

أثر تطبيق إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي

في الشركات الصناعية الأردنية

د. علي فلاح المناصير

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الزرقاء

المخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المعرفة على عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية . تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، والبالغ عددها (٧٢) شركة. تم سحب عينة عشوائية بسيطة من الشركات محل الدراسة ونسبة (٢٥%) ، وبذلك تم اختيار (١٨) شركة ، ومن ثم تم اختيار المديرين العاملين فيها ، والبالغ عددهم (٢٢٣) مديراً ، تم توزيع استبانة الدراسة عليهم عشوائياً ، استرد منها (١٨٦) استبانة ، بنسبة استرداد بلغت (٨٣.٤%) واستبعد (١٩) منها لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبذلك أصبح عدد الصالح منها للتحليل (١٦٧) استبانة مشكّلة مانسبته (٧٥%) من عينة الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: إن تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة ، نقل ونشر المعرفة ، تشارك المعرفة) في الشركات الصناعية الأردنية كان مرتفعاً، وإن مدى اتخاذ القرار الإستراتيجي فيها كان أيضاً مرتفعاً . ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص ، وتوليد ، وتشارك ، وتطبيق المعرفة في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية . وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب، وتخزين، ونقل ونشر المعرفة في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية ، كما وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) ماعدا خاصية (الجنس) .

Abstract.

The study aimed to identify the impact of knowledge management on the process of strategic decision-taking in industrial companies in Jordan. The study population consisted of all managers working in the upper and middle levels in the Jordanian industrial companies listed on the Amman Stock Exchange, which are (72) companies. A simple random sample of companies was chosen in the study which form (25%), and thus was chosen (18) company, and then managers employees were selected, totaling (223) director, whom they were given the study questionnaire randomly, (186) questionnaire were recovered, and the rate of recovery was (83.4%) and (19) were excluded because they couldn't be analyzed, so the number of suitable questionnaires for analysis were (167) which form (75%) of the study sample, The results of the study findings were the following results: The applying knowledge management which has various dimensions (knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge acquisition, knowledge storage, application of knowledge, transference and dissemination of knowledge, knowledge sharing) in the Jordanian industrial companies was high, and the extent of the strategic decision in the Jordanian industrial companies was high too, and there is an impact which has statistic significant for the diagnosis, and to generate, share, and applying knowledge in strategic decision-taking in Jordanian industrial companies. The study results showed that there was no statistically significant effect of the acquisition, storage, transfer and dissemination of knowledge in strategic decision-making in

the Jordanian industrial companies, The study showed that there are statistical significance differences between the responses of the study sample about the effect of knowledge management in taking the strategic decision in Jordanian industrial companies due to personal and functional prosperities (age, experience, qualification, career level, except property (sex).

المقدمة :

وعلى الرغم من الإهتمام الكبير الذي حظيت به بحوث إدارة المعرفة ودورها في الإدارة الا أنه لا يوجد - حسب علم الباحث- أية دراسة تطرقت إلى دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرار الاستراتيجي ، لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية في الأردن ، والتعرف على العقبات والتحديات التي تواجه مدراءها، ومحاولة الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في علاج تلك العقبات والتحديات.

الإطار العام للدراسة :

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في أن المديرين في الشركات الصناعية الأردنية يعانون من عدم توافر إدارة المعرفة بشكل جيد ، لكي تساعدهم في اداء مهامهم وإتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمختلف الجوانب الإدارية ، وخاصة الإستراتيجية منها. وعليه تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. إلى اي مدى يتم تطبيق إدارة المعرفة في إتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية؟.
٢. كيف يمكن تحسين وتفعيل إدارة المعرفة لدعم عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية؟.

تعد المعرفة هي عامل الإنتاج والمورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، ٢٠١٠: ٥٤). وقد أصبحت في الاقتصاد الجديد عامل الأصل الأكثر قيمة والنوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل ، والعامل الحاسم في صناعة تكنولوجيا المعلومات ، ومورد لانهائي يزداد بشكل دائم ، ولا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة ، والذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالإستخدام (العلي وآخرون ، ٢٠٠٥ م ، ص ٢٦) . لقد غدت المعرفة مصدر إستراتيجي لبناء الميزة التنافسية للمنظمات ، والمورد الأكثر أهمية من موارد رأس المال وقوة العمل ، ومن أهم المقومات العلمية لاتخاذ القرارات. ويرتبط إستخدام إدارة المعرفة بإتخاذ القرار الاستراتيجي ارتباطاً كبيراً ، فإتخاذ القرار الاستراتيجي السليم لا يكون إلا على أساس من الإدارة المعرفية الفاعلة ، حتى لاتكون القرارات المتخذة استجابات تلقائية أو رد فعل مباشر. وقطاع الشركات الصناعية في الأردن كغيره من القطاعات يحتاج من مدراءه القيام بإدارة المعرفة لديه بشكل فعال ودقيق ، تمكنه من اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشكل الصحيح .

٤. هناك حاجة لمثل هذه الدراسة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية تقتضيها طبيعة عملية التطوير والتحديث في هذا القطاع ، حيث ان المعرفة تمثل عصب المنظمات الحديثة في سعيها للتكيف مع متطلبات العصر.

أهداف الدراسة :

تكمن اهداف الدراسة في الجوانب الآتية :

١. التعرف على واقع توظيف إدارة المعرفة في عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل مدراء الشركات الصناعية الأردنية .

٢. تحليل أثر إدارة المعرفة في إتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية.

٣. قياس الفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، والمركز الوظيفي)

٤. التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن ان تسهم في تحسين فاعلية وكفاءة أنظمة وبرامج إدارة المعرفة في عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية في الأردن من ناحية ، وعلاج المشاكل والتحديات التي تواجهها من ناحية اخرى.

فرضيات الدراسة :

بعد مراجعة الباحث للعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فإنه يصوغ الفرضيات الآتية :

٣. هل يوجد أثر معنوي لعمليات ادارة المعرفة في إتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية ؟

٤. هل هناك اختلاف في استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة في إتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، والمركز الوظيفي) .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي :

١. اصبحت المنظمات تعمل في بيئة تتميز بالتطور والتغير والتجديد ، وتعد إدارة المعرفة من الوسائل الأساسية التي تمكن المنظمات من الإستجابة لهذا التطور والتغير والتجديد للوصول الى مرحلة التميز في ظل تعقد بيئة الأعمال الدولية وتداخل مفرداتها، واشتداد المنافسة في اوساطها .

٢. تتوقف جودة إتخاذ القرار الاستراتيجي في المستويات الإدارية العليا على مدى دقة وصحة وجودة المعرفة المتاحة التي يمكن الحصول عليها بإستخدام أساليب وبرامج حديثة ومتطورة لمتخذ القرار في المنظمة .

٣. تأتي هذه الدراسة كمحاولة أكاديمية للكشف عن أثر إدارة المعرفة في إتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب من قبل مدراء الشركات الصناعية الأردنية.

الدراسات السابقة ذات الصلة :

لقد وجد الباحث صعوبة في الحصول على دراسات تتعلق بموضوع الدراسة ، لذا فقد على الدراسات ذات العلاقة في الشركات الخاصة والعامة وكذلك المنظمات الحكومية.

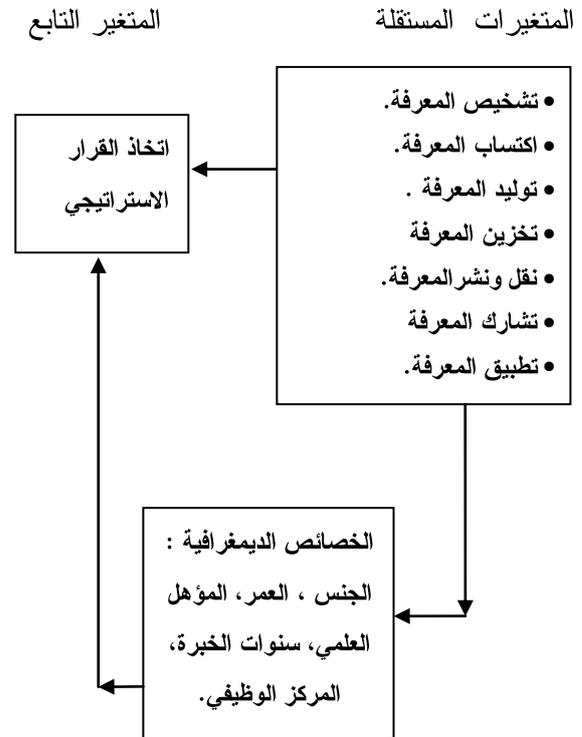
١. أجرى زير (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى معرفة مدى فعالية البدائل التي يتخذها مدراء الإدارة العليا في الشركات الصناعية الأردنية ، وعلاقتها بالمعلومات ، وبأنواع نظم المعلومات المستخدمة في هذه الشركات . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة على فعالية البدائل المتخذة من طرف مدراء الإدارة العليا في الشركات الصناعية الأردنية والتي جاءت حسب أهميتها بالنسبة لفعالية هذه القرارات تتمثل في المعلومات ، ونظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي ، وآلية اتخاذ القرار ، والأمن والرقابة على المعلومات ، وتكنولوجيا المعلومات .

٢. وأجرى القيسي (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة الإقراض الزراعي. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة الإقراض الزراعي يؤدي الى تحسين مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما أظهرت أنه توجد فروق في إتجاهات العاملين في مؤسسة الإقراض الزراعي نحو دور تكنولوجيا المعلومات في فعالية عملية اتخاذ البدائل الإدارية والتي تعزى الى العمر والمستوى الوظيفي والدورات التدريبية

الفرضية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، لإدارة المعرفة وأبعادها المتمثلة بـ (تشخيص المعرفة ، إكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، نقل ونشر المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) في إتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات افراد عينة الدراسة حول تطبيق ابعاد إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

أنموذج الدراسة :



٥. وأجرت دروزة (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية والوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) واثراً هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

٦. وأجرت أبو معلا (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (التنظيم، التوليد، التشارك، التطبيق) في كلية التربية بجامعة الطائف. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن العمليات الأربعة تتضمن ممارسات إيجابية وأخرى سلبية، وأن الترتيب التنازلي للأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة كانت على النحو الآتي (التنظيم، التوليد، التشارك، التطبيق).

التي التحقوا بها والتي لها علاقة بمجال تكنولوجيا المعلومات .

٣. وأجرت Keeley (2004) دراسة هدفت إلى تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي التي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي ، وقدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجهاً لوجه ، وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار .

٤. وأجرى Anothayanan (2006) دراسة هدفت إلى توفير فرص تحديد وتسريع ونشر وتوسيع مجال قوة الدفع في التوجه نحو المؤسسات في عصر المعرفة ، وعلاوة على ذلك فقد قدمت هذه الدراسة فهماً أفضل لعملية الحوار المعرفي وعملية نقل المعرفة وإيجاد المعرفة المرتبطين بسماوات المهمة. وقد أظهرت الدراسة أن الأنماط الاجتماعية والداخلية في المؤسسات قد أسهمت في نقل المعرفة وأن النمط الاجتماعي فقط أسهم بشكل إيجابي في إيجاد المعرفة، وعلاوة على ذلك فقد أظهرت النتائج أن نمط نقل المعرفة قد تم تبنيه بشكل متكرر في موقف المهمة المتوقعة باستثناء المجموعة غير الروتينية، وهذه النتائج سيكون لها الكثير من التضمينات في التغيير الاجتماعي.

الجانب النظري والمفاهيمي :

التي تمكن من كل جوانب إدارة المعرفة (حجازي، ٢٠٠٥ م، ص ٢٧٥).

مفهوم إدارة المعرفة :

ويعرف (Newman, 2000 :17) إدارة المعرفة على أنها " مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة ، لتزويد الممارسين بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها". ويعرف هاكيت (Hackett , 2003: p 6) إدارة المعرفة بأنها " مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات ، والوثائق ، والسياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون ". ويعرفها (المومني ، ٢٠٠٥ : ٥٥) بأنها " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة انواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطها وجعلها جاهزة للتداول والتطبيق والمشاركة بين افراد واقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع من مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والاداء التنظيمي".

أهمية إدارة المعرفة :

تبرز أهمية المعرفة في الآتي (Fan Wallance : 126-127 : 2006)

١. تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري بشكل فاعل وخالق ومنظم ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة وممكنة.
٢. تعزيز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

تواجه سائر دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم يأتي في مقدمتها الموجه الثورية الثالثة (ثورة المعلوماتية) ، الناتجة عن التقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ما أدى إلى تضاعف المعرفة العلمية على نطاق العالم في كل سنتين، نتج عن هذه التحولات حالة من القلق مما استلزم الاهتمام بإدارة المعرفة كمحاولة للتغلب على مشكلة انفجار المعلومات والاستفادة من المعرفة المتزايدة بشكل فعال. وفي ضوء هذه الحقيقة اتجهت المنظمات إلى تنظيم وإدارة وتوظيف ما توافر لديها من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات الصريحة والضمنية المترجمة لدى العاملين والمنظمة ، وتوظيفها للاستفادة منها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ومساندة عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية (الملاك والأثري ، ٢٠٠٢ م ، ص ٤٣) .

يقوم مفهوم إدارة المعرفة على توفير المعلومات وإتاحتها لكافة العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها ، حيث يركز على الإستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة فيها ، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها (الكبيسي ، ٢٠٠٥ : ص ٨٣) . وإدارة المعرفة تتعامل في الواقع العملي مع الممتلكات الفكرية والتخطيط لها داخل المؤسسة ، وتوليد المعرفة بهدف تحقيق ميزة تنافسية ، وتحويل كميات كبيرة من بيانات الشركة المتاحة إلى معلومات يمكن الوصول إليها ، إضافة إلى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الإهتمامات، وخلق شبكة واسعة تكفل تعزيز علاقات تحالف بين الزبون والمورد (Kanges, Lisa Marie , 2006 : 19).

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :

ان إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي الى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للمشاركين بالمعلومات وتزيد من تحسين ادائهم ، لذا يجب أن تكون متطلبات إدارة المعرفة على النحو الآتي " (قنديلجي، والجنابي، ٢٠٠٥: ٣٠) :

١. التزام ودعم الإدارة العليا المستمر لمشروع تطبيق إدارة المعرفة، والتعرف على الأفراد المتميزين داخل المنظمة وتشجيعهم على التفاعل والمشاركة في تبادل المعرفة .

٢. تشجيع العاملين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء في داخل المنظمة او خارجها لإكتساب الخبرات والمهارات لبناء قدراتهم المعرفية ومهاراتهم في جميع المجالات ، بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن لتحقيق التميز للمنظمة.

٣. توفر بنية تكنولوجيا معلومات مناسبة مخطط لها بعناية فائقة ، ودمجها مع إستراتيجية العمل التنظيمي والتدريب على إستخدامها ليسهل جمع وتنظيم المعلومات وإيصالها الى المستفيدين (Laudon & Laudon, 2007:172)

٤. التركيز والبحث عن المعرفة في الأصول الفكرية ورأس المال الفكري وإستخدامها بهدف الحصول على منتجات وخدمات جديدة مميزة ذات قيمة اقتصادية للمنظمة .

٣. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

٤. تؤدي الى تحسين أداء المؤسسة ، وزيادة قدرتها التنافسية ، ورفع قيمتها السوقية .

٥. تسهم في تحقيق الأهداف المرغوبة ، فمن خلالها تستطيع إدارة المنظمة من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.

٦. تسهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الإتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها (الساعد وحرير، ٢٠٠٤ م : ٦).

٧. السرعة في علاج المشاكل وحلها وتمكين المنظمات من اتخاذ القرارات الصحيحة وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة.

٨. الحد من خسارة القدرة الفكرية عند مغادرة الموظفين المؤسسة.

٩. زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم ، لأن إدارة المعرفة تؤدي الى تبسيط العمليات ورفع مستوى الأداء وتساعد في تخفيض تكاليف وسائل الإتصال المختلفة ، ورفع موجودات المنظمة الداخلية ، وتقليل الأعمال الورقية (Santosus , and Surmacz , 2000 :27)

١٠. نقل الخبرات من جيل لأخر ضمن المنشأة الواحدة وتطويرها بما يرفع من المستوى العام لبيئة العمل .

١١. الربط بين كافة مصادر المعرفة سواء في داخل المؤسسة او من خارجها مع جهات اخرى لها نفس

المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة ،
والفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها
المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود (العلي
وأخرون ، ٢٠٠٥ : ص ٤٠).

٢. توليد المعرفة **Generating Knowledge** :

ويقصد بها إبداع أو خلق معرفة
جديدة غير مسبقة وهذا لا يتم إلا عن طريق الأفراد ،
لأن المعرفة الضمنية التي يحتفظ بها الأشخاص هي
أساس عملية توليد المعرفة (الكبيسي، ٢٠٠٥). لقد
أكد (Duffy, 2000 : p67) أن كفاءة توليد المعرفة
تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم
والإتصال. وهذا ما أشار إليه أيضاً (Coffee
2000:104)، عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة
تكنم في عقول المستخدمين ، لكن من الممكن أن يتم
توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير
والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي .

٣. إكتساب المعرفة : يؤكد ، Martensson

(209 , 2000) على أن اكتساب المعرفة يتضمن
تلك العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها الى
الحصول على المعرفة (الضمنية والصريحة) من
المصادر المختلفة ، من مثل : الخبراء والمتخصصون
، والمنافسون ، وعملاء المنظمة ، وقواعد البيانات ،
أو من خلال أرشيف المنظمة ، والمعرفة التنظيمية
الحالية ، وحضور المؤتمرات وورش العمل ،
والدوريات والمنشورات ، ووسائل البريد الالكتروني
، والتعلم الفردي (حمودة ، ٢٠٠٥) . ولا يعني
إكتساب المعرفة ، حصول المنظمة على معرفة جديدة
فقط ، بل قدرتها على إبداع المعرفة **knowledge**
(creation) ، أي قدرة المنظمة على تطوير أفكار

٥. هيكل تنظيمي مناسب يتصف بالمرونة ويساعد
على إطلاق الإبتكار لدى الموظفين ويحثهم على
الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية
والخارجية.

٦. تحديث البيانات والمعلومات بشكل مستمر ،
وتوفير قنوات متعددة لانتقالها والحصول عليها
بسهولة .

٧. تعزيز ودعم عمليات المعرفة (خلق ، نشر ،
المشاركة بالمعرفة... الخ) .

٨. تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع
إدارة المعرفة .

عمليات إدارة المعرفة :

يرى الباحث أن إدارة نظم المعرفة ماهي الا تنظيم
وتوجيه وإستغلال عمليات إدارة المعرفة بإستخدام
تكنولوجيا المعلومات من وسائل اتصالات حديثة ومن
شبكات محلية أو دولية مثل الأنترنت ، والبريد
الالكتروني . وإدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة
تتم من خلال عدة عمليات ، نذكرها بشئ من الإيجاز
كالآتي :

١. تشخيص المعرفة **Knowledge Identification** :

يعد تشخيص المعرفة من الأمور
المهمة التي على اساسها يتم وضع سياسات وبرامج
العمليات الأخرى . وهي عملية حتمية لأن الهدف
منها هو إكتشاف معرفة المؤسسة ، وتحديد الأشخاص
الحاملين لها ، ومواقعهم . حيث تبدأ بتعريف المعرفة
، والبحث عن مكان وجودها هل هي في رؤوس
العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى
تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في

توزيع والتشارك بالمعرفة عبر شبكة الإتصال الداخلية والبريد الإلكتروني، ونظم الأرشفة والإدارة الإلكترونية. ويشير (أبو فارة وعليان ، ٢٠٠٧) إلى أن تقاسم وتشارك المعرفة يعني التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

٧. نقل المعرفة : (knowledge transfer)

ويقصد بنقل المعرفة إيصالها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها داخل المنظمة وبين المنظمة والأوساط الخارجية في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب والتكلفة المناسبة (Coakes, 2003:42). ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك. هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل. أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لاتتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل. مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقى على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي (frame of reference) وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. وعلى ذلك

وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة.

٥. خزن المعرفة Storage of Knowledge :

ويقصد بخزن المعرفة حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون ، وكذلك المعرفة المغروسة في نظم وبنى المنظمة ، من خلال الوثائق والسجلات ، واي شيء اخر يقدم معلومات ذات معنى حول كيفية ما يجب ان تعمل به المنظمة ، واحدى السبل للحفاظ على موجودات غير ملموسة تكون بالحفاظ على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة . ويدخل في إطار خزن المعرفة كل العمليات المتعلقة بالاحتفاظ Keeping، والإدامة Maintenance ، والتنظيم والبحث Search ، والوصول Access ، والاسترجاع Retrieval ، والتبادل والنشر والمشاركة والتقاسم ، ويكون لإستخدام تقنيات المعلومات دور بارز في جميع مراحل هذه العملية (الجاموس، ٢٠١٣).

٦. تقاسم وتشارك المعرفة: وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين مختلف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة. ويتم توزيع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالتدريب ، والتفاعل الاجتماعي المباشر، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم (الكبيسي ، ٢٠٠٥ ، ٧٥-٧٦). أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم ، من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك . ويكون للدعم الإداري دور مهم في ذلك، ويكون للتكنولوجيا المتوفرة أيضاً دور في تسهيل

فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها .

٨. تطبيق المعرفة وإستخدامها Applying Knowledge

Knowledge : يعد تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارتها ، ويتطلب تنظيمها وإسترجاعها من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت، وجعلها أكثر ملائمة للإستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها (الكبيسي ، ٢٠٠٥ ، ٧٥-٧٦) . ويعني تطبيق المعرفة الاستفادة منها وإستخدامها وإعادة إستخدامها، فتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها هي إجراءات عبثية إذا لم يتم إستخدامها بفاعلية، أي إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها على تصرفات العاملين إما مباشرة أو من خلال هيكل المنظمة ونظمها. فالمعرفة التي لاتعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ماتعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وعلى المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة تعيين مدير للمعرفة Knowledge Manager والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، والعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ التدقيق لها .

القرار الاستراتيجي

مفهوم القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من أهم القرارات التي تقدم عليها المنظمة لإنجاز أهدافها الرئيسية ، وهي من مسؤولية رئيس الجهاز التنفيذي ، الا انها لاتقتصر

عليه وحده ، ولكن تسهم المواقع الاستراتيجية في المنظمة بتغذية البيانات والمعلومات اللازمة لصياغته ، وتلعب ادارة المعرفة دوراً أساسياً في صنعها نظراً لما تقدمه من مساعده في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تساهم مخرجات ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان يعتمد على العشوائية في صنع القرارات الاستراتيجية. وتتخذ هذه القرارات عادة تحت ظروف المخاطرة ، واللاتأكد ، وندرة المعلومات . إذ يشار الى انها تصنع من وجود معلومات ناقصة وخاطئة غالباً بسبب حالة عدم التأكد في المستقبل، لذلك يمثل القرار الاستراتيجي عملية مفاضلة دقيقة بين البدائل الاستراتيجية المطروحة، لاختيار أفضلها من وجهة نظر الإدارة ، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به (مساعد ، ٢٠١٣ : ص ٩٦) ، ومن ثم فهي قرارات طويلة المدى تتعامل مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغير والتعقيد وذات تأثير مهم على المنظمة ، تتعلق بأداء رسالتها وغاياتها تجاة الفرص والمخاطر البيئية . ويرى (Glueck & Jauch, 1979 p185) أن القرار الاستراتيجي هو " ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة ، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة، لكن (Jemison, 1984: p 131) يعرف القرار الاستراتيجي بأنه" تلك القرار التي يؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين القرار ومتطلبات البيئة ، فيما يرى (ياغي و خاشقجي ، ١٩٨٩: ص ١٦) القرارات الاستراتيجية بأنها " هي تلك القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها

الآتي (الدوري، ٢٠٠٤: ص ٦٦)، (سالم، ٢٠٠٥: ص ٦١):

١. صياغة القرارات الإستراتيجية يتم من قبل الإدارة العليا في المنظمة لأنها لديها القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح، ولديها الامكانات وموارد المؤسسة، والظروف المحيطة بها، وفهم العواقب والنتائج.

٢. القرارات الإستراتيجية تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا، حيث أن عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارات الاستراتيجية، يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشداً عاماً لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا (اسماعيل، ١٩٩٧: ص ص ١٤-١٥).

٣. القرارات الاستراتيجية على درجة كبيرة من التعقيد؛ وقد لا تتوفر معلومات كاملة لدى متخذ القرار بسبب حالة عدم التأكد التي تصاحبها وقد تكون قرارات غير متكررة وتحدث لأول مرة.

٤. القرارات الاستراتيجية قليلة نسبياً في عددها، فهي تتصف بالشمول؛ وغالباً ماتمثل نقاطاً متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة، فهي تركز على العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد.

٥. القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، مثل الدخول في

وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً و متميزاً، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل". وتصفها العزاوي (٢٠٠١) بأنها "قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه". أما (Mintzberg & Quinn 1996: p4) فيعرفا القرارات الاستراتيجية بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة. ويرى (Boseman & phatak, 1989 p.6-14) أن القرارات الاستراتيجية تصنع بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة، ويتطلب صنعها استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صناعتها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها.

مميزات القرار الاستراتيجي :

تتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة، وعلى النحو

المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارجها
(اسماعيل ، ١٩٩٧ : ص ص ١٤-١٥).

الطريقة والاجراءات:

يتضمن هذا المبحث عرضاً للمنهج البحثي الذي اتبعه الباحث في إعداد الدراسة ، ومجتمعها ، وعينتها ، ووصفاً لأداتها ، ودلالات صدقها وثباتها ، والمعالجة الإحصائية المستخدمة وكافة الإجراءات الميدانية التي قام بتنفيذها من أجل الإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ، وتحقيق أهدافها .

منهج الدراسة:

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدب الإداري المتعلق بإدارة المعرفة ، والقرار الاستراتيجي ، والدراسات ذات الصلة ، بالإضافة إلى تطبيق أداة الدراسة من أجل جمع البيانات ، وتحليلها للتوصل إلى نتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، والبالغ عددها (٧٢) شركة. تم سحب عينة عشوائية بسيطة من الشركات محل الدراسة ونسبة (٢٥%) ، وبذلك تم اختيار (١٨) شركة ، ومن ثم تم اختيار المديرين العاملين فيها ، والبالغ عددهم (٢٢٣) مديراً ، لقد تم توزيع استبانة الدراسة عليهم عشوائياً ، استرد منها (١٨٦) استبانة ، ونسبة استرداد بلغت (٨٣.٤%) واستبعدت (١٩) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل ،

مشروعات مشتركة أو إضافة منتج جديد أو فتح منافذ توزيع أو شراء مصانع المنافسين.

٦. القرارات الاستراتيجية تعتمد على الميزة التنافسية؛ إذ يعتمد القرار الاستراتيجي على نقطة قوة أو ميزة تنافسية مثل الجودة والالتزام بمواعيد التسليم أو القدرة على تقديم تسهيلات دفع.

٧. القرارات الاستراتيجية ينطوي عليها مخاطرة وعدم تأكد ، متعيرة وصعبة التنبؤ بتغيراتها البيئية ، وقابلة للتحويل في أحسن الظروف.

٨. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية الي المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها. فالإدارة العليا وهي بصدد صناعة القرار الاستراتيجي تقوم بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمر مستقبلية للبيئة بهدف تقييم الفرص والمخاطر ومحاولة مؤامتها لعناصر القوة والضعف داخل المنظمة لتصبح في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها .

٩. تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم ، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام (اسماعيل، ١٩٩٧ : ص ص ١٤-١٥)

١٠. تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة

وبين الجدول (٢) توزيع فقرات الإستبانة على متغيرات الدراسة وأبعادها . واعتمد مقياس ليكرت (Likert scale) الخماسي في تحديد إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة ، الذي تتدرج الإجابة عليه من خمس درجات أمام الإجابة (موافق بشدة) ، وأربع درجات أمام الإجابة (موافق) ، وثلاث درجات أمام الإجابة (محايد) ودرجتين أمام الإجابة (غير موافق) ودرجة واحدة أمام الإجابة (غير موافق بشدة) . واعتمدت تدرج المقياس على معيار مقسم إلى ثلاث مستويات متساوية ، حيث احتسبت علامة القطع بقسمة الفرق بين القيمة العليا والقيمة الدنيا للمقياس على ثلاث درجات والتي تمثل عدد المستويات (٥-١) [٣/١.٣٣]، وعلى ذلك تم إستخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية :

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١ - ٢.٣٣) درجة تكون درجة الإجابة (منخفضة).

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢.٣٤ - ٣.٦٧) درجة تكون درجة الإجابة (متوسطة) .

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٣.٦٨ - ٥) درجة تكون درجة الإجابة (عالية) .

وبين الجدول رقم (٢) توزيع فقرات الإستبانة على متغيرات الدراسة وأبعادها

وبذلك أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (١٦٧) إستبانة مشكّلة مانسبته (٧٥%) من عينة الدراسة ، وبين الجدول (١) وصف خصائص عينة الدراسة.

الجدول (١) : وصف خصائص عينة الدراسة

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
	ذكر	١٣٧	٨٢
	أنثى	٣٠	١٨
	٢٥ سنة فأقل	٦٤	٣٨.٣
	من ٢٦-٣٥ سنة	٤٦	٢٧.٥
	من ٣٦-٤٥ سنة	٤٨	٢٨.٧
	أكثر من ٤٥ سنة	٩	٥.٤
الخبرة	٥ سنوات فأقل	٥٥	٣٢.٩
	من ٦-١٠ سنوات	٤٦	٢٧.٥
	من ١١-١٥ سنة	٣٩	٢٣.٤
	أكثر من ١٥ سنة	٢٧	١٦.٢
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٠٤	٦٢.٣
	دراسات عليا	٦٣	٣٧.٧
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	٥١	٣٠.٥
	إدارة وسطي	١١٦	٦٩.٥

أداة الدراسة :

لأجل تحقيق اهداف الدراسة ، وقياس متغيراتها تم تطوير إستبانة بعد مراجعة الأدب النظري لإدارة المعرفة ، تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس ، والعمر، والخبرة ، والمؤهل التعليمي ، والمستوى الوظيفي) ، والثاني مكون من (٤١) فقرة يقيس أبعاد إدارة المعرفة، والثالث مكون من (٧) فقرات يقيس اتخاذ القرار الإستراتيجي.

جدول (٢) توزيع فقرات الإستبان

المتغير	أبعاد المتغير	الفقرات	عدد الفقرات
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	٥-١	٥
	اكتساب المعرفة	١٠-٦	٥
	توليد المعرفة	١٦-١١	٦
	تخزين المعرفة	٢٢-١٧	٦
	نقل ونشر المعرفة	٢٨-٢٣	٦
	تشارك المعرفة	٣٤-٢٩	٦
	تطبيق المعرفة	٤١-٣٥	٧
	القرار الاستراتيجي	٤٨-٤٢	٧
	المجموع	-	٤٨

وبهذا أصبحت الإستبانة بعد إجراء الصدق الظاهري في صورتها النهائية مكونة من (48) عبارة موزعة على ثمانية محاور .

ثبات الإستبانة

للتأكد من صدق وثبات الإستبانة بصورة تجريبية قام الباحث بتطبيقها في شكلها النهائي على عينة استطلاعية من مدراء الشركات الصناعية في الأردن ومساعدتهم والمشرفين الإداريين ، وبعد أن تم استعادتها تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لها ، وفقاً لإستجابات أفراد عينة الدراسة بإستخدام معامل كرونباخ - ألفا (Cronbach Alpha)، وكانت قيم معامل الثبات للمقياس ككل تساوي (٠.٩٤) . وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الإعتماد على النتائج والوثوق بها. كذلك كانت جميع قيم الفا كرونباخ لجميع مجالات الدراسة مرتفعة وتراوحت بين (٠.٧٨ - ٠.٩١) . ويبين الجدول (٣) ذلك.

الجدول (٣) : قيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد

الإستبانة

المتغير	أبعاد المتغير	معامل الثبات
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	٠.٨٦
	اكتساب المعرفة	٠.٧٨
	توليد المعرفة	٠.٨٨
	تخزين المعرفة	٠.٨٣
	نقل ونشر المعرفة	٠.٩١
	تشارك المعرفة	٠.٩٠
	تطبيق المعرفة	٠.٨٦
القرار الاستراتيجي		٠.٨٤
الأداة ككل		٠.٩٤

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science)

صدق الإستبانة:

حتى تقيس الإستبانة ما وضعت لأجله ، قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على (٨) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، لمعرفة مدى ملاءمة فقراتها للبعد الذي وضعت لقياسه ، ومدى سلامة صياغتها اللغوية ، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغير أو الحذف . وبعد أسبوع من توزيع الإستبانة قام الباحث على مدى شهر تقريباً بإسترجاعها من المحكمين . وفي ضوء التوجيهات التي أباها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو نقلها لمحور آخر ، أو إضافة عبارات جديدة .

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الأردنية بأبعاده مرتبة تنازلياً حسب أهميتها:

أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدى التطبيق
تشخيص المعرفة	٣.٨٨	٠.٦٦١	١	مرتفع
توليد المعرفة	٣.٨٤	٠.٥٦٨	٢	مرتفع
اكتساب المعرفة	٣.٨٢	٠.٦٤٨	٣	مرتفع
تخزين المعرفة	٣.٧٩	٠.٦٠٦	٤	مرتفع
تطبيق المعرفة	٣.٧٨	٠.٥٤٤	٥	مرتفع
نقل ونشر المعرفة	٣.٧٥	٠.٧٢٣	٦	مرتفع
تشارك المعرفة	٣.٦٥	٠.٧٣١	٧	متوسط
المتوسط العام	٣.٧٩	٠.٥٦١	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٤) أن مدى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية في الأردن مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة (٣.٧٩). وبتحليل أبعاد إدارة المعرفة . يتضح أن بعد

(SPSS) ، لإجراء التحليل الاحصائي الوصفي والتحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك على النحو الآتي :-

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

٣. تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (stepwise) لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

٤. تحليل التباين الأحادي (one - way analysis) لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية .

عرض النتائج ومناقشتها :

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً : الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول "ما مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الأردنية؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الأردنية ، والجدول (٤) يبين ذلك:

مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى إمكانية قياس أثر أبعاد إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية. ويتبين من الجدول أيضاً أن أبعاد إدارة المعرفة تُفسر ما مقداره (87.4%) من التغيرات التي تطرأ على عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي. وبناءً على هذه النتائج فإنه تقبل الفرضية البديلة التي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية"، وترفض الفرضية العدمية.

لاختبار هذه الفرضية ولتحديد أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي، والجدول (٦) يبين نتائج الاختبار.

الجدول (٦) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

لقياس أثر أبعاد إدارة المعرفة في اتخاذ القرار

الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية:

مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	معاملات الانحدار Bi	ابعاد إدارة المعرفة
* 0.0000	٤.٣٧٢	٠.٢٠٧	تشخيص المعرفة
٠.١٠٨	١.٦١٤	٠.٠٧٥	اكتساب المعرفة
* 0.0000	٥.٠٣٧	٠.٢٩٥	توليد المعرفة
٠.١٥٨	١.٤٢٠	٠.٠٧٨	تخزين المعرفة
٠.٥٤٦	٠.٦٠٥	٠.٠٣٨	نقل ونشر المعرفة
* 0.0000	٣.٦١٤	٠.٢٣١	تشارك المعرفة
* 0.0024	٢.٢٨١	٠.٢٩٥	تطبيق المعرفة

يلاحظ من الجدول (٦) أن قيمة (t) المحسوبة لبعث تشخيص المعرفة، وبعث توليد المعرفة، وبعث تشارك المعرفة بلغت على التوالي (٤.٣٧٢) ، (٥.٠٣٧) ،

تشخيص المعرفة احتل المرتبة الأولى بالنسبة لإستجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨) ، يليه بعد توليد المعرفة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤) ، ثم جاء بعد اكتساب المعرفة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٢) ، يليه بعد تخزين المعرفة بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٩) ، ثم بعد تطبيق المعرفة بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٨). وقد جاء بعد نقل ونشر المعرفة في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٥) ، في حين احتل بعد تشارك المعرفة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٥).

ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية، والجدول (٥) يبين نتائج الاختبار.

الجدول (٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

لقياس أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإستراتيجي

في الشركات الصناعية الأردنية

R 2	قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية
0.874	121.347	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (٥) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٢١.٣٤٧) بدلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ، نقل ونشر المعرفة ، تطبيق المعرفة) في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية. وهذا معزز بتدني قيمة بيتا حيث بلغت (0.075) ، (0.078) ، (0.038) ، (0.295). وبناءً على هذه النتائج فإنه تقبل الفرضية العدمية التي مفادها: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لابعاد ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ، نقل ونشر المعرفة ، تطبيق المعرفة) في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية"، وترفض الفرضية القرارة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات افراد عينة الدراسة حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

(3.614) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة، وتوليدها، والتشارك فيها في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية. وهذا معزز بارتفاع قيمة بيتا حيث بلغت على التوالي (0.207) ، (0.295) ، (0.295) . وبناءً على هذه النتائج فإنه تقبل الفرضية البديلة التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لابعاد المعرفة (تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، تشارك المعرفة) في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية"، وترفض الفرضية العدمية.

وبلاحظ من الجدول أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لابعاد ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ، نقل ونشر المعرفة ، تطبيق المعرفة) قد بلغت على التوالي (1.614) ، (1.420) ، (0.605) ، (2.281) بمستوى دلالة احصائية على التوالي (0.108) ، (0.158) ، (0.546) ، (0.024) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى

الجدول (٧)

نتائج التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	ذكر	٣.٧٤	٠.٥٢٨	١.٦١٠	٠.٢٠٦
	أنثى	٣.٨٥	٠.٥٩٧		
العمر	٢٥ سنة فأقل	٣.٧٦	٠.٥٣٦	٣.٢٥٩	*٠.٠٢٣
	من ٢٦-٣٥ سنة	٣.٦٥	٠.٦٨٦		
	من ٣٦-٤٥ سنة	٣.٩٩	٠.٤١٤		
	أكثر من ٤٥ سنة	٣.٦٤	٠.٤٨٨		
الخبرة	٥ سنوات فأقل	٣.٧٢	٠.٥٥٩	٤.٦٤٦	*٠.٠٠٤
	من ٦-١٠ سنوات	٣.٩٤	٠.٣٨٩		
	من ١١-١٥ سنة	٣.٥٧	٠.٧٠٩		
	أكثر من ١٥ سنة	٣.٩٨	٠.٤٥١		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣.٧١	٠.٥٩٣	٤.٩٦٥	*٠.٠٢٧
	دراسات عليا	٣.٩١	٠.٤٨٢		
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	٤.٠٣	٠.٣٩٦	١٤.٨٥٤	*٠.٠٠٠
	إدارة دنيا	٣.٦٨	٠.٥٩٠		

الشركات الصناعية الأردنية تعزى للجنس، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٦١٠)، وبدلالة احصائية (٠.٢٠٦) وهي أكبر من مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية العدمية التي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)
يلاحظ من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في

وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية القرارة التي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، وترفض الفرضية العدمية. هذا وقد كانت الفروق في متغير المؤهل العلمي لصالح المبحوثين الحاصلين على شهادة الدراسات العليا، وكانت الفروق لمتغير المستوى الوظيفي لصالح المبحوثين العاملين في الإدارة العليا. ولتحديد اتجاه الفروق في متغيري العمر والخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (٨) نتائج الاختبار.

الجدول (٨)

نتائج اختبار شيفيه للفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الخبرة)

المتغير	المتوسطات الحسابية	٢٥ سنة فأقل (٣.٧٦)	من ٢٦-٣٥ سنة (٣.٦٥)	من ٣٦-٤٥ سنة (٣.٩٩)	أكثر من ٤٥ سنة (٣.٦٤)
العمر	٢٥ سنة فأقل (٣.٧٦)	-	٠.١١	٠.٢٣	٠.١٢
	من ٢٦-٣٥ سنة (٣.٦٥)	-	-	*٠.٣٤	٠.٠١
	من ٣٦-٤٥ سنة (٣.٩٩)	-	-	-	٠.٣٥
	أكثر من ٤٥ سنة (٣.٦٤)	-	-	-	-
سنوات الخبرة	المتوسطات الحسابية	٥ سنوات فأقل (٣.٧٢)	من ٦-١٠ سنوات (٣.٩٤)	من ١١-١٥ سنة (٣.٥٧)	أكثر من ١٥ سنة (٣.٩٨)
	٥ سنوات فأقل (٣.٧٢)	-	٠.٢٢	٠.١٥	٠.٢٦
	من ٦-١٠ سنوات (٣.٩٤)	-	-	*٠.٣٧	٠.٠٤
	من ١١-١٥ سنة (٣.٥٧)	-	-	-	*٠.٤١
أكثر من ١٥ سنة (٣.٩٨)	-	-	-	-	-

الشركات الصناعية الأردنية تعزى للعمر، حيث كان مستوى أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى العاملين الذين تراوحت أعمارهم من (٣٦-٤٥) سنة أعلى من زملائهم الذين تراوحت أعمارهم من (٢٦-٣٥) سنة. وتبين نتائج اختبار شيفيه أيضاً وجود

مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية للجنس " وترفض الفرضية البديلة.

ويبين الجدول كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للعمر (٣.٢٥٩)، وللخبرة (٤.٦٤٦)، وللمؤهل العلمي (٤.٩٦٥)، وللمستوى الوظيفي (١٤.٨٥٤)، وبدلالة احصائية (٠.٠٢٣، ٠.٠٠٤، ٠.٠٢٧، ٠.٠٠٠) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يلاحظ من نتائج اختبار شيفيه وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في

٢. إن مدى اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية مرتفع ، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤) . حيث جاءت الفقرة (٤٢) والتي تنص على " يشترك المديرون معاً في تقييم أفضل البدائل لاتخاذ القرار المناسب " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٩)، في حين احتلت الفقرة (٤٣) والتي تنص على " توفر الشركة أنظمة المعلومات مثل أنظمة المحاكاة من أجل المساعدة في إنشاء المعرفة الجديدة لغايات اتخاذ البدائل الإستراتيجية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٣).

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لإدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، لتشخيص ، وتوليد ، وتشارك ، وتطبيق المعرفة في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية.

٥. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، لاكتساب ، وتخزين ، ونقل ونشر المعرفة في اتخاذ القرار الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية.

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين استجابات افراد عينة الدراسة حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الأردنية تعزى لمتغير الجنس

٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين استجابات أفراد عينة

فروق دالة إحصائياً بين استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للخبرة، حيث كان مستوى أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى العاملين الذين كانت خبرتهم من (٦-١٠) سنوات، وأكثر من ١٥ سنة أعلى من زملائهم الذين خبرتهم كانت من (١١-١٥) سنة.

الإستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الإستنتاجات :

توصلت الدراسة إلى الإستنتاجات الآتية:

١. إن مدى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الأردنية مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة (٣.٧٩) . وتحليل أبعاد إدارة المعرفة ، يتضح أن بعد تشخيص المعرفة احتل المرتبة الأولى بالنسبة لإستجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨) ، يليه بعد توليد المعرفة حيث جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤) ، يليه بعد اكتساب المعرفة بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٢) ، يليه جاء بعد تخزين المعرفة بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٩) ، يليه بعد تطبيق المعرفة بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٨). وقد جاء بعد نقل ونشر المعرفة بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٥)، في حين احتل بعد تشارك المعرفة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٥).

دعم قوتها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات والتخلص من نقاط الضعف وتقليل أثارها بهدف اتخاذ القرار المناسب.

٢. ضرورة الإهتمام بإدارة المعرفة وما تمثله من فرص أو تهديدات بالنسبة للشركات ، ومحاولة تعزيز نقاط قوتها الداخلية بإتجاه دعم اتخاذ القرار المناسب وتحقيق التفوق على منافسيها في الأسواق .

٣. اختيار القرار الإستراتيجي المناسب الذي يتناسب مع إمكانيات الشركة الداخلية وظروفها الخارجية إذ إن عملية توجيهها في تبني بدائل إستراتيجية بطريقة غير علمية يؤدي إلى عدم تمكنها من تحقيق الأداء المقبول وإنخفاض المركز الإستراتيجي ومن ثم عدم تحقيقها أهدافها.

٤. ضرورة الإهتمام بالمعرفة وعملية ادارتها لما لها من دور في تطوير المنتجات والخدمات الحالية وتصميم المنتجات والخدمات الجديدة وتطويرها وتحسين العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتهيئة الموارد البشرية .

٥. ضرورة التركيز على زيادة إدراك المديرين في الشركة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية وبما يمكنهم من زيادة مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع المتغيرات البيئية . بحيث تتوفر لديهم القدرة على تحليل هذه المتغيرات وفهمها واستيعابها والإستجابة لها بالطريقة الملائمة ووفقاً لإمكانياتها المتاحة.

الدراسة حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي)، وكانت الفروق في متغير المؤهل العلمي لصالح المبحوثين الحاصلين على شهادة الدراسات العليا، وكانت الفروق لمتغير المركز الوظيفي لصالح المبحوثين العاملين في الإدارة العليا. وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد كان أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى العاملين الذين تراوحت أعمارهم من (٣٦-٤٥) سنة أعلى من زملائهم الذين تراوحت أعمارهم من (٢٦-٣٥) سنة . وفيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كان مستوى أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى العاملين الذين كانت خبرتهم من (٦-١٠) سنوات، وأكثر من ١٥ سنة أعلى من زملائهم الذين خبرتهم كانت من (١١-١٥) سنة.

ثانياً : التوصيات :

استناداً للاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة يقدم الباحث عدة توصيات يأمل أن تحضى باهتمام إدارات الشركات الصناعية عينة الدراسة بشكل خاص وإدارات المؤسسات الأردنية بشكل عام بما يمكنها من اتخاذ قرارات تحقق لها تطلعاتها، وهي :

١. ضرورة قيام الشركات التي تواجه انخفاضاً أو ضعفاً داخلياً في بعض متغيرات إدارة المعرفة بمحاولة علاج ذلك الضعف والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك ومعالجته ، كما ينبغي على التي تتمتع بنقاط قوة داخلية في إدارة معرفتها ،

دروزة، سوزان صالح (٢٠٠٨) . العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

زير ، صبرينه عز الدين (٢٠٠٢) . أثر المعلومات على اتخاذ القرار في الشركات الصناعية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن .

الساعد، رشاد وحريم ، حسين (٢٠٠٤) . دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد ميزة تنافسية : دراسة ميدانية على قطاعات الصناعات الدوائية بالأردن، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي ٢٦-٢٨/ أبريل جامعة الزيتونة، عمان.

سالم ، مؤيد سعيد (٢٠٠٥) . أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر .

الضويحي، فهد بن عبدالله . إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق. Journal Cybrarians ع ٢٠ سبتمبر ٢٠٠٩

العزاوي، وصال نجيب (٢٠٠١) . السياسة العامة : دراسة نظرية في حقل معرفي جديد ، جامعة بغداد ، مركز الدراسات الدولية.

العلي ، عبد الستار وقنديلي، عامر والعمرى، غسان (2005) . المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

٦. ضرورة إجراء دراسات مستقبلية مماثلة تتناول علاقة إدارة المعرفة بالقرارات الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة خاصة والمؤسسات الأردنية عامة وإمكانية تطويرها بشكل أعمق للتوصل إلى نتائج يمكن مقارنتها بالنتائج التي توصل إليها الباحث.

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

أبو معلا ، ليلي محمد حسني (٢٠١٢) المجمة الدولية التربوية المتخصصة، مج ١، ع٤، أيار، ٢٠١٢.

إسماعيل، منصور محمد، (١٩٩٧) ، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، ص١٤-١٥.

حجازي، هيثم علي (٢٠٠٥) . إدارة المعرفة:مدخل نظري، بيروت :الأهلية.

حمودة ، هدي (٢٠٠٥) . نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الأنترنت ، شؤون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس) العدد الخامس عشر.

حمود، خضير (٢٠١٠). منظمة المعرفة ، ط١، عمان (الأردن) : دار صفاء للنشر والتوزيع.

الجاموس، عبدالرحمن. إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الادارية الحديثة . دمشق:

دار وائل.٢٠١٣

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Boseman, Glenn & Phatak, Arvind (1989). (Strategic Management) Text cases 2nd ed, New York, John Wiley & Sons, pp.6-14
- Cohen, W. M., & Levinthal, D., A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, Vol.35.
- Duffy, J., (2000), "Knowledge Management: To be or not to be?", Information Management Journal, January.
- Fan Wallance, Gary. (2006). Knowledge management in Design for Manufacturing and Assembly the 10th ISPE/IFAC Int. Conference on CAD/CAM, Robotics and Factories for future.
- Glueck, W. F & Jauch, L. R. (1979). "Business Policy & Strategic Management" (4th ed), N. Y, McGraw-Hill International Book Co. Inc, P185.
- Hackett, Brian, (2003). Beyond Knowledge: New Ways to Work and Learn. The Conference Board.
- Jemison F.B., (1984), "The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-making" Journal of Management Studies, 12(2)
- Kanges, Lisa Marie, (2006). "An assessment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives": U.S.A... <http://proquest.umi.com/pqdweb>. UMI NMUBER. 3196728
- Keeley, Edward, (2004). "Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations" :U.S.A. <http://proquest.umi.com/pqdweb>. UMI NMUBER 3152488.
- Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, (2007). "Management Information System", Prentice Hall International Inc, United State of America.
- Martensson, Maria, (2000). "A critical review of knowledge management as a management tool", The Journal of Knowledge Management 4 (3), p. 205
- Newman, Amy, (2000), Are you ready for Knowledge Management: T & D Vol. 54, Issue 9?
- Mintzberg, H. & Quinn, J., (1991). "The Strategy Process Concepts & Contexts", U. S. A., (1st. Ed), Prentice-Hall International, Inc

- غراب، كامل السيد، (١٩٩٧). "النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ع (٥٦).
- قنديلجي، عامر، والجنابي، علاء الدين (٢٠٠٥). نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط ١، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القيسي، سمير (٢٠٠٤). "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار دراسة حالة : مؤسسة لإقراض الزراعي في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥). إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مساعدته، ماجد عبدالمهدي (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الملاك، ساهرة، والأثري، احمد (٢٠٠٢). "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات"، بحث منشور. مستقبل التربية العربية، المجلد الثامن، ع 26، صص 143 - 157
- المومني، حسان عبد مفلح (٢٠٠٥). "اتجاهات المديرين نحو تطبيق المعرفة في المؤسسات العامة في الاردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق، الاردن، جامعة ال البيت.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، وخاشقجي، هاني يوسف (١٩٨٩). اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مركز البحوث.