المعرفة الضمنية والظاهرية وأثرهما في مراحل الاختيار الاستراتيجي
دراسة تحليلية لاراء عينة من الاطباء العاملين في مدينة الطب في بغداد

د.حامد كريم الحدراوي م.م محمد ثابت فرعون د.حميد كريم الحدراوي
رئيس قسم إدارة الأعمال جامعة الكوفة/ادارة و الاقتصاد دائرة مدينة الطب

الملخص

تناولت الدراسة المعرفة الضمنية والظاهرية وأثرهما في تحديد الاختيار الاستراتيجي، فقد تضمنت عرض إطار نظري لبعض ما قدمه الكتاب والمفكرون بشان متغيري الدراسة ، وعرضت إطار عملي تحليلي لأراء عينتها المختارة ، لا سيما وان المتغير المستقل المتمثل بالمعرفة قد حظي باهتمام واسع في السنوات القليلة الماضية بالرغم من جذوره التاريخية، في حين مثل المتغير المعتمد الاختيار الاستراتيجي والذي يعتبر ذا أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال ، و ما زال محل اختلاف بين المنظرين . لقد حاولت الدراسة الإجابة عن بعض من التساؤلات التي عبرت عن مشكلة الدراسة ومن أبرزها التساؤل الذي ينص على " ما إدارة المعرفة التي يتم التركيز عليها من اجل النهوض بالواقع المعرفي والتي يمكن لها أن تسهم بشكل فاعل في إنجاح تبني الاختيار الاستراتيجي المناسب ".

وقد قام الباحثون باختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " انواع المعرفة " والمتغير المعتمد " الاختيار الاستراتيجي " في الميدان الطبي وتحديداً في مدينة الطب " عينة من الأطباء " . وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات نظرية وعملية كان أهمها : أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين إدارة المعرفة والاختيار الاستراتيجي .

وقد استنتجت الدراسة عدد من الاستنتاجات اهمها أن المؤسسة المبحوثة لديها الاهتمام بالمعرفة الظاهرية ، وكانت العلاقة إيجابية بين هذا النوع من أنواع المعرفة ومراحل الاختيار الاستراتيجي واحتل هذا النوع المرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط. وتبين ومن خلال التحليل ان المؤسسة أعطت أهمية للنوع الثاني من المعرفة والتي هي المعرفة الضمنية ولكن أقل من نوع المعرفة الظاهرية وأتضح بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وتاثير معنوي للمعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرية)، ومراحل الاختيار الاستراتيجي (تحديد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل المناسب).

وفي ضوء هذه الاستنتاجات التي تم التوصل إليها طرحت بعض التوصيات بهذا الشأن نتيجة لما تم الإطلاع عليه خلال مدة الدراسة ومن خلال إنجاز الدراسة نفسها والنتائج والاستنتاجات الناتجة عنها .

Abstract

This study included tacit & explicit knowledge and and their impact in determining the strategic choice, it offer display a theoretical framework for some of writers and thinkers on the variables of this field , and offered a practical framework analysis of the opinions of designated selected, especially as the independent variable of knowledge has received wide attention in the past few years, although its roots Historically, while variable, such as the approved strategic choice, which is of great importance to the business organizations, and still contentious among theorists.

The study attempted to answer some questions which it expressed the problem of the study, and most notably the question of which states: "What is knowledge management focus for the advancement of knowledge and reality that can contribute effectively to the success of the adoption of appropriate strategic choice."

The researchers tested the correlation between the effect and the independent variable "types of knowledge" and the variable-based "strategic choice" in the medical field,

specifically in the City of Medicine "a sample of doctors." Have been reached through this study to several conclusions of the theory and practical was the most important: that there is a correlation between legal entities and the impact of knowledge management and strategic choice.

The study concluded a number of conclusions that the most important institution examined, with attention to explicit knowledge, and the positive relationship between this type of knowledge and stages of strategic choice and occupied the first rank of this type in terms of the strength of the correlation. Found through analysis that the Foundation has given the importance of the second type of knowledge that is tacit knowledge, but less of the type of knowledge and explicit turns out that there is a correlation strong and significant effect of knowledge (tacit knowledge, explicit knowledge), and the stages of strategic selection (identifying alternatives, evaluating alternatives, choosing suitable alternative). In light of these conclusions have been reached some of the recommendations put forward in this regard as a result it was found during the study period and through the completion of the study itself and the findings and conclusions resulting the reform.

تمهيد :

يعد عالم اليوم عالم المعرفة ، إذ يحكمه في هذه الأيام اقتصاد المعرفة بعد أن أصبحت المعرفة أساس المنافسة والإبداع والبقاء فظهر ضمن مفردات الإدارة ما يعرف بإدارة المعرفة (Knowledge Management) كوسيلة للحصول واستعمال ونقل وحفظ وصيانة الممتلكات المعرفية التي تعد أثمن من الممتلكات المادية كونها موجود غير ملموس يصعب التعامل معه . وتعد إدارة المعرفة تحولاً كمياً لمعظم منظمات الأعمال وهي بهذا تعد نمطاً من أنماط الإدارة التي تركز على الخبرة وعلى استخدام الخبرة البشرية المميزة في إدارة الأعمال. وأن هناك عمليات من شأنها تؤثر في المعلومات والخبرات الضمنية المدفونة في عقول الأفراد بهدف إعادة استخدامها لفائدة المنظمة وهذا يعني أن عملية توليد الأفكار وتفسيرها وفهمها واستخدامها داخل المنظمة من خلال المشاركة والتفاعل والانتماء في تحسين الأداء الكلي لأعمال المنظمة وبالتالي تساعد في تبني خيارا استراتيجيا يكون له مردود ايجابي في تحقيق الأهداف النهائية.

منهجية الدراسة:

أولاً- مشكلة الدراسة: Studying Problem

تعد إدارة المعرفة بنوعيها من الفعاليات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وقد اكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة في الوقت الحاضر ، وتكمن أهمية الموضوع في إمكانية تبني هذه المنظمات لإدارة المعرفة المتمثلة بـ (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية) بشكل كفوء وفاعل يسهم بشكل أو بآخر في تحقيق أهدافها. فقد أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية المهمة ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات وتتاجر بالخدمات المالية والاستثمارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا. وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتجسد بالتساؤلات الآتية:

1) **هل تتبنى المنظمة المبحوثة أي من أنواع إدارة المعرفة ؟**
2) **كيف تتم عملية اعتماد الاختيار الاستراتيجي؟**
3) **ما إسهامات المعرفة الضمنية والصريحة في مراحل انتخاب الاختيار الاستراتيجي؟**

ثانياً – أهمية الدراسة Studying Importance

برزت في السنوات الماضية عدد من المواضيع نتيجة ما شهده العالم من تغيرات جوهرية كان لها انعكاساتها على مختلف الميادين و لا سيما ما يتعلق بالنواحي المعرفية والخيارات الاستراتيجية ، من هذا تبرز أهمية الدراسة كونها تتناول متغيرين حديثي الاهتمام ،كما وأن موضوع إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر، كما تعّد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، ومن جهة أخرى فأن إدارة المعرفة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة .

وعليه يمكن تقسيم أهمية الدراسة على محورين:

المحور الأول: الأهمية على مستوى إدارة المعرفة: إذ تؤكد الدراسة على أهمية إدارة المعرفة ودورها في الإبداع وإنتاج معارف جديدة وتجميعها وتحويلها وبثها وتقاسمها.

المحور الثاني : الأهمية على مستوى الاختيار الاستراتيجي: ويتم من خلال تسليط الضوء على أهمية الاختيار الاستراتيجي وبالشكل الذي يمكن قادة المنظمة من توجيه مسارات العمل نحو تحديد البدائل وتقييمها ومن ثم اختيار البديل المناسب وبما يلبي احتياجات الزبون.

ثالثاً – هدف الدراسة Studying Objectives

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فان الدراسة تهدف بصورة أساسية إلى :

1) تقصي مدى تأثير المعرفة بنوعيها (الضمنية والظاهرية) في المنظمة على انتخاب الاختيار الاستراتيجي المناسب .
2) التعرف على مفهوم المعرفة وأنواعها ومراحل الاختيار الاستراتيجي .
3) تحديد دور المعرفة في تحديد الاختيار الاستراتيجي المناسب على مستوى المنظمات عينة الدراسة.

رابعاً – فرضيات الدراسة Studying hypotheses

بغية ترجمة انموذج الدراسة إلى علاقات ارتباط وتأثير ، فقد تم وضع الفرضيات الآتية :

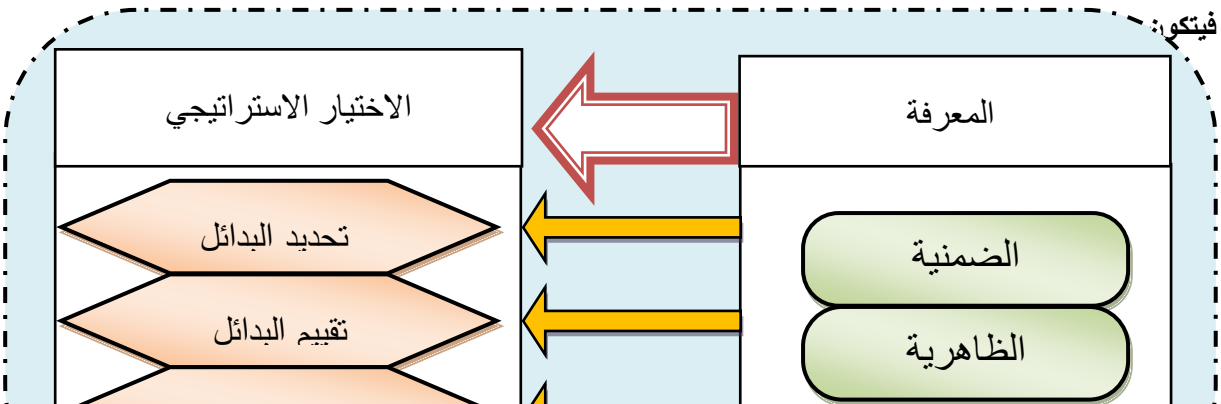
الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية والظاهرية والاختيار الاستراتيجي ومراحله . وتنبثق عنها الفرضيات الآتية :

1) توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية والاختيار الاستراتيجي .
2) توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين المعرفة الظاهرية والاختيار الاستراتيجي .

الفرضية الرئيسة الثانية :يوجد تأثير معنوي للمعرفة الضمنية والظاهرية في الاختيار الاستراتيجي.

خامسا / أنموذج الدراسة :

من الشكل الافتراضي للدراسة شكل (1) يتبين إن هناك تأثير لانواع المعرفة في الاختيار الاستراتيجي ، ويشمل متغيرين رئيسين هما: المتغير المستقل (المعرفة) والمتغير التابع (الاختيار الاستراتجي)، وأن كل متغير يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية، إذ يتكون المتغير المستقل من متغيرين هما (المعرفة الضمنية ، المعرفة الظاهرية) ، أما المتغير التابع فيتكون:



سادسا/ أساليب التحليل الإحصائي

(1): قياس ثبات مقاييس الدراسة:

لغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة والاتساق الداخلي لأبعادها ، فقد تم اختبار معامل ارتباط سبيرمان (rs) و معامل ارتباط ألفا (rt)الذي يطلق عليه معامل كرونباخ (Cronbach Alpha) ، ومعامل ارتباط التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient). وتعد قيم معامل الارتباط للتجزئة النصفية البالغة (0.67) فأكثر مقبولة إحصائيا ، كما تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائيا عندما تكون هذه القيم مساوية أو اكبر من 0.57 ، في البحوث الإدارية والسلوكية والتربوية (ألجلبي، 2007: 112) .

(2): الأساليب الإحصائية :

استنادا على ما تم جمعه من بيانات تمثلت بإجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، قام الباحثون باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Ver.15) وذلك لحساب ما يأتي :

- **الإحصائيات الوصفية ، الأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة بجداول التوزيع التكراري(FDT) والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي(%) والأهمية النسبية ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان(rs).**
- **الأساليب الإحصائية الاستدلالية: متمثلة باختبار t و اختبار F واختبار الارتباط الخطي البسيط والارتباط الخطي المتعدد.**

(3): قياس الصدق والثبات :

(أ): الصدق: تم استخراج الصدق من معامل الثبات لوجود ارتباط قوي بين صدق الأداة وثباتها ، واستخدم لهذا الغرض معامل ارتباط بيرسون. وتم التحقق من ذلك عن طريق حساب معاملات ارتباط الفقرات بمحورها في متغيرات الدراسة، وجاءت النتائج كما يأتي:

الجدول (1)

معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد ضمن المتغيرات لمحور انواع المعرفة

البعد	الفقرة	معامل الارتباط		البعد	الفقرة	معامل الارتباط
المعرفة الضمنية (x1)	1	0.933		المعرفة الظاهرية (x2)	6	0.687
	2	0.461			7	0.872
	3	0.845			8	0.785
	4	0.764			9	0.656

	5	0.745			10	0.845

الجدول (2)

معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد ضمن المتغيرات لمحور الاختيار الاستراتيجي

البعد	الفقرة	معامل الارتباط		البعد	الفقرة	معامل الارتباط
تحديد البدائل (y1)		0.742		تقييم البدائل (y2)		0.765
		0.654				0.567
		0.653				0.764
		0.765				0.645
اختيار البديل المناسب (y3)		0.753				
		0.645				
		0.655				
		0.745				

يتضح من الجداول (1) و(2) أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمحاور التي تنتمى إليها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد تمتع جميع المحاور بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي .

(ب): قياس الثبات:

لغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة ، فقد تم اختبار معامل ارتباط ألفا (rt)الذي يطلق عليه معامل كرونباخ االفا (Cronbach Alpha)، وكذلك تم استخدام(معامل ارتباط التجزئة النصفية) للوقوف على دقة اجابات أفراد عينة الدراسة.

كما تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائيا عندما تكون هذه القيم مساوية أو اكبر من 0.57 ، في البحوث الإدارية والسلوكية والتربوية ومعامل ارتباط التجزئة النصفية، مقبولة احصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.67) (ألجلبي، 2007: 112) . والجدول (3)، يوضح نتائج اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة.

الجدول (3)

اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة ودقة اجابات أفراد عينة الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ	نسبة الصدق والثبات (%)	معامل ارتباط التجزئة النصفية
1	انواع المعرفة	20	0.878	%87.8	0.787
2	مراحل الاختيار الاستراتيجي	15	0.985	%98.5	0.886
3	كافة المتغيرات	60	0.824	%82.4	0.878

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة بالجدول(3)، بان معاملات الفا كرومباخ على المستوى الاجمالي والفرعي اكبر من (0.57) ومعاملات التجزئة النصفية على المستوى الاجمالي والفرعي اكبر من (0.67) نستنتج من ذلك ان القيم المتحصل عليها تعد معاملات ثبات مطمئنة .

سابعا / عينة البحث

تعد مدينة الطب إحدى أكبر المؤسسات الصحية في العاصمة العراقية بغداد وتقع في جانب الرصافة. وتعد من أكبر المستشفيات الحديثة ليس في العراق وحسب انما على صعيد الشرق الأوسط حيث تضم بين دفتيها خمسة مستشفيات كبرى هي دار التمريض الخاص والجراحات التخصصية وامراض الجهاز الهضمي والكبد وبغداد التعليمي وحماية الاطفال و المركز العراقي لامراض القلب . وجميعها في مجال الطوارئ تعتمد على طوارئ مستشفى بغداد التعليمي الذي يحتوي على قسم للطوارئ يضم أكبر قاعتين لطوارئ الباطنية والجراحية (عدا حماية الاطفال) فضلا عن الاحالات من المستشفيات الأخرى واسعاف جرحى الانفجارات الذين يحتاجون إلى استنفار الجهود وتوفير العلاج اللازم لاسيما تعويضهم بما يحتاجونه من الدم.وفيما يلي وصف مختصر للدوائر التي تضمها مدينة الطب :

1- مستشفى دار التمريض الخاص

تقدم المستشفى الخدمات التشخيصية، العلاجية, الطبية والجراحية في مختلف فروع الطب والجراحة والتي تشمل : الجراحة العامة (General surgery) والباطنية (Medicine) والقلبية (Cardiology) وغسل الكلية (Kidney dialysis) والنسائية والتوليد (Obstetric & Gynecology) والأطفال (Children & Pediatric) وقسطرة القلب (Cardiac catheterization) وأقسام الأشعة (X-ray department)

يعمل في المستشفى (45) خمس وأربعون طبيب اختصاص. تبلغ سعة المستشفى (249) مائتان وتسع وأربعون سريراً. عدد المرضى الراقدين شهريا" (908) تسعمائة وثمانية مريض. عدد العمليات (321) ثلاثمائة وإحدى وعشرون عملية في الشهر.

1) مستشفى الجراحات التخصصية

تقدم المستشفى الخدمات التشخيصية، العلاجية، الطبية، الجراحية والتعليمية في مختلف فروع الطب وتشمل: جراحة المجاري البولية (Uro- Surgery) زرع الكلية (Kidney transplantation) غسل الكلية (Kidney dialysis) طب وجراحة الأنف والأذن والحنجرة (ENT surgery) جراحة العظام والمفاصل والكسور (Orthopedic surgery) جراحة الصدر والأوعية الدموية (Cardio Thoracic surgery) طب وجراحة العيون (Ophthalmic surgery) الجراحة التقويمية (Plastic surgery) جراحة الوجه والفكين (Fascio - Maxillary surgery) جراحة الجملة العصبية (Neuro surgery) العناية التنفسية المركزة (RCU) زرع الأسنان (Dental Implantation) خدمات تخصصية لمعالجة شق الشفة والحنك الولادي (Palate surgery & Cleft lip) العلاج بالطب الصيني (Chinese medicine) مركز السموم (Toxicology) قسم الأشعة (X-ray department) تقدم المستشفى تدريب لطلاب كلية الطب وطلاب الدراسات العليا.

2) مستشفى الجهاز الهضمي وأمراض الكبد التعليمي

تقدم المستشفى الخدمات التشخيصية، العلاجية, الطبية والجراحية لجميع المرضى الذين يعانون من أمراض الجهاز الهضمي والكبد. تقدم المستشفى تدريب لطلاب الكلية والدراسات العليا

يعمل في المستشفى (25) خمس وعشرون طبيب اختصاص و(20) عشرون طالب دراسات عليا. تبلغ سعة المستشفى (90) تسعون سريرا". عدد المرضى الراقدين شهريا" (325) ثلاثمائة وخمس وعشرون مريض. عدد العمليات (36) ست وثلاثون عملية في الشهر.

3) مستشفى بغداد التعليمي

تقدم المستشفى الخدمات التشخيصية، العلاجية، الطبية، الجراحية والتعليمية في مختلف فروع الطب وتشمل: جراحة عامة (General Surgery) نسائية وتوليد (Obstetric & Gynecology) باطنية (Medicine) أمراض الكلية وغسل الكلية (kidney dialysis & Renal disease) إنعاش القلب (CCU) إنعاش الرئة (RCU) الكشف المبكر لأورام الثدي (Early detection of Breast tumor center) عيادات خاصة وتشمل:

عيادة مرض بهجت (جلدية) (Bahgat disease) عيادة تصلب الأعصاب (Multiple Suclerosis) عيادة وهن العظام (Osteoporosis) عيادة أمراض الدم (Haematology) استشارية الأورام (Oncology) العلاج الطبيعي (Physiotherapy) عيادة تنظيم الآسرة (Family planning) تقدم المستشفى تدريب لطلاب كلية الطب وطلاب الدراسات العليا .

يعمل في المستشفى (189) مائة وتسع وثمانون طبيباً اختصاصاً في جميع الفروع المذكورة آنفا . (302) ثلاثمائة واثنان طبيب دراسات عليا. سعة المستشفى (1000) ألف سرير. عدد المرضى الراقدين شهريا" ما يقارب (2212) ألفان ومائتان وأثنى عشر مريضاً. عدد العمليات (380) ثلاثمائة وثمانون عملية شهرياً. عدد المرضى للعيادات الاستشارية (26883) ست وعشرون ألف وثمانمائة وثلاث وثمانون مريضاً شهرياً.

4) مستشفى حماية الاطفال

تقدم المستشفى الخدمات التشخيصية، العلاجية والطبية والجراحية وعلاج الأسنان لجميع الأطفال إلى عمر ستة عشر.تحتوي المستشفى على مختلف الاختصاصات الفرعية في مجالات:

زرع نخاع العظم (Bone-marrow transplantation) نزف الدم الوراثي (Hemophilia) الأورام (Oncology) أمراض الغدد الصماء (Endocrine center) تقدم المستشفى تدريب لطلاب الكلية والدراسات العليا. يعمل في المستشفى (38) ثمان وثلاثون طبيب اختصاص و(120) مائة وعشرون طالب دراسات عليا.

تبلغ سعة المستشفى (318) ثلاثمائة وثمانية عشر سريراً.

عدد المرضى الراقدين شهرياً (873) ثمانمائة وثلاث وسبعون مريضاً.

تتألف المستشفى من ثلاثة طوابق.سعة المستشفى (528) خمسمائة وثمان وعشرون سريراً.

عدد المرضى الراقدين شهريا" حوالي (1500) ألف وخمسمائة مريضاً.

عدد العمليات (700) سبعمائة عملية شهرياً.

5) المركز العراقي لامراض القلب

يقدم المركز الخدمات التشخيصية، العلاجية، الطبية والجراحية لجميع المرضى الذين يعانون من أمراض القلب والأوعية الدموية. يقدم المركز تدريب لطلاب الدراسات العليا. سعة المركز (70) سبعون سريراً.

يعمل في المستشفى (92) اثنان وتسعون طبيباً اختصاص في جميع الفروع الأنفة الذكر و(306) ثلاثمائة و ستة طبيب دراسات عليا. سعة المستشفى (528) خمسمائة وثمان وعشرون سريراً. عدد المرضى الراقدين شهريا" ما يقارب (1500) ألف وخمسمائة مريض. عدد العمليات (700) سبعمائة عملية شهرياً.

المبحث الأول

المعرفة

أولا / المفهوم Concept

تعود بداية وجود مفهوم المعرفة (Knowledge) إلى وجود الإنسان ذاته على وجه الأرض ، أو ربما قبل ذلك حينما أراد الله سبحانه وتعالى أن يخلق الإنسان ، وتحدى الملائكة به بما علمه من علم ، إذ قال جل وعلا في الذكر الحكيم ((وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين قالوا سبحانك لاعلم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم))(سورة البقرة : الآيات (31-33)).

وقبل البدء بإعطاء مفهوم لإدارة المعرفة لابد من توضيح مفهوم المعرفة فقد تعددت وتنوعت الآراء بشان مفهوم المعرفة لعدد من الكتاب والباحثين تبعا لخلفياتهم وتوجهاتهم الفكرية فيعرفها (عبد الباسط 1971 : 18) بأنها مجموعة من المعاني والمفاهيم والمعتقدات والأحكام والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر المحيطة. في حين يعدها (Wick,2000:525) بأنها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها).أما (Hammer,1996 :1) فيصفها بأنها موجودات غير منظورة تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمؤسسة . ويعرفها الباحثون بأنها (الخبرة والفهم والحدس الناشئة من المعلومات والحقائق التي يمكن توصيلها وتقاسمها والمشاركة بها).

ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً واحداً شاملاً وواسعاً ومتفقاً عليه لإدارة المعرفة، إذ أن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد، فقد اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته (الكبيسي، 2002: 58).فيعرفها (Rastogi,2000 :11) بأنها (عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة). وينظر إليها (Jillinda et. al, 2001: 28) بأنها عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا، من اجل تطوير قابليات الأفراد وقدرات المنظمات ومساعدتها على اتخاذ الإجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها . ويعبر عنها (السياني:2001 : 2) بانها عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في مزايا تنافسية من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء. ويعدها(Beijerse;1999:105) بأنها مجموعة عمليات تتضمن تحديد الفجوة المعرفية وشراء المعرفة وتطويرها وتفعيل المشاركة فيها وتقويمها.ويعرفها (Bontis; 2002: 20.) بأنها ما تصنعه المنظمة باستخدام راس المال الفكري.في حين يراها الباحثون بأنها (عملية تكاملية بين مجموعة أنشطة تتضمن توليد وخزن ومشاركة وتقاسم وتطبيق المعرفة لتحويل الموارد الفكرية إلى ملموسة تلعب دورا كبيرا في الوصول إلى الأداء الأفضل.

ثانيا / أهمية المعرفة: Knowledge Importance

يمكن تحديد أهمية المعرفة حسب مجموعة من الكتاب والباحثين ففي هذا الصدد يشير (العاني ،2004 :45) بان المعرفة تعد أكثر مؤشرات النمو الاقتصادي أهمية في ظل نظرية المنظمة المستندة إلى الموارد ، ففي ظل النظريات التقليدية للنمو الاقتصادي كان ينظر إلى تطور التكنولوجيا إلى انه شيء يحدث بصورة تلقائية خارج نطاق عمليات الاقتصاد، ولم يكن هناك أي انتباه إلى الدور الذي تؤديه المعرفة في كل ذلك ،ولكن أظهرت نظريات المنظمة المستندة إلى الموارد بان الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية. ويمكن أن تتجسد أهمية المعرفة كالاني :

1) تعد المعرفة أكثر مؤشرات النمو الاقتصادي أهمية ، وان الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية (Beijerse،1999:95) ، لان المعرفة تمثل إحدى الثروات الأساسية وعنصر يضاف إلى عناصر الإنتاج التقليدية الثلاثة (ابوديه،1:2004).
2) تشجع المعرفة من حيث كونها أداة استراتيجية،على خلق ثقافة شاملة متحسسة للمعرفة في المنظمة عن طريق تحديد قدرات المنظمة وحاجاتها المستقبلية .
3) تمثل المعرفة أساسا لابتكار الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال رفع المستوى التكنولوجي للمنظمة. (العزاوي،2005: 3)، حيث توفر المعرفة ميزة تنافسية تختلف عن الميزات التنافسية التقليدية (مثل منتج جديد، السعر المنافس، والتقنيات الحديثة وغيرها)،(Bollinger A. D. 2001:9)
4) إن المنتجات هي السلع والخدمات والمعلومات التي يقدمها المتنافسون بأقل الأسعار المستندة إلى المعرفة المتميزة وان (معرفة –كيف) (Know-How)تعد المصدر الأساس لتحقيق الأرباح (Laudon&Laudon,2002:434).

من ذلك نستنتج أن للمعرفة أهمية متعاظمة في عالم اليوم بكونها أصبحت عاملا أساسيا في النجاح والتقدم وابتكار الميزة التنافسية ، وفي هذا السياق يقول العالم المشهور بيتر دراكر (Peter Drucker) أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية(Drucker Peter ,2000 :1).ويقول في سياق آخر "أن منظمات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل ، وسوف تتطور منظمات الأعمال إلى منظمات خالقة للمعرفة بطرق كثيرة ،أننا سائرون نحو دخول "مجتمع المعرفة" الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساس فيه هو رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل، بل المعرفة، وحيث يقوم رجل المعرفة بدور محوري .

ثالثا / أنواع المعرفة: Types of Knowledge

هناك أنواع عديدة من المعرفة التي يراد إدارتها وأكثرها شيوعاً والتي أتفق عليها الكتاب والباحثين هما: المعرفة الظاهرية (Explicit Knowledge) و المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) (الحدراوي ،2010 :119) حيث تناولوا كلاً منهم تحليلاً وتفصيلاً واجتمعوا على أنها كما يأتي :

(1) المعرفة الظاهرية Explicit Knowledge

وفقا لما يراه (المومني 2005 ،16) فان المعرفة الظاهرية (Explicit Knowledge) هي المعرفة الشائعة والمنتشرة بين الناس والمعروف مستودعها ، ومتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث عنها . ومثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال ، توفرها تكنولوجيا المعلومات ، ويتم التعامل فيها

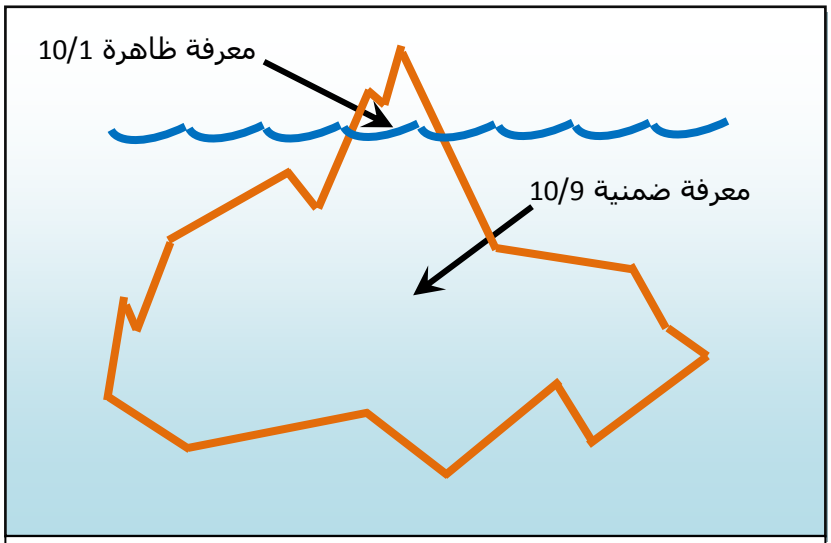
بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين (الحدراوي ،2010 :115). أما من وجهة نظر (Allen,2003 :37) فان المعرفة الظاهرية هي المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين ، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة ، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

في حين يراها (دهمش وابوزر،2004، 5) أنها تلك المعرفة التي يمكن للإفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها والمشاركة بها من خلال الندوات واللقاءات وغيرها. ويعدها (السياني،2001، 4) هي ذلك النوع من المعرفة المعممة لدى جميع العاملين بالمنظمة أما (Malhotra,2000:7070)) فيعرف المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن الإفصاح عنها ،وتكون متداولة بين الأفراد ويمكن حفظها في جداول وبرامج الحاسوب. ويعرفها(نجم، 2005 :44) بأنها المعرفة ألرسميه ،والقياسية،والمرمزه،والنظامية والمعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعليم والتسريب خارج ألشركه . وبهذا يعرف الباحث المعرفة الضمنية بأنها المعرفة الواضحة والتي يمكن تداولها والإفصاح عنها ونقلها وتقاسمها بسهولة .

(2)**المعرفة الضمنية** Tacit Knowledge

يرى (كورتل،2005 :6) أن المعرفة الضمنية تتجسد من خلال العبارة (نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول) فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير القابلة للنقل و التعليم، و التي توجد بقوة في عمل الأفراد و الفرق داخل الشركة.أما (سلمان،41:2005) فيعتبرها المعرفة غير الرسمية والمعبر عنها بالطرائق النوعية والحدسية وهي غير قابله للنقل والتعليم وتسمى بالمعرفة الملتصقة وتوجد في عمل الأفراد والفرق داخل ألشركه (نجم 45:2005) . وتتعلق المعرفة الضمنية بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنيه ومعرفة ادراكية لا يسهل تقاسمها مع الآخرين ونقلها بسهوله أليهم وهي ملك لحاملها ولايمكن آخذها منه آلا عندما يجسدها في منتج أو سلوك. ووفقا لكل من(دهمش وابوزر:5:2004) فإنها تلك المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والتي تتصف بالمهارات والقدرات الشخصية التي لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين ويصعب الرقابة عليها. ويؤكد (دروش،2001، 24) على تركيز هذا النوع من المعرفة على تفعيل الخبرة الشخصية وذلك عن طريق ربط الأشخاص بشبكة من المعلومات لتبادل الأفكار والمعلومات وهي بذلك الخبرة المهنية ،الإبداع ، الحس والتخمين . وبهذا يمكن القول بان المعرفة الضمنية هي المعرفة الكامنة كالخبرات والمهارات والأفكار والمواهب والكامنة داخل صندوق العقل والتي يصعب التعبير عنها وتحويلها إلى صريحة حيث يمارسها الأفراد ذاتيا بالاعتماد على الحدس وتكتسب بواسطة الخبرة والممارسة .

ويتفق (Michael Polanyi) مع ما تقدم بخصوص نوعي المعرفة (الظاهرية والضمنية) حيث يشبهها بـ(الجبل الجليدي Iceberg) كما هو موضح في الشكل (2)، فالجزء الأول الذي يمكن التعبير عنه بالكلمات والأرقام مجرد قمة الجبل الجليدي وهي المعرفة الظاهرية ، أما الجزء الغاطس من الجبل والذي يعبر عنه بالمعرفة الضمنية فلا يمكن مشاهدته والتي تشكل الجزء الأكبر والأهم فهي كل ما يقع تحت قمة الجبل العالي ، على قاعدة (ما خفي كان أعظم)، والذي يجب تحفيزه على تفريغ ما يحمله من خبرات لنقلها إلى الآخرين للاستفادة منها، وهذه هي مسؤولية إدارة المعرفة.



الشكل (2): المعرفة الضمنية والظاهرة حسب وجهة نظر Polanyi

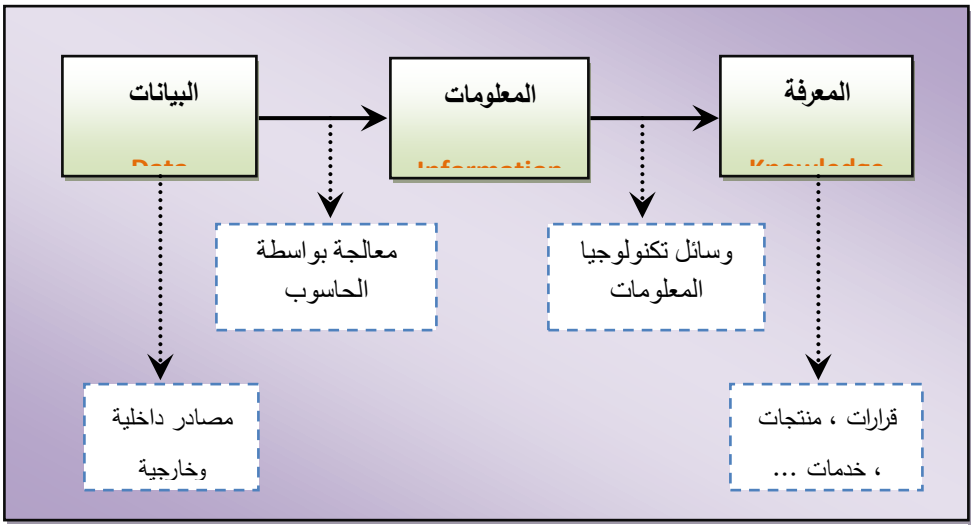
Beijerse, R., "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a phenomenon", Journal of Knowledge management, vol: 3, No: 2, 1999,100.

وبناءً على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني الشفاف المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير والمهارات إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المنظمة وهي الشكل الأول لإنشاء أية معرفة جديدة أما المعرفة الصريحة فتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ إنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين. ومن هنا فقد أصبحت مسألة الاهتمام بالمعرفة وكيفية إدارتها فضلاً عن مداخل دراستها وتصميمها وتنفيذها ضرورة ملحة للمنظمات من أجل بناء إمكانيات خلاقة لأن الأداء المتميز للمنظمة يستند إلى مقدار وفير من المعرفة والمعلومات إلى جانب إيجاد عوامل الإنتاج اللازمة لتقديم سلع وخدمات ملائمة لحاجات ورغبات الزبائن.

رابعا/ مصادر المعرفة Knowledge Resource

لما كانت المعرفة مورداً حيوياً ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها. وفي هذا المجال أشار احد الباحثين في مسح أجراه على (33) باحث أتضح من خلال المسح أن العنصر البشري يعد المصدر الأساس للمعرفة، وباتفاق (24) باحثاً، وبنسبة 73% (الكبيسي، 2002: 25) وذلك من خلال قدراته المتمثله بالذكاء والخبرة والمهارة. فالذكاء والخبرة والتعلم تضع حدود للمعرفة (Saffad, 2000: 5) أما المصدر الأخر للمعرفة فهي البيانات والمعلومات، فقد تبين ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة (الكبيسي، 2002: 5) إذ إن هذه العلاقة هي التي تحدد كيفية اقتباس المعرفة من مصادرها الحقيقية (Daft ، 2001 : 258) .

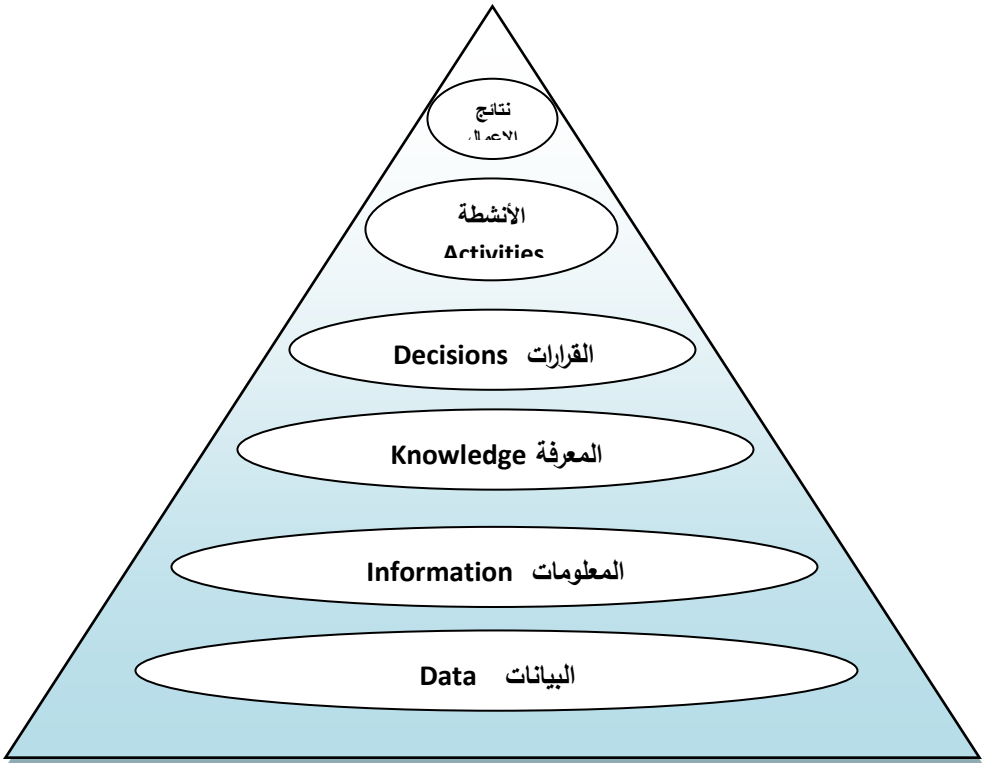
فمصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى ، وان المعرفة هي الحصيلة المهمة والنهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة ، وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم (قنديلجي والجنابي، 2009 : 31) .وكما موضح بالشكل (3)



الشكل (3) تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

المصدر : قنديلجي والجنابي ، 2009 :31

وفي هذا الصدد يقدم (Womark,2001:366) تدرجا هرميا اسماه هرم القيمة يقوم على أن البيانات والمعلومات والمعرفة تعمل على تحسين عملية صنع القرار ثم تتحول إلى أنشطة تؤدي إلى تحسين نتائج الأعمال (نجم ،2008 :111) وكما موضح في الشكل (4).

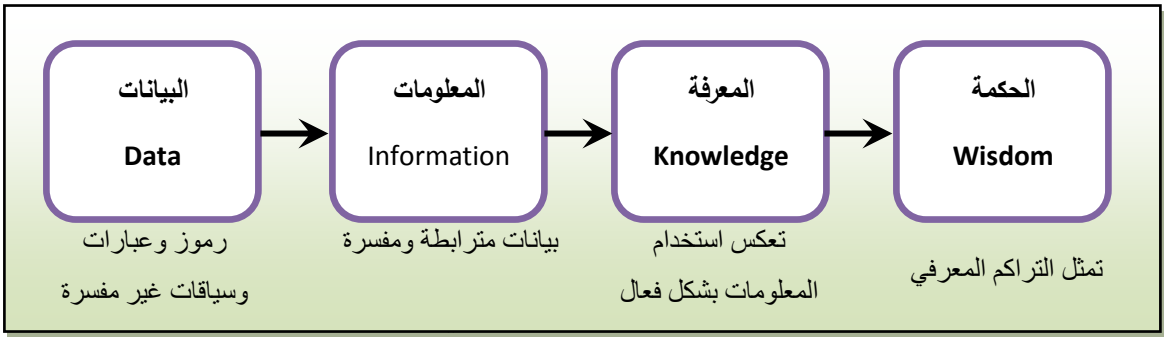


الشكل (4) هرم القيمة القائم على المعرفة

Source : Kelvin K.Womack ،2001 :366

ويربط مجموعة من الكتاب والباحثين المعرفة بمصطلح آخر هو الخبرة أو الحكمة (العلي وآخرون ،2009 :116) فالمعرفة احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتتدرج إلى بيانات Data ثم إلى معلومات Information ثم إلى معرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom التي تعد أساس الإبداع Innovation " كما يعد المعرفة السليمة أساس الحكمة والإبداع ألابتكاري (Harris and Henderson,1999 :92). وهذا ما أشار إليه (السياني،2001، 2) الذي أشار إلى السلسلة التي تبدأ بالإشارات ثم البيانات ثم المعلومات وصولا إلى المعرفة.

و يشير (Barabba Haeckel) إلى إطار يحددها بخمسة مستويات متصاعدة تتدرج من البيانات إلى الحكمة هي البيانات والتي تعّد المادة الخام للمعرفة ، المعلومات وهي البيانات المعالجة (البيانات + السياق)، الذكاء وهو المعلومات + الاستدلال ، المعرفة وهي الذكاء +الصدقية ، الحكمة وهي (المعرفة + التوليف أو التركيب)(R.C.Barquin, 2001 :4) وكما موضح بالشكل (5)



الشكل (5) تصور للعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة

المصدر :العلي و قنديلجي ،2005 :116

أولاً / مفهوم الاختيار الاستراتيجي : Concept of Strategic Choice

تعد الاستراتيجية المحدد للاتجاه العام الذي تختاره المنظمة، وهذا يعني أنها العنصر الذي يجيب على الكيفية How التي تصف الانتقال باتجاه الشيء What المرغوب فيه(Robson ,1997 :27)

وتأتي هذه المرحلة بعد دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية بعملية التحليل الاستراتيجي من تقييم لجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة حيث يصبح أمام متخذ القرار مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية المختلفة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف التي تتطلع المنظمة لتحقيقها .ويمثل الاختيار الاستراتيجي أفضل البدائل التي يمكن أن تستخدم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة والتي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار ،ويتم اختياره وفقا للمقدرة الاستراتيجية للمنظمة وخصائص البيئة التي تعمل فيها والتي تتمثل في حالة عدم التأكد والتعقيد والاعتمادية التي يمكن أن تعكس تغييرات تتمثل في فرص أو تهديدات (بني حمدان ،2007 :216). ويتفق اغلب الباحثين على أن الاختيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة تبدأ بعرض البدائل الاستراتيجية ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي وبالاعتماد على نتائج التحليل الاستراتيج (Macmillan &Tampoe 2000 :145).

ويتم ذلك بقرار استراتيجي تنعكس نتائجه بخيار استراتيجي يفضل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة (Pits&lei 1996 :21) بحيث ينقل المنظمة إلى وضع أفضل(ألغالبي وإدريس 2007 :) فهو يمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية ، ويتعلق بالقرارات التي تختص بمستقبل المنظمة والطريقة التي تحتاجها في الاستجابة لكثير من الضغوط والتأثيرات التي تم التوصل لها في التحليل الاستراتيجي (Thomas,1997 :46) .وينظر كل من (Macmillan &

(Tampoe, 2000:47) إلى أن الاختيار الاستراتيجي يمثل مفتاح تحقيق نجاح المنظمة فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي (الغالبي وإدريس:2007 : 400) ويرى (Thompson&strickland1997:606) أن الاختيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات واولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.

أما (Scholes & Johnson, 1993:244) فيركزان على المعايير التي يمكن الاستناد عليها للوصول للخيار الأفضل والاختيار الاستراتيجي هي مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ترافقها معايير معتمدة.ويعده كل من (الغالبي وإدريس:2007 : 400) بأنه ناتج لعملية المفاضلة المستندة على معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ والقادر على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة وفي اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

ويتفق كل من(Harson & John،1998)،(pearce&robinson,2005) على أنها عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين مجموعة البدائل الاستراتيجية على أن تجسد هذه الاستراتيجية رؤية المنظمة ورسالتها. ويراها (Wheelen&hunger,2004 :231) على أنها عملية توليد البدائل الاستراتيجية وتقييمها ومن ثم اختيار البديل الأفضل من بينها.

وينظر إليها (Robbins1994) بأنها عملية خلق مجموعة من الاستراتيجيات التي تصف الكيفية التي يتم للمنظمة من خلالها التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية وبالاستفادة من عملية التحليل البيئي تمهيداً لانتقاء الاستراتيجية الأكثر ملاءمة للاستجابة لهذه البيئة (العاني ، 2002 :42)

ومن خلال هذه المفاهيم يعرف الباحثون الاختيار الاستراتيجي بأنه عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة والقابلة للتنفيذ من بين مجموعة من البدائل بالاعتماد على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل يجسد رؤية المنظمة ورسالتها وتحقيق أهدافها.

ثانيا /مراحل الاختيار الاستراتيجي

يتفق عدد من الكتاب على أن عملية الاختيار الاستراتيجي تمر بثلاث مراحل أو خطوات فرعية وصولا إلى تحديد الاختيار الاستراتيجي التنافسي(Wheelen&hunger, 2004 :53) (الغالبي وإدريس ، 2007 : 403) (رشيد وجلاب ،2008 :230) وهي:(تحديد البدائل ، تقييم هذه البدائل، انتقاء البديل الإستراتيجي الأفضل) .

(1) تحديد البدائل الاستراتيجية

تعد البدائل الاستراتيجية من أهم مراحل عملية الخيار فهي عملية خلاقة مبدعة تتطلب آفاقاً ورؤى تستشرف المستقبل وتتصور اتجاهاته وكيفيه مواجهه ظروف البيئة وهذا ما يتطلب تكامل البيانات من الفرص والتهديدات البيئية مع مواطن القوة والضعف في المنظمة (الشماع ، 1999 : 83).

ويتم تحديد البدائل الاستراتيجية بعد أن يتم الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية وفق المتغيرات التي يعتقد المحلل الاستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي للمنظمة فيتم تحديد البدائل الممكنة طبقا للوضع الحالي أو المتوقع . ويحدد (Hatten, 1989:48) متطلبات عملية توليد وتحديد البدائل الاستراتيجية بالإبداع في العملية والمرونة في استغلال الموارد والاهتمام بالتوقيت للعملية والعرض للبدائل الاستراتيجية (الغالبي وإدريس ، 2007 : 403).وبعد تحديد موقع المنظمة الحالي ونوع الاستراتيجية المعتمدة من قبلها حاليا يتم عرض البدائل الاستراتيجية المتاحة المتوفرة والمطلوبة طبقا لنتائج التحليل الاستراتيجي على أن تكون متوافقة مع إمكانيات المنظمة وثقافتها(توماس وهيلين ،1990

:312)،(كاظم ،2005 :9).وتخضع عملية تحديد البدائل لأنواع كثيرة من الاستراتيجيات المعروفة ، كما أن للخصائص والمواصفات التي ترتبط بكل استراتيجية على حده أثراً كبيراً في تبسيط عملية الاختيار ،حيث أن لكل استراتيجيه شروطاً محدده تناسب وضعاً محدداً ليس غيره (David ، 2001 :205).

ويرى (Haedi & Thompson, 2003 :256) أن أي خطة استراتيجية يمكن تحسينها، ولكن من الأسهل والأدعى إلى التنفيذ أن يتم التحسين في الخطط الحالية بدلاً من البداية في خطة جديدة.

وحدد (Michael Porter) ثلاثة بدائل استراتيجيه من اجل الاستفادة من قوة المنظمه وتحويل جوانب ضعفها إلى مزايا تنافسيه ، وهي إستراتيجيات التركيز والتمايز والقيادة في ألتكلفه حيث تعّد هذه الاستراتيجيات بمثابة موجه أساسي لنشاط المنظمات (Macmilan &Tampoe, 2000:143) ولعل هذه البدائل الثلاثة أصبحت ركيزة أساسيه ضمن إطار واسع وكبير من البدائل التي تركز عليها الكثير من الدراسات لكي يتسنى للمنظمة أن تختار الأستراتيجيه المناسبة لها. ويوضح (David, 2001 :194) أن هناك عدد غير محدود من البدائل الاستراتيجية، ألا انه يجب التركيز على تلك البدائل الأكثر جاذبية فيما يتعلق بالمنافع والمآخذ والأرباح والكلف .

(2) تقييم البدائل الاستراتيجية

تتوفر أمام المنظمة عدد لانهائي من البدائل الاستراتيجية ، فكل منظمة تستطيع عمل توليفة من الاستراتيجيات تتلائم مع رسالتها وأهدافها وبما يتناسب ونتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية (الركابي، 2004 :205) وتأتي هذه المرحلة بعد تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يمكن الأخذ بها تتم المفاضلة بين هذه البدائل المتاحة بعملية التقييم وهي عملية ليست سهلة ، تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير والتحليل وتعتمد على مجموعة من المعايير والأساليب تستخدمها في المفاضلة بين البدائل ، ومنها يترشح البديل الأفضل وهو يمثل الاختيار الاستراتيجي العملي (Sharplin, 1985 :3).

وتكمن صعوبة مرحلة التقييم عند وضع المعايير والمقاييس التي يعتمد عليها في عملية التقييم فهناك تفاوت واضح بين الباحثين في تحديد معايير التقييم وطبيعتها والعوامل المؤثرة فيها . وتعّد المعلومات التي تتولد من هذه المرحلة من الاختيار الاستراتيجي هي الأساس للقرارات الاستراتيجية في المرحلة اللاحقة وهي انتقاء الاستراتيجية (الدباغ ، 1998 : 86) ويقدم (Johnson & Scholes 1997 :319) معايير أساسية يجب إتباعها عند تقييم أي بديل استراتيجي وهي أن تكون الاستراتيجية ملائمة ومقبولة وممكنة.

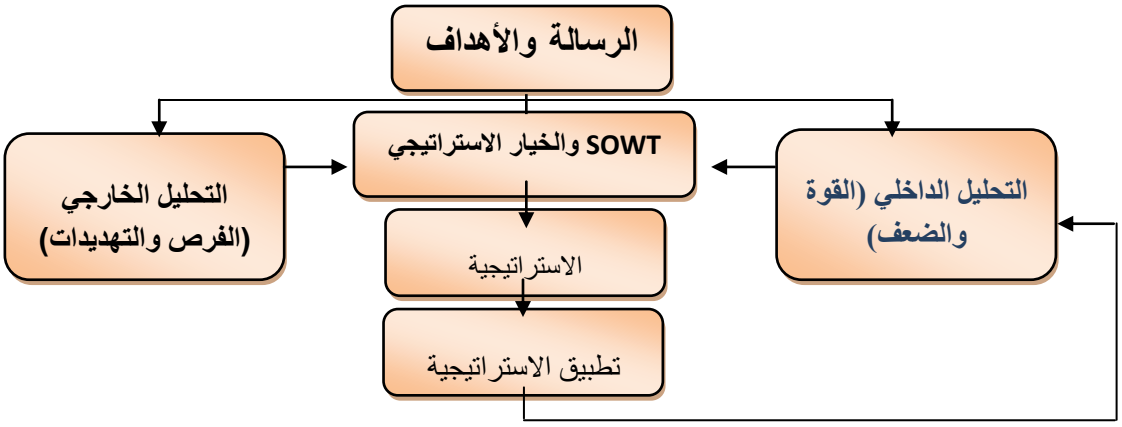
(3) اختيار البديل المناسب :

وهي المرحلة الأخيرة من الاختيار الاستراتيجي يتعين فيها الانتباه إلى مجموعة من العوامل مثل الموقف التنافسي والموارد والمهارات والإمكانيات والتوقيت والاندماج مع الاستراتيجية السابقة (Smith,1985 :53). فبعد القيام بتحليل البدائل وتقييمها تتخذ الإدارة قرارها الاستراتيجي بالبدائل المختارة(المغربي ، 1995 : 31) وهنا يجب على المدراء أن يختاروا البدائل التي تكون مناسبة بالشكل الأكبر مع قدرات المنظمة وإمكانياتها .

ولا توجد طريقة واحدة تصلح لاختيار الاستراتيجية الأفضل بحيث تكون صالحة بالضرورة في جميع المنظمات، وإنما لكل منظمة طريقتها الخاصة في الانتقاء على وفق ظروفها الداخلية والخارجية والأهداف التي تروم الوصول إليها (اللهيبي ، 1991 : 50).ويجب أن يتم الانتقاء لتحقيق الأهداف واختبار جزئي للخيار المفضل (تنفيذ جزئي) (Johnson & Scholes 1997 :304).

ويسهم تحليل SWOT مساهمه فاعله في تحديد واختيار الاستراتيجية المناسبة للواقع الذي تمر به المنظمه لتكون الاستراتيجية المختارة هي الخطة التي تأمل المنظمه أن تحقق بها التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية ولتقودها إلى تحقيق

أهدافها ورسالتها (David, 2001:204) ومن خلال مقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوه والضعف التي يعبر عنها الشكل (6) فإن المنظمه ستقوم باختيار الأستراتيجيه المناسبة .



الشكل (6) التحليل الاستراتيجى SWOT لاختيار البدائل الاستراتيجية

المصدر : العاني، 2004 : 39

المبحث الرابع الجانب العملي

وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص لأهم متغيرات البحث من اجل التعرف على الاختلافات في آراء عينة البحث وقياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضيات، وقد قسم البحث إلى متغيران مستقلان هما (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية) وثلاثة متغيرات معتمدة هي (تحديد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل المناسب) بعد تحديد التكرارات الخاصة بمؤشرات كل متغير في الاستبانة، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة المساهمة لكل متغير، وقد استخدم الوسط الفرضي البالغ (3) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة الاستجابة للمتغيرات وبعد المعالجة الإحصائية تم الحصول على النتائج المتعلقة بمتغيرات البحث وعناصرها.

أولا: وصف وتحليل انواع المعرفة

يعرض الجدول (4) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على عناصر وفقرات المعرفة حيث يشير الجدول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، لهذه الفقرات، وقد قيس هذا المتغير بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

1) **المعرفة الضمنية** :

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المعرفة الضمنية، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي وذلك من اتفاق (81,7%) من عينة المبحوثين، وعدم اتفاق (11,2%) منهم ، بوسط حسابي (4,31) وانحراف معياري(0,742). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (X3) الذي يتضمن (يمتلك العديد من أعضاء المؤسسة التجارب السابقة التي تساعدهم في أداء عملهم) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (95,9%) وبوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.867) مقابل معامل اختلاف (27,82%) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X5) التي تتضمن (غالبا ما يشغل الأفراد في المؤسسة أمر مؤسستهم ويبحثون كيفية تطويرها). حيث كانت شدة الإجابة (55,1%) وبوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.776) مقابل معامل اختلاف(32.28%).

2) **المعرفة الظاهرية**:

تظهر معطيات الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المعرفة الظاهرية ، حيث أظهر اتفاق (80%) من أفراد العينة وان (13.25 %) غير متفقين بوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (1.561) ومعامل اختلاف(35.58%) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير هي(X8) ويتضمن (توجد القدرة والكفاءة على إيصال المعرفة إلى الآخرين والمشاركة بها) وباتفاق (95%) وبوسط حسابي (4.88) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.083). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X10) (تحديد هدف إدارة المعرفة والمتمثل بالوصول إلى المعرفة)، حيث كانت شدة الإجابة (55.2%) وبوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.453) مقابل معامل اختلاف (35.73%) .

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لانواع المعرفة

المتغيرات		إجابات أفراد العينة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق بشدة		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
		5		4		3		2		1			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
المعرفة الضمنية	X1	34	69.4	7	14.3	5	10.2	2	4.1	1	2	4.449	0.731
	X2	37	75.5	5	10.2	2	4.08	3	6.1	2	4.1	4.469	0.746
	X3	34	69.4	13	26.5	1	2.04	1	2	0	0	4.633	0.867
	X4	41	83.7	1	2.04	4	8.16	3	6.1	0	0	4.633	0.803
	X5	20	40.8	7	14.3	6	12.2	7	14	9	18	3.449	0.776
100%		67.8		33	13.5	18	7.35	16	6.5	12	4.9	4.317	0.742
المعرفة الظاهرية	X6	31	63.3	9	18.4	3	6.12	4	8.2	2	0.7	4.286	1.026
	X7	33	67.3	8	16.3	4	8.16	2	4.1	2	2.8	4.388	0.95
	X8	45	91.8	2	4.08	2	4.08	0	0	0	4.1	4.878	1.083
	X9	25	51	19	38.8	3	6.12	1	2	1	1.4	4.347	0.795
	X10	31	63.3	9	18.4	5	10.2	2	4.1	2	4.1	3.51	0.453
100%		62.5		47	17.8	17	6.44	9	3.4	26	9.8	4.32	1.561

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (5) الآتي:-

الجدول(5) ترتيب الأهمية النسبية بين المتغيرات

المتغيرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
المعرفة الظاهرية	4.32	1.56	80%	الأول
المعرفة الضمنية	4.31	0.742	78%	الثاني

ويبين الجدول (2) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في مدينة الطب لأنواع المعرفة وفقاً للوسط الحسابي حيث أحتل نوع المعرفة الظاهرية المرتبة الأولى أما نوع المعرفة الضمنية فأحتل المرتبة الثانية. إذاً يجب على متخذ القرار أن يرتب قراراته الإستراتيجية في ضوء هذه المخرجات ويعطي الأهمية والأولوية للنوع الذي حصل على أقل اهتمام لأجل تحسينه وتطويره حتى يتم تحقيق التفوق التنافسي من خلاله وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن اغلب الأطباء لا يصرحون بالمعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى الآخرين أو يصرحون بجزء بسيط منها فقط.

ثانيا: وصف وتحليل متغيرات الاختيار الاستراتيجي

يعرض الجدول (6) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على عناصر وفقرات الاختيار الاستراتيجي حيث يشير الجدول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، لهذه الفقرات، وقد قيس هذا المتغير بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

1) تحديد البدائل:

يشير الجدول (6) إلى اتفاق إيجابي وذلك من اتفاق (70%) من عينة المبحوثين، وعدم اتفاق (12.1%) منهم ، بوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري(0.746).

وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (X12) الذي يتضمن (يتم تحديد البدائل الاستراتيجية وفقا لاحتياجات الزبون) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (89.7 %) وبوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (0,746) مقابل معامل اختلاف (33.12%) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X11) التي تتضمن(تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من البدائل الاستراتيجية) حيث كانت شدة الإجابة (51,1%)وبوسط حسابي (3.2) وانحراف معياري (0.818) مقابل معامل اختلاف(41.42%).

2) تقييم البدائل:

من الجدول (6) يتبين اتفاق (73.9%) من أفراد العينة وان (12.7 %) غير متفقين بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0,811) ومعامل اختلاف(35.58%) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير هي(X17) ويتضمن (يتم تعديل الاختيار الاستراتيجي عند حدوث تغييرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية بناءا على المعايير الموضوعة مسبقا) وباتفاق (89.76%) وبوسط حسابي (4.51) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.867) ، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X16) (يتم تقييم البدائل باستمرار)، حيث كانت شدة الإجابة (57.19%) وبوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.746) مقابل معامل اختلاف (41.34%) .

3) اختيار البديل المناسب:

تشير معطيات الجدول (6) إلى إيجابية آراء الأفراد المبحوثين بشان هذا البعد حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (78.58%) في مقابل (8.16%) غير متفقين ، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي ، والانحراف

المعياري اللتان بلغتا (4,28) و (0.878) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (X22) والذي يتضمن (يتم اختيار البديل الذي يخدم الزبون بشكل رئيسي) باتفاق (93.8%) وبوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.923) مقابل معامل اختلاف (23.52%) ، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X19) (توفر المؤسسة ما نحتاجه من مستلزمات تكنولوجية ومناسبتها مع قدراتها وإمكانياتها)، حيث كانت شدة الإجابة (61,2%) وبوسط حسابي(3.75) وانحراف معياري (0.981) مقابل معامل اختلاف (37.23%) .

الجدول(7) ترتيب الاهمية النسبية بين المتغيرات

المتغيرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الترتيب
اختيار البديل المناسب	4.28	0.878	الثاني
تقييم البدائل	4.16	0.811	الثالث
تحديد البدائل	4.69	0.746	الاول

ويتضح من الجدول (7) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لمراحل الاختيار الاستراتيجي وفقاً للوسط الحسابي الموزون ، حيث احتلت مرحلة تحديد البدائل المرتبة الأولى ومرحلة اختيار البديل المناسب المرتبة الثانية، أما مرحلة تقييم البدائل فجائت في المرتبة الثالثة. ومن خلال ما تقدم لابد على متخذ القرار أن يعطي الأهمية والأولوية للمراحل التي حصلت على أقل أهمية من إجابة العينة وذلك لأجل الاهتمام بها وتحديد السبل الكفيلة التي تسهم في نجاح عملية الاختيار الاستراتيجي عند تبني الاهتمام بإدارة المعرفة وأنواعها.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للخيار الاستراتجي

المتغيرات		إجابات أفراد العينة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق بشدة		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
		5		4		3		2		1			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تحديد البدائل	X11	9	18.4	16	32.7	11	22.4	2	4.1	11	22	3.204	0.818
	X12	41	83.7	3	6.12	3	6.12	2	4.1	0	0	4.694	0.746
	X13	17	34.7	18	36.7	7	14.3	6	12	1	2	3.898	0.867
	X14	21	42.9	14	28.6	11	22.4	3	6.1	0	0	4.082	0.803
100%		44.9		51	26	32	16.3	13	6.6	12	6.1	4.69	0.746
تقييم البدائل	X15	33	67.3	4	8.16	7	14.3	4	8.2	1	2	4.306	0.818
	X16	22	44.9	6	12.2	6	12.2	9	18	6	12	3.592	0.746

	X17	33	67.3	11	22.4	2	4.08	3	6.1	0	0	4.51	0.867
	X18	28	57.1	8	16.3	11	22.4	2	4.1	0	0	4.265	0.803
100%				29	14.8	26	13.3	18	9.2	7	3.6	4.168	0.811
اختيار البديل المناسب	X19	21	42.9	9	18.4	8	16.3	8	16	3	6.1	3.755	0.98
	X20	33	67.3	4	8.16	8	16.3	1	2	3	6.1	4.286	0.577
	X21	32	65.3	9	18.4	7	14.3	0	0	1	2	4.449	0.846
	X22	35	71.4	11	22.4	3	6.12	0	0	0	0	4.653	0.923
100%			61.7	33	16.8	26	13.3	9	4.6	7	3.6	4.286	0.878

ثالثا / تحليل علاقات الارتباط بين المعرفة ومراحل الاختيار الاستراتيجي

تركز هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط بين متغيرات المعرفة ومتغيرات الاختيار الاستراتيجي من خلال الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية التي تضمنتها الدراسة وتم استخدام معامل ارتباط (Spearman) واستخدام اختبار (T) لاختبار معنوية معاملات الارتباط.

ولأجل اختبار الفرضية الرئيسة واثبات صحتها فلابد من اختبار الفرضيتين المنبثقتين من الفرضية الرئيسة وهي كالآتي

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والاختيار الاستراتيجي.
- **الفرضية البديلة(H_1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والاختيار الاستراتيجي.

ويمكن توضيح قبول من عدم قبول الفرضية تم الاعتماد على الجدول الآتي لمخرجات الحاسبة وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V10) وكما يأتي

الجدول (8)
نتائج علاقات الارتباط بين المعرفة الضمنية والاختيار الاستراتيجي

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الاختيار الاستراتيجي Y	قيمة (t) الجدولية	
المعرفة الضمنية (X_1)	0.81	%5	%1
قيمة (t)المحسوبة	4.54	1.763	2.64
القرار (النتيجة)	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	%95	%99

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول (8) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1% = &)، بين المعرفة الضمنية والاختيار الاستراتيجي ، حيث بلغت علاقة الارتباط الكلية (0.81) ، إن

ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (4.54) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.64) عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). واستناداً إلى ذلك يوجد اهتمام من قبل العينة بنوع المعرفة الضمنية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- **فرضية العدم (Ho): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الظاهرية والاختيار الاستراتيجي**
- **الفرضية البديلة(H_1): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات بين المعرفة الظاهرية والاختيار الاستراتيجي.**

ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي الذي يوضح نتائج علاقات الارتباط بين المعرفة الظاهرية والاختيار الاستراتيجي وقيم (t) المحسوبة.

الجدول (9)
نتائج علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة الظاهرية والاختيار الاستراتيجي

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الاختيار الاستراتيجيY	قيمة (t) الجدولية	
المعرفة الظاهرية (X2)	0.89	%5	%1
قيمة (t)المحسوبة	6.56	1.763	2.64
القرار (النتيجة)	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	% 95	% 99

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول (9) ، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1% = &)، بين المعرفة الظاهرية والاختيار الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.89)، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (6.56) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.64) عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. ويمكن تفسير ذلك بأن هنالك اهتمام أقل بالمعرفة الضمنية من المعرفة الظاهرية من قبل المؤسسة وهنا يجب البحث عن طرق ووسائل حديثة ومبتكرة يمكن استخدامها . وهنا سيتم رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

ولأجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين انواع المعرفة مجتمعة كمتغير مستقل، ومراحل الاختيار الاستراتيجي مجتمعة كمتغير تابع لابد من اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- **الفرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين انواع المعرفة ومراحل الاختيار الاستراتيجي.**
- **الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين انواع المعرفة ومراحل الاختيار الاستراتيجي.**

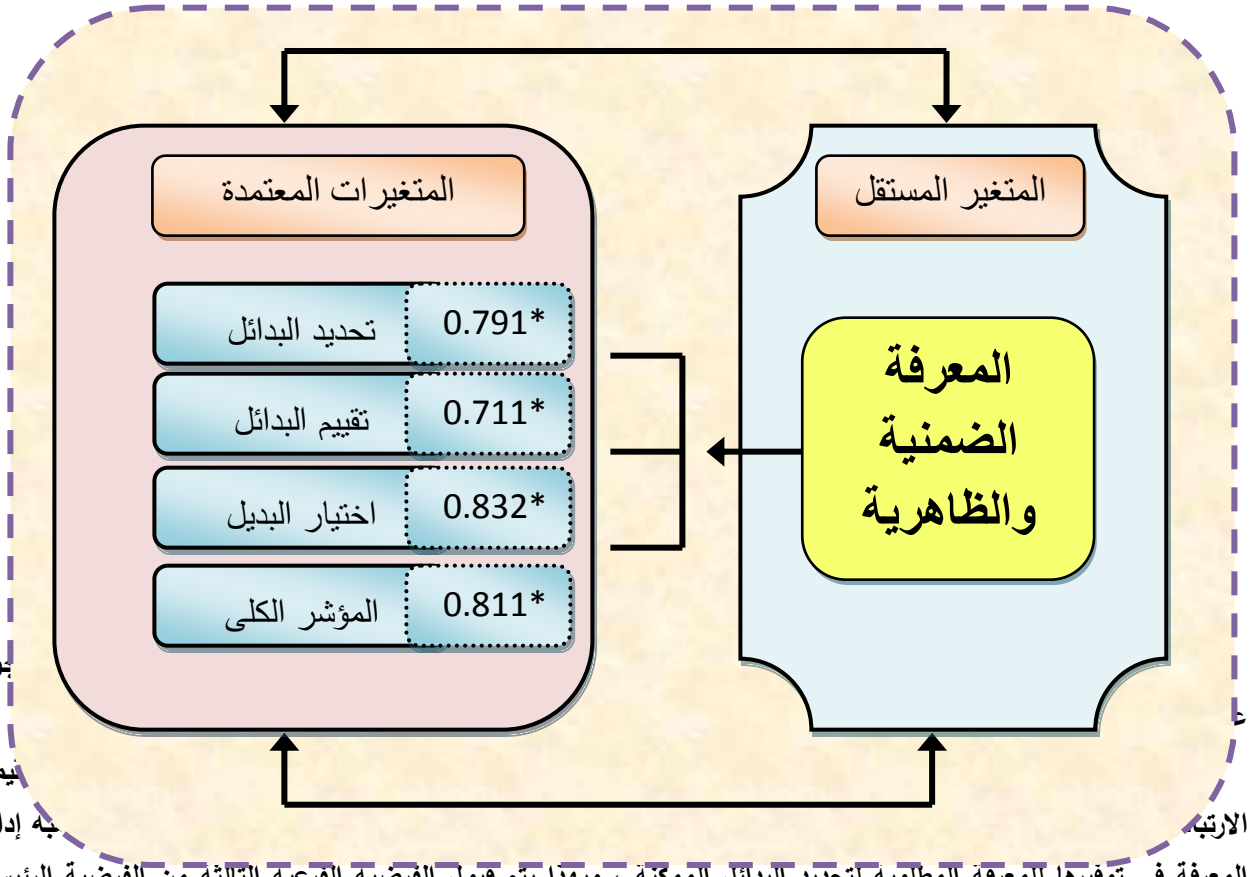
يركز هذا المحور على اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة في وجود علاقة ارتباط معنوية بين انواع المعرفة وبين كل مرحلة من مراحل الاختيار الاستراتيجي ، وقد تم تحليل هذه العلاقة على مستوى مؤسسات عينة الدراسة وكما يأتي :

- **العلاقة بين انواع المعرفة ومراحل الاختيار الاستراتيجي :**

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين انواع المعرفة وبين مراحل الاختيار الاستراتيجي، حيث توضح نتائج الجدول (10) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وبين مراحل الاختيار الاستراتيجي ككل، وبلغت قيمة هذا الارتباط (0.811) وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول (10)

نتائج علاقات الارتباط بين انواع المعرفة ومراحل الاختيار الاستراتيجي



بين إدارة المعرفة في توفيرها للمعرفة المطلوبة لتحديد البدائل الممكنة ، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى .

2. **العلاقة بين المعرفة وبين تقييم البدائل**

تتضمن هذه الفقرة مهمة التحقق من الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وبين تقييم البدائل " .

إذ يتضح من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وبين تقييم البدائل) ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.711) عند مستوى معنوية (0.05) وتعبّر هذه القيمة عن الارتباط المعنوي والإيجابي بينهما ، ويشير هذا إلى أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في توفير المعرفة اللازمة لتقييم البدائل، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى .

3. **العلاقة بين المعرفة وبين اختيار البديل المناسب**

تتولى هذه الفقرة عملية التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وبين اختيار البديل المناسب. حيث يشير الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وبين اختيار البديل المناسب إذ بلغت قيمة الارتباط (832. 0) عند مستوى معنوية (0.05) وهي علاقة معنوية وإيجابية ، ويعزز هذا الارتباط أهمية الدور الذي تلعبه المعرفة في اختيار البديل المناسب ، وبناءً على هذا يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الأولى .

وبهذا نستنتج أهمية دور المعرفة في توفير المعرفة المطلوبة والضرورية للوصول إلى الاختيار الاستراتيجي في عينة الدراسة وعلى هذا الأساس فانه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصَت على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة وبين مراحل الاختيار الاستراتيجي".

رابعا /تحليل علاقة التأثير للمعرفة في الاختيار الاستراتيجي

لغرض معرفة عمَا إذا كان هناك تأثير معنوي للمعرفة في الاختيار الاستراتيجي فان أنموذج الدراسة والفرضية الرئيسة الثانية تستلزم تحديد تأثير المعرفة في المتغيرات مجتمعة ومنفردة ، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها،وفيما يأتي تحليل اثر متغيرات أنموذج الدراسة فضلا عن تفسير المدلولات الإحصائية وعلى النحو الآتي:

- **تأثير المعرفة في مراحل الاختيار الاستراتيجي**

يشير الجدول (11) الخاص بتحليل أنموذج تأثير المعرفة في مراحل الاختيار الاستراتيجي إلى وجود تأثير معنوي للمعرفة في مراحل الاختيار الاستراتيجي وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (11.129) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.56) عند درجتي حرية (49,1) وبمستوى معنوية (0.05) وأن معامل التحديد (R2) والتي كانت قيمته (0.657) يشير إلى أن قدرة المتغير المستقل تفسير التأثير الذي يطرأ على مراحل الاختيار الاستراتيجي بنحو(66%) وان حوالي (34%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي للدراسة .

الجدول (11) يوضح اثر المعرفة في الاختيار الاستراتيجي

المتغيرات المعتمدة / المتغيرات المستقلة	الاختيار الاستراتيجي		F		t		R^2
المعرفة	B0	B1	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	0.657
	0.169	0.431	11.12*	4.56	12.113*	2.43	

df= (1, 49) P<0.05

1. تأثير المعرفة في تحديد البدائل

يركز هذا المحور على عملية التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أن هناك تأثير معنوي للمعرفة في تحديد البدائل، ويتضح ذلك من خلال الجدول (12) والخاص بتحليل أنموذج اثر إدارة المعرفة في تحديد البدائل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.721) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.56) عند درجتي حرية (49,1) وعند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.625) ويشير ذلك إلى إن قدرة المتغير المستقل تفسير التأثير الذي يطرأ على تحديد البدائل بنحو (63 %) وان حوالي (37%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي . وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية .

الجدول (12) يوضح أثر المعرفة في تحديد البدائل

المتغيرات المعتمدة / المتغيرات المستقلة	تحديد البدائل		F		t		R^2
المعرفة	B0	B1	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	0.625
	0.214	0.712	11.721*	4.56	13.61*	2.43	

df= (1, 49) P<0.05

2. تأثير المعرفة في تقييم البدائل

تركز هذه الفقرة على مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على إن هناك تأثير معنوي للمعرفة في تقييم البدائل ، حيث تشير نتائج الجدول (13) والخاص بتحليل أنموذج اثر المعرفة في تقييم البدائل من أن هناك اثر معنوي لإدارة المعرفة في تقييم البدائل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.328) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.56) عند درجتي حرية (49,1) وعند مستوى معنوية (0.05) وقد كانت قيمة معامل التحديد (R2) (0.505) ويشير ذلك إلى أن قدرة المتغير المستقل يفسر التأثير الذي يطرأ على تقييم البدائل بنحو (51%) ، وبهذا فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية .

الجدول (13) يوضح أثر المعرفة في تقييم البدائل

المتغيرات المعتمدة / المتغيرات المستقلة	تقييم البدائل		F		t		R^2
المعرفة	B0	B1	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	0.505
	1.121	0.761	11.328	4.56	9.911*	2.43	

df= (1, 49) P<0.05

3. تأثير المعرفة في اختيار البديل المناسب

يركز هذا المحور على عملية التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أن "هناك تأثير معنوي للمعرفة في اختيار البديل المناسب ، إذ يوضح الجدول (14) والخاص بتحليل أنموذج اثر المعرفة في اختيار البديل المناسب على أن هناك اثر معنوي للمعرفة في اختيار البديل المناسب وذلك وفقا لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (13.21) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.56) عند درجتي حرية (49,1) وعند مستوى معنوية (0.05) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.69) إذ يشير ذلك المؤشر إلى أن قدرة المتغير المستقل تفسير التغيير الذي يطرأ على اختيار البديل المناسب بنحو(69 %) بينما حوالي (31%) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

الجدول (14) يوضح أثر المعرفة في اختيار البديل المناسب

المتغيرات المعتمدة / المتغيرات المستقلة	اختيار البديل المناسب		F		t		R^2
المعرفة	B0	B1	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	0.69
	0.762	0.441	13.21*	4.56	16.11*	2.43	

df= (1,49) P<0.05

نستنتج من ذلك أن هنالك إدراك لدى أفراد منظمات عينة الدراسة إلى أهمية دور المعرفة في توفيرها للمعرفة المطلوبة واللاَزمة لدعم مراحل الاختيار الاستراتيجي .وبهذا فانه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي للمعرفة في مراحل الاختيار الاستراتيجي.

ومن خلال متابعة قيم الجداول الماضية تبين أن قيمة (t) المحسوبة في تحليل الانحدار لنموذج الأثر بين المعرفة وبين تحديد البدائل بلغت (11.72) وهي قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.43) ، وان قيمة (t) المحسوبة في تحليل الانحدار لنموذج الأثر بين المعرفة وبين تقييم البدائل قد بلغت (9.911) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.43) ، في حين كانت قيمة (t) المحسوبة في تحليل الانحدار لنموذج الأثر بين المعرفة وبين اختيار البديل المناسب قد بلغ (16.11) وهي قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.43) .

وتأسيساً على ذلك فان المعرفة تستمد أهميتها ومعنويتها من قوة تأثيرها في مرحلة تحديد البدائل أولاً وبشكل اكبر وأوضح من باقي المراحل ثم يلي هذا مرحلة تقييم البدائل التي جائت ثانياً من حيث قوة التأثير في حين جائت مرحلة اختيار البديل المناسب ثالثا من حيث قوة تأثير المعرفة فيه ، وكما يوضحها الجدول (15) .

الجدول (15) يوضح قوة تأثير المعرفة في مراحل تحديد الاختيار الاستراتيجي

المتغيرات المعتمدة / المتغيرات المستقلة	تحديد البدائل	تقييم البدائل	اختيار البديل المناسب
المعرفة	11.721*	* 9.911	16.113*

الجدول من إعداد الباحثون .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً – الاستنتاجات :

1- **أتضح بأن المؤسسة لديها الاهتمام بالمعرفة الظاهرية ، وكانت العلاقة إيجابية بين هذا النوع من أنواع المعرفة ومراحل الاختيار الاستراتيجي واحتل هذا المبدأ المرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط.**
2- **تبين ومن خلال التحليل ان المؤسسة أعطت أهمية للنوع الثاني من المعرفة والتي هي المعرفة الضمنية ولكن أقل من نوع المعرفة الظاهرية لذلك لابد من التركيز على المعرفة الضمنية وبالتالي سينعكس على نجاح المؤسسة.**
3- **أتضح بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين المعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرية)، ومراحل الاختيار الاستراتيجي (تحديد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل المناسب).**
4- **كان تأثير انواع المعرفة في مراحل الاختيار الاستراتيجي تأثيراً معنوياً وهذا ينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسة الثانية.**
5- **أن التطبيق الفعال للمعرفة يعمل على ابتكار الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة فضلاً عن تقليص الوقت والكلفة.**

ثانياً – التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة تم صياغة مجموعة من التوصيات وكالآتي:

1- يجب على المنظمة التي تروم تطبيق إدارة المعرفة الأخذ بنظر الاعتبار المزيج الخاص بهذه الإدارة والتي تتكون من أنواعها الأساسية وهي (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرية) وتكيفها مع واقع حال المنظمة المبحوثة.

2- ضرورة تطبيق المعرفة الضمنية والظاهرية وحسب الأولويات وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية ومعرفة أي نوع من هذه الأنواع يحتاج إلى تطبيق فعلي قبل الأخر وقد تتغير الحاجة إلى نوع المعرفة من وقت إلى أخر وحسب القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة المبحوثة.

3- حث القادة الإداريين بالعمل على جذب الأفراد الذين تكون لديهم المقدرة العالية في التعامل مع الحياة الطارئة والظروف المتغيرة للحصول منهم على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى.

4- ضرورة تحفيز الأفراد العاملين من قبل المنظمة وأن تحافظ عليهم وأن تقوم باستخراج أقصى ما لديهم من طاقات ومعارف ومهارات وتجعلها تصب في خدمة المنظمة.

5- الابتعاد عن التغيير المبني على التفكير الاستنتاجي والمتمثل في انتظار ظهور المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها، والاعتماد على تنمية المعارف واقتناصها وتشجيع حامليها على البوح بها لزملائهم

المراجع والمصادر

1) ابو ديه ،عماد أطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي،جامعة الزيتونة ،عمان ،2004 .

2) بني حمدان،خالد و ادريس ، وائل محمد ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ،2007.

3) الحدراوي ،حامد كريم ، تأثير تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في اقتصاد المعرفة ،اطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد، العراق ،2010.

4) دروش ، سعد زناد تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، المجلة العربية للتعليم التقني، المجلد 18، العدد 2، 2001.

5) دهمش ، نعيم وابوزر ، عفاف اسحق، إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن،2004.

6) رشيد ،صالح عبد الرضا وجلاب ،احسان ،الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ،دار المناهج للنشر ، عمان ، الاردن ، 2008.

7) الركابي ، كاظم نزار ، الادارة الاستراتيجية ،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،2004.

8) السياني ، محمد ، المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية :الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشات الحديثة ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا ،الأردن، 2001 .

9) الشماع ،خليل محمد حسن مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،ط1،دارالمسيرة للنشر والتوزيع،عمان، 1999.

10) العاني أثير أنور شريف ،التخطيط الستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء المدراء العامين في وزارة الصناعة والمعادن ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ،2002.

11) العاني، علي فائق جميل، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة في كل من شركة العامة لصناعة البطاريات والمنظمة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد ، 2004.

12) العزاوي، فراس رحيم، إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية ونظم المعلومات الإدارية، ورقة بحثية مقدمة إلى الدكتور صلاح الدين عواد الكبيسي، كجزء من متطلبات مادة نظم المعلومات الإدارية وأصول البحث العملي، ألقيت على طلبة الماجستير / جامعة بغداد ، 2005، ص: 3 .

13) العلي ،عبد الستار وقنديلجي ،عامر والعمري ، غسان ، المدخل الى اداة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،2009

14) الغالبي ، طاهر محسن و ادريس ، وائل محمد ، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007.

15) قنديلجي ،عامر ابراهيم والجنابي ، علاء الدين ، نظم المعلومات الادارية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،2009.

16) كاظم ، سناء ،الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الاختيار الاستراتيجي ،دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية ، جامعة القادسية ، 2005

17) الكبيسي ، صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2002 .

18) كورتل ، فريد ،الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة ، 2005 .

19) اللهيبي، كريم خلف عطية تقييم عملية تكوين الخطة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في منشأة القادسية العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، 1991.

20) المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1 ، مجموعة النيل العربية :مصر ،1999 .

21) نجم، عبود، نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005

22) Allen, Verna, "The knowledge evolution", MA, Boston: Butterworth-Heinemann,2003.

23) Beijerse, R., "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a phenomenon", Journal of Knowledge management, vol: 3, No: 2, 1999.

24) Bollinger A. and Robert D, "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset," Journal of Knowledge Management, Vol. 5, on. 1, 2001.

25) **Dontis, N.,"Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field", International Journal of Technology Management, Vol. 18 ,2002.**
26) **Daft, R.L., Organization theory & Design, 7ed., South Western, Ohio, 2001.**
27) **David S. Memel, MD ,James P. Scott, MD Donn R. McMillan; Susan M. Easton; Development and Implementation of an Information Management and Information Technology Strategy for Improving Healthcare Services: A Case Study, 2001.**
28) **David, Fred R, "Strategic Management" , 5ed, Prentic Hall, Inc, 2001.**
29) **Drucker Peter in Davenport, Thomas H., and Prusak, Lawrence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, p. xii. ,2000.**
30) **Jillinda, J., et al "applying corporate knowledge management practices in higher education, Educase Ruarterly, no: 4,2001.**
31) **Johnson, G. & Scholes, K. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 3rd. ed., New York.,1993.**
32) **Johnson, Gerry and Scholes, Kevan Exploring corporate strategy 4 th ed . prentice- Hall Europe, U. K , 1997.**
33) **Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon: Management information systems : organization and Technology in the network Enter Prise, Prentice Hall international Inc. U.S.A. , 2002 .**
34) **Macmillan, H & Tampoe, M, "Strategic Management Process" , Oxford University press, New York, 2000.**
35) **Malhotra. Y. b. , Knowledge Assets in the Global Economy : Assessment of National Intellectual capital , Journal of Global Information management ., VOL .8.N.3. 2000.**
36) **Michael Hammer, Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives (New York: Harper Business, August 1996.**
37) **Pearce, John A. . freeman, Elizabeth B, Robinson , Richard B. "The tenuous Link Between formal strategic Planning and financial performance " Academy of Management Review Vol 12 No 4, 2005.**
38) **Rastogi, P.N " Knowledge Management and Intellectual Capital- The New Virtuons Reality of Competitiveness'' . HSM 19.2000.**
39) **Robson, Wendy Strategic management and information systems an integrated approach 2 ed. Pearson Education Ltd , England 1997.**
40) **Saffady,www.knol.google.com,2000.**
41) **Sharplin , A , " strategic Management " , N . Y : McGraw – Hill Book company, 1985.**
42) **Smith, " Top Level Management Priorities in Different Stage of The Organizational Life Cycle." Academy of Management Journal ,Vol.41.No.4 ,1985.**
43) **Stewart Thomas A., Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations, Doubleday, New York,1997.**
44) **Thompson, Arthur A. and Strickland, A. J . Strategic Management Concepts and Cases 10 th ed. Irwin / Mc Graw- Hal com, U. S. A, 1997.**
45) **Wheelen., Hunger,D" Strategic Management and Business Policy", prentice-Hall New Jersy. ,2004.**
46) **Wick, Corey, "Knowledge management and leadership approaches to managing knowledge", Vol.(3), Schema Press Arlington,2000**