكر الانساني الذي لم يتوقف ابداً عن التقدم إلى الامام. إدارة المعرفة بدأت تخلخل النظرية القديمة التي تحدثت عن عوامل الإنتاج (رأس المال

والارض والعامل) ، إذ اصبحت المعرفة اهم من رأس المال واهم من الأرض ، فالمال يمكن توريثه والارض يمكن توريثها ، اما المعرفة فيخترنها الإنسان وهي غير قابلة للتوريث والمعرفة ليست صفة ملازمة لكل فرد عامل في المنظمة لانها تستلزم الدخول في عالم المعرفة وتستلزم وجود الإدارة.

فاذا كانت الإدارة هي سر نجاح أي منظمة مهما كان نوعها وان المنظمات هي

اساس حياتنا المعاصرة . فالكفاءة المعرفية تخترق هذه المنظمات فلا بد من إدارة

للمعرفة حيث ان اغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم او استخدمت بأسلوب غير ملائم لذا سعت المنظمات إلى إدارة هذا الموجود الحرج حيث أشار بعض الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاتجاهات التركيز فهناك من نظر اليها كمصطلح تقني واخرون عدها موجوداً غير ملموس وبعضهم اعتبروها ثقافة تنظيمية والبعض الاخر يتصور

ان إدارة المعرفة ما هي الا تعبير مرادف لمصطلح (إدارة المعلومات) في حين يرى

اخرين انها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات المتاحة عبر الشبكات وهذا ما يجعلها محور اهتمام المعلوماتيين في وقتنا الحاضر.

ويرى فريق اخر ان (إدارة المعرفة) ما هي الا اخر صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين لبيع الحول المبتكرة إلى رجال الأعمال لتحقيق التقدم التنافسي.

ويرى الباحثان ان إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على

توليد والحصول على المعرفة اختيارها ، تنظيمها ، استخدامها ، نشرها ، وتحويل

المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، حل المشكلات ، التعلم والتخطيط الاستراتيجي.

ونتناول مفهوم إدارة المعرفة عن منظورات مختلفة:

. يرى (Leonard, 1999:9) ان إدارة المعرفة هي اسر المعرفة وخبزنها واعادة استعمالها.

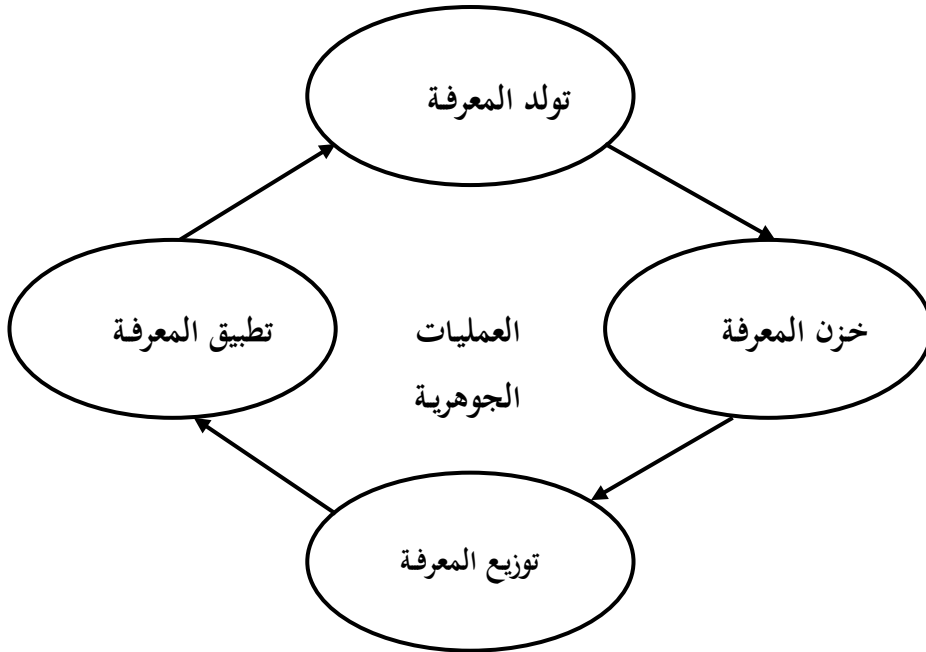
- . اما (Dykeman, 1998:12) على انها القابلية على ربط المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة مع قواعد التغيير التي يطبقها الناس.
- . وعرفها (Burk,1999:26) بانها عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وانجاز رسالتها.
- . و اشار (Trigg,2000:18) ان ادارة المعرفة هو (المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الافراد والمعلومات سوية لتحديد الاكتساب والمعالجة والخزن واستخدام واعادة استخدام المعرفة لتطوير الفهم لابتكار القيمة).
- . اما (Koeing, 1999:17) يرى ادارة المعرفة كمفهوم اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه حيث كانت تركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة.
- . وبنظرة شمولية أشار (Bourdreau and Couillard, 1999:27) إلى ان ادارة المعرفة في المنظمات المعرفية تستلزم اربعة اركان رئيسية وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة . كيف (Know-How) للافراد ودعم تقنية المعلومات للمعرفة.
- . وعرفها (Montana, 2000:54) بأنها نظام او فرع من المعرفة يركز على الاساليب النظامية والابداعية والممارسات وادوات واستخدام المعرفة ورأس المال الفكري والموجودات.
- ومن خلال التعريفات السابقة ادارة المعرفة يضع الباحثان مفهوما شاملا لها ويوضحانها على انها:
- . عملية العمليات والادوات والسلوكيات .
- . مجموعة العمليات في تنظيم مصادر المعلومات ووسيلة لاستخلاص القيمة المضافة منها .

. مجموعة عمليات في تنظيم مصادر المعلومات يشترك بصياغتها وادائها الافراد العاملين لاستخلاص القيمة المضافة منها والوصول الى افضل التطبيقات لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

4. عمليات ادارة المعرفة

-ان عمليات ادارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذا اتجه جميع الباحثين على رسم مخطط على شكل دائرة وان معظمهم اشار الى ان العمليات الجوهرية هي:
تشخيص المعرفة - تحديد أهداف المعرفة - توليد المعرفة - خزنها - توزيعها ، ثم تطبيقها واثار كل من (Heisig, 2001) و (Mertins, et. Al., 2001:28) الى العمليات الجوهرية لادارة المعرفة بالشكل الاتي :

شكل (2)



العمليات الجوهرية لادارة المعرفة

Source: Mertins, etal.:2001:28

وتعتبر الاخيرة هي العمليات الاساسية الشاملة لادارة المعرفة التي يمكن توظيفها في مسار البحث .

والمعرفة اغلبها ضمني وتتوافر في اذهان وعقول الافراد وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم على التفكير كما انها تتوفر بصيغة معلومات ذات معنى ، وان الافراد هم من اهم مصادر المعرفة . وفي مجال تنفيذ ادارة المعرفة تبرز استراتيجيتين هما الاستراتيجية الترميزية التي تتمحور حول الحاسوب والاستراتيجية الشخصية التي ترتبط بالاشخاص .

ثانياً:القرار الاستراتيجي

1.كيفية صنع القرار الاستراتيجي

تعدد التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال في عالم تعد المنافسة صبغته الاساس ، ولعل تنامي وتوسع الافق ينبغي ان تفكر فيه ادارة المنظمة ادى دورا محوريا في ترسيخ اثر تلك التحديات في مجال قراراتها ، حيث اصدار القرارات العملية

والعقلانية يتطلب مجموعة الحقائق والبيانات لحل المشاكل الادارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية لذلك كان اتخاذ القرار من اصعب المهمات التي تنتظر القائد او المدير في المنظمة 000 بل نستطيع بلا اي مبالغة ان نقول ان القيادة هي ... صنع القرار والمنظمات على اختلافها تتطلب افرادا يتمتعون بصفات ومعارف وقيم وخبرات للوصول الى الرسالة التي تسعى المنظمة الى ترجمتها وتوجيهها صوب الواقع عبر الفكر والتوجه بالقرار الاستراتيجي بهدف الاستجابة لخصوصيات البيئة المختلفة ضمن رؤية شاملة وثاقية ، فلا يزال العقل والفكر البشري في المقام الاول اذ ان مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر الانساني.

فالمعرفة المتوافرة في اذهان المدراء بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات ، لم تنل حظا وافرا من الاهتمام ولم تستثمر استثمارا امثل في تعزيز وصنع القرار الاداري.

فلا بد من توجيه فكر المنظمات الى العوامل التي تسهم في تفجير القدرات المعرفية للموارد البشرية . لان منظمات العصر تحتاج دوما الى القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.

ويعد القرار جوهر العملية الادارية ووسيلتها السياسية في تحقيق اهداف المنظمة (الشماع ، 1989 ، 203) القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما او ازمة او تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيدا لاختيار البديل الافضل (السالم ، 2000 ، 125).

اما القرارات الاستراتيجية (Strategic Decisions) فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا ويكون تأثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة ، او بحجمها او مركزها التنافسي ، او المنتجات

والخدمات التي تقدمها.

وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالبا فلا بد للإدارة العليا بالتسليح المعرفي لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وبذلك يدخل الخزين المعرفي للقائد او المدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والابداعية والقدرة على حل المشكلات فضلا عن كل ما تقدم فأن القيم تؤثر وتلعب دور بارز في عملية اتخاذ القرار وفي المجالات الآتية (ابراهيم ، 2001 ، 114).

i: عملية وضع الاهداف

ii. عملية تطوير البدائل واختيار الحل الملائم

iii. عملية اختيار الاساليب او الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار

iv. مرحلة المتابعة وايجاد الحلول المناسبة للاحداث والمواقف

2. خطوات عملية اتخاذ القرارات

تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الادارية نفسها

واتفق معظم علماء الادارة على تحديد خطوات عملية اتخاذ القرار كالآتي:

1- تحديد المشكلة التي هي بحاجة الى حل.

2- جمع المعلومات المتعلقة بها.

3- تقييم البدائل المختلفة ، وتحديد مزايا ومخاطر كل منها.

4- اختيار افضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختيار الفرضيات

اولا : تحليل البيانات

يسعى الباحثان من خلال تحليل البيانات ومناقشة النتائج الى اظهار مستويات اجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث التي جرى تناولها ، وتحققا لهذا الغرض تم استخدام الادوات الاحصائية المناسبة مثل (الاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية).

1. تحليل الاجابات المتعلقة بالمعرفة الظاهرة

حيث اتضح من الجدول (1) ان اجابات (89.23%) من افراد عينة البحث بأنهم مدركون لاهمية المعرفة الظاهرة والمتمثلة بالمعلومات الموجودة في المنظمة وهياكلها وان (7.17%) من افراد العينة غير متأكدين في اجاباتهم وان (3.59%) من افراد العينة غير متفقين على الإطلاق بأهمية هذه المعرفة. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.91) وانحراف معياري عام قدره (0.47) من افراد العينة غير متفقين على الإطلاق باهمية هذه المعرفة.

2. تحليل الاجابات المتعلقة بالمعرفة الضمنية

اكادت اجابات (63.07%) من افراد عينة البحث بأنهم غير مدركين على الإطلاق لاهمية المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الافراد وان (36.92%) من افراد العينة غير متأكدين او حياديين في اجاباتهم من ذلك.

وكان ذلك بوسط حسابي عام قدره (2.08) وانحراف معياري عام مقداره (0.43)

وهذا ما يوضحه الجدول (2).

3. تحليل الاجابات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

يوضح الجدول (3) بأن (85.72%) من افراد عينة البحث متفقة ، على الدور

الفاعل لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الامثل الذي يحدد مصير المنظمة وان

(3.84%) من افراد العينة هم متفقون تماما على ذلك ومثلهم يرفضون او غير متفقون

على ذلك وان (6.53%) من إجابات أفراد العينة غير متأكدين من أهمية القرار

الاستراتيجي في تحديد مصير المنظمة.

وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.88) وانحراف معياري عام مقداره

(0.48).

جدول (1)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي وانحراف المعياري
لاجابت عينة البحث حول المعرفة الظاهرة

N=65

الانحرا ف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا اتفق اطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.49	3.98	-	-	3.08	2	7.69	5	76.92	50	12.31	8	1
0.49	3.91	-	-	3.08	2	7.69	5	84.69	55	4.62	3	2
0.44	3.86	-	-	4.61	3	6.15	4	83.1	54	6.15	4	3
				3.54		7.17		81.54		7.69		معدل النسبة المنوية
0.47	3.91	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

جدول (2)
التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف
المعياري لاجابات عينة البحث حول المعرفة الضمنية
N=65

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا اتفق إطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.33	2.88	-	-	12.3	8	87.6	57	-	-	-	-	4
0.33	2.12	-	-	87.6	57	12.3	8	-	-	-	-	5
0.64	1.26	84.62	55	4.62	3	10.7	7	-	-	-	-	6
		28.20		34.8		36.9						معدل النسبة المنوية
0.43	2.08	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

جدول (3)
التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي وانحراف
المعياري لاجابت عينة البحث حول عملية اتخاذ القرار
الاستراتيجي
N=65

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا اتفق إطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.49	3.91	1.54	1	-	-	7.69	5	87.69	57	3.08	2	7
0.45	3.88	-	-	3.08	2	7.69	5	87.69	57	1.54	1	8
0.44	3.86	-	-	4.61	3	6.15	4	83.1	54	6.15	4	9
0.57	3.88	-	-	6.15	4	4.62	3	84.62	55	4.62	3	10
		0.38		3.46		6.53		85.77		3.84		معدل النسبة المئوية
0.48	3.88	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

ثانياً: اختبار الفرضيات

. اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

لغرض اختبار العلاقة بين ادارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، سيتم اولاً اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وكما هو موضح في ادناه:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى (اختبار العلاقة بين المعرفة الظاهرة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي)

من خلال اختبار معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لاختبار الارتباط والعلاقة بين هذين المتغيرين ، تبين لنا بان قيمة ($rs=0.76$) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (8.90) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.01) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الظاهرة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، عند مستوى معنوية ($P<0.05$) درجة حرية (63) وكما هو موضح في الجدول(4).

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

من خلال الاختبار لهذه الفرضية بلغت قيمة ($rs=0.65$) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (6.51) وهذه قيمة اكبر من الجدولية البالغة (2.01) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين.

3. اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

لغرض التاكيد من وجود علاقة من عدمها بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فقد تم اجراء الاختبار بواسطة استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان حيث بلغت قيمة ($rs=0.70$) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (7.46) وهي قيمة

أكبر من الجدولية حيث بلغت (2.01) مما يؤكد اثبات هذه الفرضية وصحتها ووجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين.

حيث يتضح بان إدارة المعرفة بما تتضمنه من مفاهيم سواء كانت ظاهرة او ضمنية ومن خلال المعارف والمعلومات الموجودة في المنظمة او من خلال المهارات والخبرات التي يمتلكها مدراءها لها الدور الفاعل في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الناجحة والتي تجعل لهذه المنظمة موقعاً تنافسياً يمكنها من مواجهة التحديات في عالم اليوم.

جدول (4)

معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

المتغيرات	قيمة rs	قيمة T المحسوبة	نوع العلاقة
المعرفة الظاهرة	0.76	8.90	معنوية
المعرفة الضمنية	0.65	6.51	معنوية
إدارة المعرفة (بصورة مجتمعة)	0.70	7.46	معنوية

مستوى معنوية ($P < 0.05$)، ودرجة حرية (63).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال ما تم ذكره من تاثير مفاهيم البحث وفي ضوء النتائج التي تم التوصل

اليها تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. ان المدخل المعرفي اداة هامة وضرورية لممارسة للانشطة الإدارية المختلفة في المنظمات ليس فقط في حل المشكلات ، والتعلم والتخطيط بل في تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الامثل.

2. ان معظم مدراء عينة البحث مدركون ومتفقون في الراي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهيكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة.

3. هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من مدراء عينة البحث غير قادرة على استيعاب وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها افراد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظمتهم.

4. ان الغالبية العظمى من مدراء عينة البحث متفقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار الاستراتيجي والذي يرتبط مصير المنظمة به ، من خلال اتباع الاساليب العلمية والخطوات المدروسة لاتخاذ مثل هذه القرارات الاستراتيجية.

ثانياً: التوصيات

وفي ضوء ما تم طرحه من استنتاجات ، تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

1. الاهتمام الجدي من قبل المنظمات بالمعرفة وعملياتها كونها اصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الاساس لمواردها المادية والفنية ورافد هاماً لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

2. يتوجب على مدراء الصناعة في عينة البحث ان يراعوا الدور الهام ليس فقط للمعرفة الظاهرة وما تحويه من معلومات ومعارف تمتلكها المنظمة بل يجب عليهم ايضاً ان

يراعوا ولا يهملوا الخبرات والمعارف والمهارات الخاصة بالمعرفة الضمنية لافراد منظماتهم وما لها من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير المنظمة وبقائها وديمومتها.

3. ضرورة اتباع الاساليب والوسائل العلمية والعملية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمصير ومستقبل المنظمة ابتداءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بعملها ثم تقييمها وصولاً إلى اختيار افضل البدائل من خلال القرار الامثل والاستراتيجي.

4. ضرورة تحويل اهتمامات الصناعات العراقية من كيفية خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل إلى التركيز حول تعظيم معرفتها من خلال تعزيز رأس المال الفكري والمعرفي.

5. الافادة من الملاكات الجامعية وذوي الشهادات العليا لتولي مناصب قيادية تكون اكثر فاعلية وكفاءة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

6. من التوصيات الخاصة بالشركات الصناعية هو التفكير الجدي باقامة شبكة داخلية (إنترنت) بين شركات القطاع الصناعي العام والمختلط والخاص والتي تعمل في صناعات متشابهة لتبادل المعرفة ولتدعيم الروابط البيئية ، لان هذه الروابط يمكن ان تقلل الكثير من التكاليف التي ستتحملها كل شركة لوحدها.

7. حث الباحثين على دراسة إدارة المعرفة باعتماد نماذج اخرى.

8. ضرورة استحداث مسافات جديدة لتدريس إدارة المعرفة في الجامعات العراقية مستقبلاً.

المصادر

اولاً: المصادر العربية
القران الكريم.

- الكتب:

1. ابن النجار ، الشيخ محمد بن احمد بن عبد العزيز ، شرح الكوكب المنير " ، تحقيق د. محمد الزحيلي ، د. نزيه حماد ، مجلد 1 ، دار الفكر ، دمشق ، 1980 .
2. الكبيسي ، إدارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي ، بغداد ، 2002 .
3. السالم ، مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2000 .
4. الشماع ، خليل محمد ، خضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، بغداد ، 1989 .
5. ابراهيم يحيى ، استراتيجيات النجاح واسرار التميز ، القاهرة ، مصر ، دار التوزيع والنشر الاسلامي ، 2001 .

ثانياً: المصادر الأجنبية

1st- Books: Periodicals and Journals.

1-Mckechine. Jean, L., (1978). "Webster's new twentieth century dictionary of Language 2led, William Collins". Word publish co. Ine.

- 2-Daft, Richard. I. (1992). *Organization theory and design*, 4th ed. West publishing co. New York.
- 3-Northeraft and Neal, 1990, *Organizational Behavior: A management Challenge*, Chicago.
- 4-Aaker and Dygs, 1990, *Marketing Research*, NY.
- 5-Polayi, M., 1998, "Personal Knowledge, Toward a post. Critical Philosophy" Routledge, London.
- 6-Nonake and Takenchi, 1995, *The Knowledge Greating Company, How Japaness, Companies Create the Pynamics of Innovation*.
- 7-Daft, Richard. L. Noe. Raymond A (2001), *Organizational Behavior* Harcourt, U.S.A.
- 8-Johnson and Scholes, 2002, *Exploring Corporate Strategy* 6h ed. Financial time, Prentice. Hall, London, New York.
- 9-Leonard Barton, Doroth (1995). *Well Sparing of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston. M. A. Harvard.
- 10-Dykemn J. B. (1998), *Knowledge Management moves from theory towards practice*, Mot. Vol. 43. Issue. 4.
- 11-Burk Mike (1999), *Knowledge management, everyone by sharing information*, PR Nov. Des.

2nd- Internet and CD

- 1-American Management Association, (1996), "AMA Values" management review Kedia. B. L. Vol.85, Issue, P34. Ip.
- 2-Malhotra, Y., 1998, *Knowledge management, Knowledge organization white waters*, <http://www.brint.com/km/whatis.htm>.
- 3-Reid. J. (1998), "Intellectual Capital", BO, (1-6).

- 4-Doven port, T. H. and Hansen, Mt (1997). Knowledge management. Brief Knowledge management at hewlett packard, Jun-Sep.**
- 5-Vail, Edmond F. (1999). Knowledge mapping Getting standard with knowledge management. Ism.**
- 6-Saffady-William (2000), knowledge management Imj. Vol.34-Issue.3.**
- 7-Mc. Dermott. R. (1999), Learning across teams: the role of commities of practice in team organization” KMR. May-June.**