



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص : إدارة أعمال

بعنوان:

## أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية

- دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي -

تحت اشراف:

- د. حري المخطارية

من إعداد الطلاب :

- بلخلفة عبد الوهاب

- عباس سيد أحمد

أعضاء اللجنة	الدرجة العلمية	الصفة
شريف محمد	أستاذ محاضر أ	رئيسا
حري المخطارية	أستاذ محاضر أ	مشرفا مقرررا
وكال نور الدين	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا
معسكري سمرة	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 14/06/2022

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله و من وفي أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته  
تعالى مهدات إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أدامهما نورا لدربي.

ولكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات وإلى السادة مشايخي و معلمي القرآن  
الكريم الشيخ " بن عودة فاروق " و الشيخ " روتال زيان " بالإضافة إلى عمال مكتبة المختار الذين  
ساعدوني و بذلوا جهدا معي لإنجاز هذه المذكرة و إلى كل عمال قسم علوم التسيير جامعة ابن خلدون  
بتيارت.

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي.

و إلى كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلمي

عبد الوهاب

## الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الخالص وبجزيل العرفان لله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذا العمل، وبشعور غامر بالتقدير والوفاء نتوجه بالشكر الجزيل لكل من تفضل وأثرى جوانب هذا البحث سواء بتوجيهه أو رأي أو نصيحة إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل وفي مقدمتهم الأستاذة الدكتورة المشرفة "حري المخطارية" على ما قدمته من إشراف وتوجيه وتعليم وعلى كل ما لمسناه من معونة جزاها الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم إلى أساتذتنا الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بوافر الشكر والامتنان لقبولهم عضوية لجنة المناقشة فكان شرفا لنا .

كما نتوجه بالشكر والثناء والتقدير إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر المباشر و الغير المباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي، و كان مجتمع الدراسة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة ابن خلدون، بتيارت ، و تم سحب عينة قصدية عددها 107 موظف، تم استخدام الإستبيان للحصول على بيانات الدراسة، و تم استخدام منهجية تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLSPM لتحليل بيانات الدراسة، و أهم ماتوصلت إليه الدراسة وجود أثر غير مباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في ظل وجود متغير وسيط هو ضمان الجودة، و أوصت الدراسة بالعمل على تطوير المعرفة الضمنية لضمنا جودة الخدمات المقدمة من قبل الجامعة لضمان جودة الخدمات المقدمة من قبل الجامعة مما ينعكس إيجابا على القرارات الإستراتيجية .

## الكلمات المفتاحية:

المعرفة الضمنية، القرارات الإستراتيجية، ضمان الجودة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابن خلدون.

## abstract:

The study aimed to know the direct and indirect impact of tacit knowledge on strategic decisions in light of ensuring the quality of higher education. The questionnaire was used to obtain the study data, and the path analysis methodology was used in the partial least squares method (PLSPM) to analyze the study data, and the most important findings of the study were the presence of an indirect effect of tacit knowledge in strategic decisions in the presence of an intermediate variable that is quality assurance, and the study recommended working on developing The tacit knowledge to ensure the quality of services provided by the university to ensure the quality of services provided by the university, which is reflected positively on the strategic decisions.

## key words:

Tacit knowledge, strategic decisions, quality assurance, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Ibn Khaldun University.

## الفهرس

II.....	الإهداء
III .....	الشكر والتقدير
III .....	الملخص:
IV .....	الفهرس
VII.....	قائمة الأشكال
VIII.....	قائمة الجداول
III .....	مقدمة
أ.....	1- إشكالية البحث.
ب.....	2- فرضيات الدراسة.
ب.....	3- أهمية الدراسة:
ج .....	4- أهداف الدراسة:
ج .....	5- أسباب اختيار الموضوع:
ج .....	6- حدود الدراسة:
و.....	9- صعوبات البحث:
8 .....	الفصل الأول_ أساسيات حول المعرفة والمعرفة الضمنية
11 .....	تمهيد:
12 .....	المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة
12 .....	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
17 .....	المطلب الثاني: أهمية المعرفة ومصدرها
19 .....	المطلب الثالث: أنماط المعرفة ودورة حياتها:
24 .....	المبحث الثاني: المعرفة الضمنية وخصائصها.
24 .....	المطلب أول: مفهوم المعرفة الضمنية.

27	المطلب الثاني: خصائص المعرفة الضمنية:.....
29	المطلب الثالث: الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. ....
31	المبحث الثالث: أبعاد وسمات المعرفة الضمنية وضمان الجودة.....
31	المطلب الأول: أبعاد وسمات المعرفة الضمنية. ....
34	المطلب الثاني: أهمية العنصر البشري في المعرفة الضمنية . ....
36	المطلب الثالث: ضمان الجودة. ....
39	خلاصة الفصل الأول:.....
40	الفصل الثاني_ أساسيات حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية.....
41	تمهيد:.....
42	المبحث الأول: ماهية القرارات. ....
42	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار. ....
43	المطلب الثاني: ماهية القرارات الإستراتيجية. ....
46	المطلب الثالث: مراحل القرار الاستراتيجي. ....
47	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ....
47	المطلب الأول: أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.....
48	المطلب الثاني: مميزات اتخاذ القارات الاستراتيجية.....
50	المطلب الثالث: هيكل صنع القرار الاستراتيجي. ....
52	المبحث الثالث: أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ....
52	المطلب الأول: تصنيف القرارات الإستراتيجية. ....
57	المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية.....
61	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية:.....
61	تمهيد:.....
64	خلاصة الفصل الثاني. ....
65	الفصل الثالث_ دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي.....

66	تمهيد:
67	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
67	المطلب الأول: الطريقة الدراسة
69	المطلب الثاني: عينة ونموذج الدراسة
72	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
81	المبحث الثاني: نتائج الدراسة والتحليل
81	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
86	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
90	المطلب الثالث: اختيار الفروض
93	المبحث الثالث: مناقشة النتائج
93	المطلب الأول: مناقشة عينة الدراسة
93	المطلب الثاني: مناقشة متغيرات الدراسة
95	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفروض
101	خاتمة عامة
105	قائمة المراجع
110	الملاحق



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
16	هرمية المعرفة	الشكل رقم 1- 1
23	دورة حياة المعرفة	الشكل رقم 1- 2
46	مراحل القرار الاستراتيجي	الشكل رقم 2- 1:
57	أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية	الشكل رقم 2- 2
61	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	الشكل رقم 2- 3
71	نموذج الدراسة	الشكل رقم 3- 1
83	توزيع المسمى الوظيفي	الشكل رقم 3- 2
84	المسمى الوظيفي	الشكل رقم 3- 3
84	توزيع عدد سنوات الخبرة.	الشكل رقم 3- 4
85	عدد سنوات الخبرة	الشكل رقم 3- 5
85	توزيع عدد سنوات الخبرة	الشكل رقم 3- 6
86	عدد سنوات الخبرة	الشكل رقم 3- 7
85	توزيع الدرجة العلمية	الشكل رقم 3- 8
86	الدرجة العلمية	الشكل رقم 3- 9

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
20	خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	الجدول رقم 1-1
44	مفهوم القرارات الاستراتيجية	الجدول رقم 1-2
46	خصائص القرارات الاستراتيجية.	الجدول رقم 2-2
58	تصنيفات القرارات الاستراتيجية	الجدول رقم 2-3
<b>70</b>	توزيع أفراد العينة حسب طبقة الأستاذة وطبقة الإداريين	الجدول رقم 3-1
75	درجات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم 3-2
76	المستويات الموافقة لمقياس ليكرت	الجدول رقم 3-3
77	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	الجدول رقم 3-4
78	نتائج اختبار المقياس لمتغير المعرفة الضمنية	الجدول رقم 3-5
79	نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير ضمان الجودة	الجدول رقم 3-6
80	نتائج اختبار لمتغير القرارات الاستراتيجية	الجدول رقم 3-7
81	اختبار الاعتدالية لمتغير الدراسة	الجدول رقم 3-8
82	اختبار مشكلة التعدد الخطي	الجدول رقم 3-9:
84	توزيع الأفراد حسب البيانات	الجدول رقم 3-10
85	توزيع المؤهل العلمي	الجدول رقم 3-11
90	التحليل الوصفي لمتغير الضمنية	الجدول رقم 3-12
91	التحليل الوصفي لمتغير ضمان الجودة	الجدول رقم 3-13
93	اختبار الغرض الأول	الجدول رقم 3-14:
94	اختبار لفرض الثاني	الجدول رقم 3-15:
94	اختبار الفرض الثالث	الجدول رقم 3-16
95	اختبار الفرض الرابع	الجدول رقم 3-17

## مقدمة

## مقدمة

شهد العالم في الفترة الأخيرة التحول من العصر الصناعي إلى عصر المعرفة الأمر الذي يحتم على المنظمات إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير وتهيئة الجو المناسب للممارسة نشاطاته وأداء مهامه بإتقان باعتباره العقل المدبر و المصدر الأول للمعرفة، وبالأخص المعرفة الضمنية الكامنة و المخفية في عقولهم والتي الغير الممكن الكشف عنها و إظهارها بسهولة للآخرين، وفي الغالب ما نجد المؤسسة صعوبة في تحويل هذه المعرفة ومشاركتها بين مختلف الموظفين، مما يعيق حركة تقدمها على تحقيق التميز والتقدم الذي يعود بالنفع على الأفراد و المجتمعات.

كسب التعليم العالي أهمية بالغة لدى معظم الدول العالم كغيره من القطاعات ويتميز بإقبال شديد حيث أصبح محل اهتمام حكومات البلدان خاصة المتقدمة منها اعتباره محرك الاقتصاد الوطني والموارد الأول يمد المجتمع بالمعرفة الضمنية من خلال ما يحمله من تعليم وتدريب وتكوين ومعرفة على غرار كل لدول باختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية، تسعى الجزائر بكل الوسائل والطرق إلى ترقية الموارد البشري والنهوض به إلى كل مستويات معتمدة على التعليم والتكوين.

يحاول البحث تسليط الضوء على مواضيع تحتل أهمية استثنائية على مستوى منظمات الأعمال هي (المعرفة الضمنية، والقرارات الاستراتيجية) والتي تعد ذات تأثير وانعكاسات واسعة على تطوير الواقع الميداني للجامعة المعاصرة واختيار -جامعة ابن خلدون بتيارت كميدان للجانب التطبيقي لما تشكله من أهمية بالنسبة للمعرفة الضمنية بغية الوصول إلى القرار الاستراتيجي العقلاني و الأمثل و الاستفادة من هذه المعرفة لتطويرها و الرقي بها إلى مصاف الجامعات العالمية المنتجة.

### 1- إشكالية البحث.

التحويلات التي تعترض المؤسسات تتمثل في عدم إدراك والاستفادة من المعرفة الضمنية والتي تمثل جوهرها الأساسي والذي من خلاله تضع إستراتيجيتها وتتخذ قراراتها الاستراتيجية وكما تستطيع من خلال ضمان جودة خدماتها، حيث أصبح يقاس تطور ورقي الأمم والمجتمعات بمستوى جودة خدمات و مخرجات مؤسساتها التعليمية ولهذا تم إسقاط الموضوع كل دراسة حالة جامعة ابن خلدون بتيارت ( كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

## مقدمة

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤل التالي: ما مدى اثر المعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة ابن خلدون بتيارت ؟

الإجابة عن هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على ضمان الجودة؟
- هل يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية؟
- هل يوجد أثر معنوي لضمان الجودة على القرارات الاستراتيجية ؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية بوجود متغير وسيط هو ضمان الجودة؟

### 2- فرضيات الدراسة.

- الفرضية 1: يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على ضمان الجودة
- الفرضية 2: يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية
- الفرضية 3: يوجد أثر معنوي لضمان الجودة على القرارات الاستراتيجية
- الفرضية 4: يوجد تأثير غير مباشر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية بوجود متغير وسيط هو ضمان الجودة.

### 3-أهمية الدراسة:

تتجل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

## مقدمة

-التعرف على أثر المعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي وحاجة المؤسسات للمعرفة الضمنية التي تشكل النسبة الأكبر من إجمالي المعرفة المتاحة في المؤسسة مما يدعو إلى تطويرها و استخراجها و الانتفاع بها في حال المشكلات عند الحاجة إليها.

-المعرفة الضمنية هي جودة نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها ومصدر للميزة التنافسية.

-القرار الاستراتيجي يمكن المؤسسة من الازدهار وتحقيق أهدافها بفاعلية في الأجل الطويل.

### 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على المفاهيم المتعلقة بالمعرفة الضمنية وأثرها في كل من القرارات الاستراتيجية وضمن الجودة والتعرف على المفهوم القرارات الاستراتيجية، خصائصه

وأبعاد وإلى أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة في التعليم و التعرف على مدى الاستفادة منها، و أثر ضمان الجودة على القرارات الاستراتيجية و الآثار المباشرة و الغير مباشرة على المعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية بوجود متغير وسيط وهو ضمان الجودة عن طريق المعالجة الإحصائية للبيانات ثم عرض النتائج و مناقشتها ثم تقديم أهم التوصيات للكلية من أجل العمل بها و الاستفادة منها في تأدية أنشطتها.

### 5-أسباب اختيار الموضوع:

من دوافع واختيار هذا الموضوع الأهمية البالغة لدورها المعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية بإتباعها الرأس المال الحقيقي للمنظمات وجوهر تميزها وضمن جودة مخرجاتها والتي يستند إليها إليها المسيرين في وضع واتخاذ قراراتهم، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات سابقة معمقة لهذا الموضوع كل المستوى المحلي وعدم ادراك المؤسسات لدور المعرفة الضمنية في صناعة القرارات الاستراتيجية و حب الاستطلاع وتوسيع معارفنا حول هذا الموضوع باعتباره في مجال تخصص إدارة الأعمال.

### 6-حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة في مايلي:

## مقدمة

**الحدود المكانية:** مؤسسة التعليم العالي و البحث العلمي (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة بابلن خلدون -تيارت).

**الحدود الزمنية:** تناولت الدراسة فئة الأساتذة و الموظفين الإداريين في كلية العلوم التسيير بجامعة ابن خلدون بتيارت حيث تم توزيع الاستبيان على هذه الفئة و استرجاعه و تحليله باستخدام الأساليب التحليل الإحصائي في الفترة (2021-2022)

### 7-المنهج المتبع:

اعتماد دراسة هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليل الوصف عنه و مجتمع و متغيرات الدراسة وطريقة معالجة الموضوع و التحليل البيانات و اختيار الفرضيات للوصول إلى النتائج حول موضوع الدراسة ، ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة النسب المئوية حساب المتوسط الحسابي والتكرارات الانحراف المعياري ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الثبات التجزئة الصفية ، التحليل المعامل الاستكشافي التحليل العالمي التوكيدي ، ومؤشرات جودة مطابقة النموذج البنائي.

### 8-الدراسات السابقة:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى موضوع المعرفة الضمنية والقرارات الاستراتيجية نذكر من بينهم:  
أ- دراسة مؤيد ألساعدي وسلمان عبود زبار (2013) بعنوان جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينه من المصارف العراقية.

هدفت الدراسة للكشف عن جودة المعلومات و تشخيص مدى معياريتها و ملائمتها لمتخذ القرار وانعكاساتها على القرارات الإستراتيجية.

و استنتجت الدراسة أن القرارات الإستراتيجية تعتمد على دقة المعلومات و كفاءتها و تنبؤاتها.

ب- دراسة هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي (2015) بعنوان : دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة .

## مقدمة

هدفت هذه الدراسة على التحقق من مدى العلاقة بين المعرفة الضمنية و جودة خدمة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

و النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية و بين أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

ج- دراسة غادة إسماعيل حسن عبيد (2015) بعنوان: أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرار دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تشخيص مدى إنعكاس المعرفة الضمنية بأبعادها على الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العاملين بأبعادها.

و توصلت الدراسة إلى وجود توظيف عالي للمعرفة الضمنية للموقفين في مكاتب التفتيش المتجسدة في تخصيص الوقت للتعلم من تجارب الآخرين.

د- دراسة تهماني فيصل معمر (2017) بعنوان: دورة ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة القوت في قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الفوث في قطاع غزة .

و توصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تؤثر على المتغير التابع (القرارات الإستراتيجية) بنسبة 65% و أن النسبة المتبقية 35% في التأثير على القرارات الإستراتيجية تعود إلى متغيرات أخرى.

وجاءت هذه الدراسة للمعالجة تقريبا ركزت على إدارة المعرفة الضمنية و القرارات الاستراتيجية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات ة اختلاف مجتمع الدراسة من دراسة إلى أخرى.

أما هذه الدراسة تناولت موضوع أثر المعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي، أي أن هذه الدراسة أدخلت متغير وسط وهو ضمان الجودة وهو ما يميزها عن الدراسات



## مقدمة

السابقة، كما أنها تناولت القرارات الاستراتيجية في مؤسسة التعليم العالي وهو ما لم يتم دراسة في الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها.

### 9- صعوبات البحث:

- 1- الصعوبات التي عرقلت العمل عملية توزيع الاستبيان واسترداده بسبب كثرة الفئة المستهدفة.
- 2- استغراق الفئة المستهدفة الكثير من الوقت للإجابة بمصادقية عن الاستبيان رغبة أن تكون إجابات تخدم موضوع البحث ولا تخرج عن إطاره و الوصول إلى نتائج واقعية.

### 10- تقسيم البحث:

لتحقيق الأهداف الموجودة و الإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بتقييم البحث على ثلاث فصول:

**الفصل الأول:** تناول هذا الفصل المعرفة و المعرفة الضمنية حيث سنتطرق في **المبحث الأول** إلى مدخل حول المعرفة حيث يشمل مفهوم المعرفة أهمية المعرفة و مصادرها و أنماط المعرفة ودورة حياتها. و في **المبحث الثاني** سنتناول المعرفة الضمنية مفهوم وخصائص و أنماط و الفرق بين المعرفة لضمنية والمعرفة الصريحة أما **المبحث الثالث** فيتناول ضمان جودة التعليم العالي.

**الفصل الثاني:** فجاء بعنوان أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث سنتحدث في **المبحث الأول** عن ماهية اتخاذ القرارات والقرارات الإستراتيجية ومراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية. أما **المبحث الثاني** سيتناول اتخاذ القرارات الإستراتيجية بما فيه من أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومميزات اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالإضافة إلى هيكلية وضع القرارات الإستراتيجية. أما **المبحث الثالث** أساسيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيشمل تصنيف القرارات الإستراتيجية بإضافة إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الفصل الثالث كان يتمحور حول الدراسة الميدانية في **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات يضم ثلاثة مطالب المطلب الأول طريقة الدراسة، المطلب الثاني عينة ونموذج الدراسة، المطلب الثالث الأدوات

## مقدمة

---

المستخدمة في الدراسة. وفي المبحث الثاني تم عرض نتائج الدراسة في المطلب الأول التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفي المطلب الثاني التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أما في المطلب الثالث اختيار الفروض. وفي المبحث الثالث تمت مناقشة النتائج ففي المطلب الأول تمت مناقشة عينة الدراسة وفي المطلب الثاني نتائج مناقشة متغيرات الدراسة وفي الأخير المطلب الثالث واحتوى مناقشة نتائج الفروض. وتم عرض خطة العمل وفق هذا المنوال لمساعدة القارئ على فهم الموضوع وايصال الفكرة بشكل أسهل.

## الفصل الأول

أساسيات حول المعرفة والمعرفة الضمنية

## تمهيد:

تعتبر المعرفة بأنواعها وأشكالها من المفاهيم التي تشغل المؤسسات الحالية، و التي تطراً على البيئة الخارجية، حيث تشارك المعرفة الضمنية بين الأفراد و معرفة المؤسسة كيفية إستغلال هذه المعارف في إطار عملها و يتيح لها إتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، فالقرار الإستراتيجي يعتبر قرار حتمي متعلق بفترة زمنية طويلة لذا يجب على المسيرين إعطاء أهمية أكبر بشأن إتخاذ مثل هذه القرارات لتمكين مؤسساتهم من تحقيق غايتها و أهدافها و من أجل إنتاج منتج يلي رغبات و يشبع حاجات المستفيدين في قطاع التعليم العالي، فلا بد على المؤسسات في هذا القطاع أن تستغل جميع معارفها و القيام بكل الجهودات لضمان الجودة العلمية التعليمية و كسب رضا سوق العمل و الطلبة.

و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: نتعرف من خلاله مدخل إلى المعرفة و مفهوم و أهمية و مصادر المعرفة، و مبحث ثاني نتطرق فيه إلى مدخل إلى المعرفة الضمنية من مفهوم و خصائص المعرفة الضمنية أما المبحث الثالث فسنطرق فيه إلى أبعاد و سمات المعرفة الضمنية بالإضافة إلى المتغير الوسيط و هو ضمان الجودة.

## المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد و الجماعات و المنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن المنظمات من القيام ومباشرة أنشطته، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة. بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس ارتقائها و نجاحها.

وهذا ما سيتم ذكره في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة من التعارف الخاصة بالمعرفة، ومن ثم استنتاج خصائصها، وكذا إبراز الأهمية البالغة لها، ومختلف أنماط المعرفة، ومختلف أنماط المعرفة، ثم نختتم هذا المبحث، بالتطرق إلى دورة الحياة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها.

## المطلب الأول: مفهوم المعرفة

### أولاً: تعريف المعرفة.

المعرفة لغة بحسب فهي مشتقة من الفعل (عرف عرفة و عرفانا ) ومعرفه الشيء: و لمعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه.

أما المعرفة اصطلاحاً فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعارف حول المعرفة منها:

في قاموس أكفورد: " المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما ". وفي الفلسفة تدل على أنها " تصور مجرد واسع " <sup>1</sup>.

المعرفة هي " فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، فهي تعبر عن معرفة - كيف. والتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي: الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه ( المرشد )."

<sup>1</sup> - غسان عبي ، إبراهيم العمري ، دور الروافد الفكرية و الجذور الإدارية المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ، الاردن 2009 ص 8

ذلك فقد عرفت المعرفة بأنها " عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات و تتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها<sup>1</sup> .

"المعرفة مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم، و المعلومات السياقية و بصيرة الخبراء، إطارا عاما لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة. فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها، و غالبا مات تصبح المعرفة جزءا ل يتجزأ ليس فقط في وثائق و مستودعات المنظمة، ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية و العمليات و الممارسات و القواعد"<sup>2</sup>.

المعرفة هي الطريقة الجديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي و الموارد الخلافة فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق و التنظيم و توفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة و الاستمرار بالتعلم.<sup>3</sup>

كما يشار إليها على أنها " ما هي ألا عملية الانتقال من قواعد البيانات إلى قواعد المعلومات فقواعد المعرفة بالحكمة و حسن التقدير "<sup>4</sup>

المعرفة بأنها عبارة عن "معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات و التعامل مع الموافق المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع ف البيئة المحيطة بالمنظمة.<sup>5</sup> المعرفة هي مزيج من الخبرات، و القيم و المعلومات السياقية، و البصيرة و التي توفر إطارا لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة. بحيث أن مصدرها و تطبيقها متواجد في أذهان

---

1 - عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن 2009 ص 25

2- عبدالله وليد المدلل ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية و أثرها على مستوى الأداء ، لنيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، إدارة الأعمال ، جامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2012، ص22

3- سليم الحسينية ، نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002 ، ص 265

4- المرجع السابق، ص 266

5- إيمان سعود أبو خضير تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار و ممارسات " ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2009 ، ص 7

KNOWERS. في المنظمات، و في كثير من الأحيان تصبح جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق

أو مستودعات، ولكن أيضا في إجراءات التنظيمية و العمليات و الممارسات، و المعايير.<sup>1</sup>

من خلال التعارف السابقة، يتضح لنا مفهوم المعرفة اتسع و اشتمل على معان و مفردات عديدة بما يتناسق مع التطور الحاصل في زمن أطلق عليه <عصر المعرفة > بحيث لم يعد هذا المفهوم محتزل في المعلومات المحفوظة في عقول البشر، و المخزنة في بطون الكتب، و المراجع.

وعلى هذا الأساس فان: "المعرفة هي فهم الراقي و الإدراك للظواهر و الحقائق من خلال الخبرات و الثقافات و المهارات و القدرات الكامنة و المكتسبة لدى الفرد و المنظمة".<sup>2</sup>

ثانيا: خصائص المعرفة.

تتلخص خصائص المعرفة فيما يلي<sup>3</sup>:

- المعرفة هي فعل إنساني و التطبيق .
- تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا و إدراكا للواقع، من حيث تشكله و القوى المحفزة للتطور و التغيير.
- متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص إلى آخر،
- الدقة و التجرد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا،
- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود منها،
- البحث عن الأسباب: التسبب و التعليل يهدفان إلى دفع الإنسان إلى معرفة أسباب الظواهر، و التحكم فيها على نحو أفضل،

<sup>1</sup> – pitro evangelista. p. Esposito. E Laura . V and raffa "the Adoption of knowledge Management systems in small firms " elcetric journal og knowledge management volum 8issue 1, 2010 p 34

<sup>2</sup> – عبد الله وليد المدلل ، مرجع سبق ذكره، ص 22

<sup>3</sup> – محمد عوادات ، احمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2008 ، ص 22-23.

- المعرفة شخصية و بالتالي فهي موضوعية و ذاتية في أن واحد، ذاتية لأنها مخزنة قبل كل شيء في الفرد نفسه، و الوقت ذاته تعد موضوعية عندما تكون مستقلة عن الفرد، إي عندما توجد في المراجع، و الكتب و الوثائق.

للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني، أي أنها تحتاج لمجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم و الرقي.

### ثالثا: هرمية المعرفة.

تتمثل مستويات هذا الهرم في:

أ- **البيانات:** هي مجموعة من حقائق، و القياسات، و الإحصاءات و تكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم و تتحول الى معلومات<sup>1</sup>.

ب- **المعلومات:** تعرف المعلومات بيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى و باتت مرتبطة بسياق معين.

ج- **المعرفة:** المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى و باتت مرتبطة بسياق معين.

د- **الخبرة:** مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبر من خلال المشاركة في عمل معين أو الحدث، و غالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة و إكسابها عمقا أكبر و عفوية أكبر.

هـ- **القدرة:** وهي المحصلة الناتجة عن الفهم و التحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات، وهذه الأخيرة تكون المعرفة و من ثم يصل الأمر إلى تحقيق و اكتساب الخبرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> – Rainer & cegielsk ,introduction to informiton system , 3rd rdiction , johan wiley & sons inc 2009 p) 148

<sup>2</sup>– MAEQUARDT , michael J building the learning organization , the 5 elements for corporate learning , U,S,a davis – Black publishing company 2000,p23



وهذا ما سيتم شرحه في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-1:هرمية المعرفة



Source: - MAEQUARDT , michael J building the learning organization , the 5 elements for corporate learning , U,S,a davis – Black publishing company 2000,p23

فالمعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من القوة التنافسية للمنظمة، ليس هذا فحسب، بل إن أكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن الحادي و العشرون هم عمال المعرفة knowledge workers و إنتاجيتهم، و هذا ما يوحي بمدى أهمية المعارف ومصدرها، و التي سيتم توضيحها في المطلب الموالي.

## المطلب الثاني: أهمية المعرفة و مصدرها

أولاً: أهمية المعرفة.

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة في حد ذاتها، و إنما من فيما تشكيله من إضافة لها، و كذا في الدور الذي تؤديه في تحويل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، و الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة و الذي تؤديه يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري و التنافس من خلال القدرات البشرية.

- ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:

أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة.

أدت المعرفة إلى تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، و لتواجه التعقيد المتزايد فيها، يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها و استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة، توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهامهم بكفاءة، المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة و تطورها و نضجها، المعرفة أصبحت أساس الخلق الميزة التنافسية و إدامتها تعد المورد الوحيد في المنظمة الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وإنها لا تعني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص الاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد و تطوير أفكار جديدة بتكلفة اخص أو بدون تكلفة إضافية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-عبد الستار العلي و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ثانيا: مصادر المعرفة.

إن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، بحيث أن الذكاء والتعليم و الخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد و عليه فان أهم مصادر المعرفة هي:<sup>1</sup>

أ - المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحطة، و التي تتوقف على العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان ، أو الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية .

ب- المصادرة الداخلية:

تتمثل المصادرة الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدراتها على الاستفادة من تعليم الأفراد و الجماعات و المنظمة ككل عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية: الاستراتيجية و المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية و التعليم و الحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية مما لا شك فيه، هو استحالة إيجاد المعرفة في قالب واحد ثابت، وهذا ما سيتم معالجته في العصر الموالي من خلال لإيضاح الأشكال أو التصنيفات المتعلقة بالمعرفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي " حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة فاطين 2010 ص 35

<sup>2</sup>- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسة الجامعة الإسلامية بغزة" لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 35.

### المطلب الثالث: أنماط المعرفة ودورة حياتها:

#### أولاً: أنماط المعرفة.

تتطلب الإدارة الفعالة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها، لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، و البحث في كيفية تطويرها، و إيجاد، و تبديلها و نقلها و استثمارها.

وعليه فيمكن تقسيم المعرفة إلى نوعين أساسين هما:

-المعرفة الظاهرة أو الصريحة .

- المعرفة الضمنية .

#### أ - المعرفة الظاهرة (explicit knowledge):

تشمل كلا من البيانات و المعلومات التي يمكن الحصول عليها و تخزينها، و كذلك البيانات و المعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات و الإجراءات و البرامج و الموازنات، و المستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم و التشغيل و الاتصال و معاييرها، و مختلف العمليات الوظيفية.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها: المعلومات الموثقة أو المرزمة التي تحتويها و المرجع، والكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، و لذلك فهي معرفة سهلة الوصف و التحديد، و يمكن تحويلها من لغة إلى أخرى،ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها و إنتاجها، و بالتالي تخزينها و استرجاعها.<sup>2</sup>

#### ب - المعرفة الضمنية tacite knowledge:

هي المعرفة المخزنة في العقول الأفراد و المكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب عليها لكونها مخزنة داخل العقل صاحب المعرفة.

<sup>1</sup>- إيمان سعود أبو خضير ، مرجع سبق ذكره، ص8

<sup>2</sup>- محمد عواد احمد الزيادات ، مرج سبق ذكره ، ص 40

- كذلك المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية و تشير الى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها و تحويلها الآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية و التعبير عنها بكلمات.

وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان ، وهذا النوع من المعرفة يصب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس ماليتها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل و تبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات.<sup>1</sup> وهناك من يرى بأنها معرفة - كيف ؟ والتعلم المخزن في داخل عقول الأفراد بالمنظمات، وذلك يشمل: الإدراك، والبصيرة، والخبرات.

و تصنف المعرفة الضمنية أنها: شخصية ذاتية، من صعب توثيقها و تحويلها إلى صفة رسمية، ومن الصعب نقلها أو توصيلها للآخرين<sup>2</sup>.

و يشير (HISLOP) إلى أن لكل المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية خصائص، يمكن ذكرها في الجدول التالي:

<sup>1</sup>- عليان ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2008 ، ص 81

<sup>2</sup>- إيمان سعود أبو خضير ، مرجع سبق ذكره، ص8

الجدول رقم 1-1: خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

SOURCE: hislop D, knowledge management in organizations , oxford university press , new York 2009 ^p 23

من الجدول السابق، يمكن استنتاج الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة، حيث أن هذه الأخيرة تكون ظاهرة و يمكن كتابتها و ترميزها و توثيقها ف، في حين أن المعرفة الضمنية يتم خلقها من قبل الأفراد و يصعب مشاركتها و تداولها،<sup>1</sup> إلا أن هذا لا يمنع من أن للمعرفة دورة حياة، أو ما يطلق عليها بدورة اكتساب المعرفة، إضافة إلى أن توفر المعرفة يكون من ورائه عوامل تؤثر في الحصول على المعرفة داخل المنظمة، و بالتحديد هذا هو المحتوى العنصر الأخير من هذا المبحث.

ثانيا: دورة حياة المعرفة

تمر دورة حياة المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة اكتساب المعرفة بأربعة خطوات أو مراحل وهي:<sup>2</sup>

أ- النفاذ إلى مصادر المعرفة: وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة و التواصل إليها واسترجاعها و التواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية

<sup>1</sup>- إيمان سعود أبو خضير ، مرجع سبق ذكره، ص8

<sup>1</sup> -hislop D, knowledge management in organizations , oxford university press , new York 2009 ^p 23

<sup>2</sup>- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، محمد احمد إسماعيل ، كتاب في مجال التطوير التنظيمي ، 2012

والمكتسبات ظن وأن الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر، الأمر الذي بات يشكل خطراً على الملكية الفكرية مما حدا بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

**ب- استيعاب المعرفة:** ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات و تبويبها وتشيحها وفهرستها واستخلاص ما يمكن بها من مفاهيم و أفكار محورية، و من أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والبحث عن المعرفة، ووسائل تقنية و نظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

**ج- توظيف المعرفة:** وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها، و تمثل نظم المعلومات بشكل عام و البرمجيات لشكل خاص أهم توظيف المعرفة التي تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

**د- توليد المعرفة:** وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية، وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث و التطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية، وتم في هذه المرحلة عملية المزاج والتالف بين المعرفتين الظاهرة والضمنية.

وهناك من يرى أن المعرفة لها دورة حياة نمطية و مراحلها هي: <sup>1</sup> meme Remarque

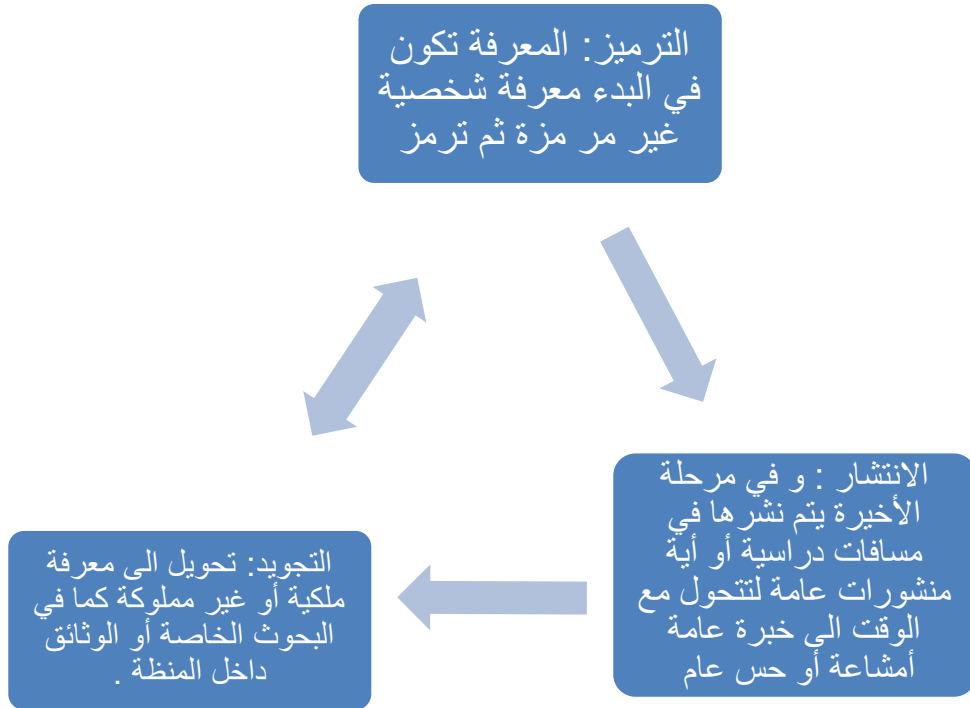
1- الترميز

2- التجريد

3- الانتشار

يمكن تلخيص دورة حياة المعرفة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1- 2: دورة حياة المعرفة.



المصدر: عبير الفاعوري، 18: 45H

[www.uop.edu.jo/Matrial/171919822010.ppt](http://www.uop.edu.jo/Matrial/171919822010.ppt).2022/03/27

-هناك ملاحظات عديدة على دورة حياة المعرفة و هي: <sup>1</sup>

اولا: ان المعرفة في بعض المجالات أصبحت ذات دورات أقصر بكثير مما تشهده في دورات حياة المنتجات أو الخدمات في المجال الأخرى (مثلا تتقدم البرمجيات بسرعة أكبر من التقدم أجهزة الحاسوب).

ثانيا: آثمة معرفة عملية تتعلق بالقوانين ( قانون نيوتن أو قواعد المنطق.. ) أي تتسم بدورة حياة مفتوحة نامية ( نظرية ماسو قادت إلى تطور نظريات أخرى في الدافعية ) ثالثا: و لعل الأهم هو أن دورة حياة المعرفة في قطاع الأعمال في قسمتها الأكبر تتعلق بتطوير المنتجات / الخدمات أو العمليات / التكنولوجيا أو الأساليب الجديدة. لهذا فان الشركات تميل إلى تحويل معرفتها إلى معرفتها إلى براءة اختراع من اجل حمايتها من التقليد غير مشروع أو تحويلها إلى ميدان العام أو خبرة مشاعة.

<sup>1</sup>- عبير الفاعوري، مرجع سبق ذكره.



## المبحث الثاني: المعرفة الضمنية و خصائصها.

أصبح موضوع المعرفة الضمنية من المواضيع المهمة و الأكثر ديناميكية في إنتاج الفكر الإداري، خاصة في مؤسسات التعليم العالي و ذلك من أجل ضمان و تحقيق جودة عالية، كما أن العديد من المديرين إعتبروا إدارة المعرفة الضمنية من الإستراتيجيات المميزة.

### المطلب أول: مفهوم المعرفة الضمنية.

المعرفة الضمنية tacit knowledge: كما يقول ( المنيراوي )<sup>1</sup> هي المعرفة يخترنها أصحاب في عقولهم ( أعضاء هيئة التدريس و العاملين في الجامعات ) ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، و تظل حبيسة عقول أصحابها، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنتهي لأصحاب تلك المعرفة المختزنة الفرص و الحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح و الاستكمال.

وقد قامت العديد من الأبحاث حول المعرفة الضمنية المختزنة لدى الموظفين، إذ أنها صعبة التعريف علمياً وبشكل محدد، ومعظم الدراسات التي تناولها كانت علاقة بعلم الأجناس البشرية، وقد خلصت الدراسات إلى أن هناك العديد من العوامل الاجتماعية، و الهيكلية، والثقافية، بالإضافة إلى التقنية (التقنيات المساعدة)

و الأخلاقية، والعوامل الاجتماعية التربوية ذات علاقة متفاوتة الأهمية بإدارة المعرفة، حيث تصبح التغييرات التنظيمية من الأمور المهمة لدعم المشاركة في المعرفة بين الأفراد، من أجل بناء ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على التبادل ومشاركة الخبرات والتجارب، الأمر الذي يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية، و العقد الاجتماعي حيث ستستخدم تلك التغييرات مع معارضي التغيير من داخل المنظمة، وأولئك الذين يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم فقط.

<sup>1</sup>-المنيراوي هناء، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2015، ص 55.

وذكرت ( الميراوي) عن ( رفاعي)<sup>1</sup> أن المعرفة الضمنية هي القابلة للتطبيق، حيث يتم تطويرها من الخبرة المباشرة عن المعرفة الفنية و العمل الفني المرتبط بها، و كذلك عن المعرفة التنظيمية و التي تحمل مواقف محددة وواقعية أعلى وفهم تطبيق أعماق، ورغم ذلك فهي من الصعب توضيحها و لكنها عادة ما يتم مشاركتها من خلال التفاعلات المباشرة و مشاركة الخبرات "

وهناك العديد من المحاولات لتعرف المعرفة الضمنية فنجد:

<sup>2</sup> (Wiig, karl) يقول إن المعرفة الضمنية هي ذاتية و ظرفية و تنفيذها يتطلب التدخل و التنسيق و بالتالي كلما كانت المعرفة ضمنية، كلما كانت من الصعب تحويلها و تقسيمها، و تمتلك المعرفة بعدا ضمنيا هاما وهو ما يجعل من عمليات الدراسة عنها و الحصول عليها و نقلها و تخزينها و تبادل صعبا و في بعض الأحيان مستحيل التحقيق.

و تتألف المعرفة الضمنية عند Wiig:

- الحقائق و البيانات الثابتة و الأنماط الذهنية.

- الأشكال والصور والمفاهيم.

- الأحكام والتوقعات والفرضيات العاملة والمعتقدات

- استراتيجيات التفكير

يضيف (wiig) أن المعرفة الضمنية هي معرفة مدونة تكونت مما قد تعلمه الفرد و تكمن ويضيف في عقله، ولذلك فإنه ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فأنها ستبقى محدودة الاستخدام، والفائدة، والقيمة، أنها غير متاحة لحاملها وبالتالي فان المنظمة قد تخسر هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما.

<sup>1</sup> رفاعي ممدوح عبد العزيز، إدارة المعرفة، الطبعة الخامسة، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2013، ص 25.

<sup>2</sup> -wiig , karl , 1993, know lebge mamagment foundatin thinking about thinking how people and organization, U ,S,E , knowledge U,S,A, Schema press, p 53.

ومن خلال التعريفات السابقة نستطيع أن نستنتج سمات المعرفة الضمنية، ومن أبرزها:

يصعب التعبير عن هذه المعرفة أو معالجتها أو نقلها أي أنها معقدة التركيب.

ذاتية التكوين

لا تقبل التشاور

توجه السلوك الفردي

ومع ذلك فإن على أي منظمة تريد معرفتها المختزنة في عقول موظفيها عليها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة، وذلك بعدة طرق ومنها حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها.

أيضا في إحدى دراسته للمعرفة الضمنية يشير (nonaka):<sup>1</sup>

أن المعارف الضمنية لها بعدان، بعد يضم المعرفة المهنية التي تحتوي على الحركات ودورات اليد و الخبرات الصعبة التي يجب وصفها، و البعد الثاني يشمل نماذجنا الذهنية و معتقداتنا و نظرتنا إلى الواقع أو الحقيقية و نظرتنا للمستقبل.

و القبول بأهمية المعرفة الضمنية هو القبول بأن المنظمة هي نظام حي، حيث أن المعارف تضم الأحاسيس و الأفكار والمفكرين و القيم والمشاعر والصور والرموز. ولخلق المعرفة الضمنية كنظام آثار مباشرة والصور والرموز. ولخلق المعرفة الضمنية كنظام آثار مباشرة على نموذج المنظمة وتصميم أدوار المديرين وتميز المنظمة التي تركز على المعرفة والمعلومات بما يلي:

الاعتماد على الدراسة العلمية وطرق التفكير كأساس لعملية التخطيط واتخاذ القرارات.

الحرص على تنمية التراكم المعرفي والتحديث المتواصل للمعارف المتاحة.

<sup>1</sup>-nonaka,i, 1994, dyhamicttheory of organizational knowledge creation, organization science, 5, 1, 14, 37.

الاستخدام الواعي و الذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف مع تعميم الأنشطة.

الاهتمام برأس المال الفكري و الاستثمار فيه باعتباره مصدر القيمة المضافة و الثروة الحقيقية.

تعرف ذكرت ( المنيراوي)<sup>1</sup> المعرفة الضمنية أنها معرفة شخصية جدا، تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فردية ومعرفة سلوكية، و التي تقاسمها مع الأفراد، لكن يمكن مشاركتها من خلال التفاعلات ومشاركة الخبرات".

### المطلب الثاني: خصائص المعرفة الضمنية:

استندت ذكرت ( المنيراوي)<sup>2</sup> في تقسيم خصائص المعرفة الضمنية إلى عدة تقسيمات ذكرها (الرفاعي) منها:

#### 1- معرفة الشخصية:

المعرفة الضمنية تمثل جزءا من مفهوم الأفراد، فطالما توصل الشخص لفهم الضمانات المتاحة لديه، فإنه من الممكن مشاركتها مع الآخرين، هذه المشاركة للمعرفة الضمنية غالبا ما يمكن تأصيلها على أنها معرفة للمجموعة أو معرفة تنظيمية.

#### 2- الاعتماد على البيئة:

ويعني ذلك أن المشاركة المعرفية تنشأ من المواقف خلال التفاعل بين الآخرين.

#### 3- زيادة الكفاءة :

وهذا يشبه النموذج العام لمنحنى التعليم حيث يقترح أن كفاءة الأداء تتحسن من خلال المحاولات المتتالية، وبعض المعرفة يتم تضمينها حيث تساهم في زيادة الكفاءة.

<sup>1</sup>- المنيراوي هناع، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي"، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup>- نفس المرجع.

#### 4- القدرة على الوصف و الإدراك:

وتوضيح هذه الخاصية أن الخصائص الضمنية هي لمعرفة معينة و محددة بذاتها، وكنتيجة لذلك فإن المعرفة الضمنية هي الإجراء أو الفعل حينما يتطلب الأمر صياغة وتنظيم التصورات والإدراكات.

#### 5- الثقة في العلاقات الإنسانية:

ويرتبط ذلك بالمعرفة تتعلق بالأفراد وضرورة تحقيق العوامل الإنسانية و أهمها الثقة بين العاملين في ظروف العمل المختلفة بالمنظمة.

#### 6-توافر ملكة التميز:

وتشير هذا الخاصية إلى أن المعرفة في الرأي أو الرؤية تجاه شيء معين.

#### 7- القدرة على التقدير و نفاذ البصيرة:

علم المعرفة الضمنية و ذلك من خلال تراكمها و تطبيقها داخل المنظمات مثلا حيث يتعاون العاملين مع العملاء بصورة واضحة.

#### 8- اللياقة الطبيعية والمهارات :

وتتعلق هذه الخاصية بالمهارات المتاحة لدى الفرد وهذه تشمل التعبيرات من خلال الجسم (لغة الجسم) و التنسيق وإعداد الرسوم التخطيطية والرقابة اليدوية أو الأدوات الآلية وتلك التي تتطلب المعرفة الضمنية للرقابة على الحركات الجسدية وذلك للتحرك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وفي الاتجاه الصحيح سعيا لتحقيق المهام المحددة.

#### 9- الاعتماد على الأسلوب وطريقة العمل:

وتوضيح هذه الخاصية أن تطوير المعرفة الضمنية يعتمد بصورة حتمية على الخبرة الشخصية للعاملين وذلك يثبت بما لا يدع الشك أن تأثير خبرة الأفراد يكون على المعرفة الضمنية و ذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المنظمات الخدمية، حيث يتعاون العاملين مع العملاء بصورة واضحة.

### المطلب الثالث: الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة.

يمكن التعرف أكثر إلى المعرفة الضمنية من خلال توضيح الفرق بينهما و بين المعرفة الصريحة:

1- المعرفة الصريحة يتم توثيقها و هيكلتها و يكون لها محتوى ثابت يمكن إدراكه و فهمه، أي أن المعرفة الصريحة هي كل ما يمكن إلتقاطه و مشاركته عبر تقنيات المعلومات ، أما المعرفة الضمنية تكمن في عقول الأفراد و سلوكهم و فهمهم فقط، و أن المعرفة الضمنية تتطور من خلال تفاعل الأفراد و خبراتهم العلمية و مهاراتهم و تطبيقهم و أدائهم في العمل<sup>1</sup>.

2- المعرفة الصريحة هي أفكار واضحة و محددة يمكن نقلها و ترميزها و يتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية و فنية و تقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا، و هي أيضا شخصية يمتلكها المختصون الخبراء و بالغالب يصعب إيصالها للآخرين و هي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

و بشكل آخر :

### الجدول رقم 1- 2: جدول يوضح الفرق بين (ضمنية و الصريحة).

الاختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
امتلاكها	يملكها الإنسان بشكل مقصود	يملكها الإنسان بشكل غير مقصود
قابليتها للفهم	مفهومه حيث يكن التعبير عنها بالكتابة و بالأرقام و بالأشكال و غير ذلك	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة العبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها
استخلاصها	من السهل استخلاصها من مصدرها	من الصعب استخلاصها من مصدرها
تناقلها أو تشاركتها	يمكن تناقلها من الأدلة	يمكن تناقلها عبر المناقشات

<sup>1</sup>-خضر مصباح إسماعيل طيطي، " إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول"، الطبعة الأولى، دار الحامد، سنة 2010.ص 15.

الفصل الأول : أساسيات حول المعرفة و المعرفة الضمنية

التفاعلات الشخصية	الإرشادية المكتوبة و الإجراءات و البرامج الحاسوبية	
معرفة غير رسمية و غير مهيكلة	معرفة رسمية مهيكلة	طبيعتها
عقول الأشخاص و ذاكرة المنظمة	المستندات و البرامج الحاسوبية و قواعد البيانات	مصدرها
لا يمكن توثيقها و إن أمكنت فإنها تكون عملية صعبة	يمكن توثيقها أو تدوينها	توثيقها
الخبرات و المهارات الشخصية المضمنة في عقول و ذاكرة الأشخاص	أدلة التعليمات و تقارير نتائج الأبحاث و غير ذلك مما يمكن تدوينه	أمثلة

المصدر: من إعداد الطالبان .

## المبحث الثالث: أبعاد و سمات المعرفة الضمنية وضمان الجودة

سنتطرق في هذا المبحث إلى سمات و أبعاد المعرفة الضمنية و دور العنصر البشري في المعرفة الضمنية بالإضافة إلى المتغير الوسيط و هو ضمان الجودة.

### المطلب الأول: أبعاد و سمات المعرفة الضمنية.

للمعرفة الضمنية ثلاثة أعماق أو أبعاد هي: الخبرات السابقة، القدرات الشخصية المهارات، الإبداع الفكري .

أولاً: أبعاد المعرفة الضمنية:

#### 1-الخبرات السابقة

فالخبرات هي تلك المعارف التي حصل عليها الفرد، وتم تزينها في عقله وفي داخل نفسه ووجدانه، من خلال ملاحظاته للأشياء وتفاعله مع الآخرين، لتخرج فيما بعد بأسلوب عفوي يمكن وصفه بأنه أسلوب فطري يخرج من أعماق الفرد أثناء معالجته لأمر ما، وتكتسب الخبرات من خلال التكرار والمداومة و القيام بنفس العمل، والتجارب الحياتية، والاحتكاك بالأفراد والجماعات، فالخبرة في حد ذاتها معرفة مسبقة لدى الفرد، وهي القدرة على إجابة التساؤل بكيف يمكن عمل هذا الشيء ؟ معرفة قام الفرد بتجربتها سابقا لنفس الشيء المعرض أمامه حالياً.

وقد وضع (FERNANDEZ)<sup>1</sup> تعريفا للخبرة التي يمتلكها الفرد قال: إن تلك الخبرة المقصودة بها أنها هذا التفكير العميق الذي ينبع من المعرفة العالية و السابقة ويمتلكها الفرد نفسه من خلال قيامه بأداء نفس الأعمال وتكرار القيام بأدائها عدة مرات، فيصبح على مقدرة فائقة للقيام بها لاحقاً أفضل من غيره وبمستويات مرتفعة في أداء المهمة التي أمامه.

<sup>1</sup>رفاعي ، ممدوح عبد العزيز، " إدارة المعرفة ، مفاهيم ، مبادئ، تطبيقات"، القاهرة ، دار الكتب، الطبعة الخامسة، 2013، ص 42-43.



و الشخص الخبير هو هذا الشخص الذي يمتلك المعارف بصورة مسبقة تؤهله لأن يقوم بأداء أفضل مما يقوم به غيره<sup>1</sup>.

## 2- قدرات الشخصية و المهارات.

المهارة التي يقوم بها الفرد أثناء قيامه بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة هي تلك القدرة على التسلسل في الأداء بصورة منظمة ودقيقة و متقنة من خلال القيام بحركات محددة يمكن ملاحظتها أثناء العمل لإنجاز أمر ما ، وهذا هو ما رآه ( قطامي )<sup>2</sup> فقد وصف المهارة بأنها ما يقوم به الشخص نفسه أو ما يقوم به عدة أشخاص لتحقيق المطلوب منهم.

أما ( أبو كشك<sup>3</sup> ) فقد عرف المهارة بأنها: تلك الدقة و السرعة المتقنة في أداء الأعمال من خلال الممارسات السابقة أو من خلال اكتسابها من الآخرين أوحى من خلال التدريب عليها بصورة مستمرة.

## 3- الإبداع الفكري.

هو تلك الطاقة النابعة من الموظفين و التي تظهر من خلال الأفكار التي يمكن أن تخرج فجأة أثناء القيام بعمل ما، فهي تجعل الإنتاج متميزا عن غيره، كما أنها هي تلك المرونة في العمل في حل المشكل و مواجهة المواقف و العقبات التي يتعرض لها الموظف أو العامل في المؤسسة.

## ثانيا: سمات المعرفة الضمنية.

للمعرفة الضمنية الكثير من السمات و المميزات التي تميزها عن غيرها من السمات و المعارف المختلفة، من تلك السمات التي تميز بها المعرفة الضمنية، من يلي:

<sup>1</sup>- Fernandez, i B Gonzalez , A sabaherwal ,R 2004

<sup>2</sup> - قطامي، يوسف ، وقطامي ، نايفة ، "سيكولوجية التدريس " دار الشروق للنشر و التوزيع عمان ، الأردن 2001 ص 210-207

<sup>3</sup> - أبو الكشك ، محمد نايف ، "الإدارة المدرسية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 91

1- المعرفة الضمنية معرفة ذاتية كامنة في داخل الشخصية نفسها فهي جزء لا يتجزأ من الفرد، بل تمثل عند الفرد نفسه حياته الخاصة جميعها وكل أفكاره و معتقداته، و إذا عرف الشخص تلك الأفكار المتضمنة لديه واستطاع تفسيرها و تحديدها يمكن له أن يشارك تلك المعارف مع زملائه في المؤسسة.

2 - تعتمد المعرفة الضمنية على ما يكتسبه الفرد من بيئته .

فمن خلال التفاعل الذي يتم بين الفرد وبين المحيطين به تنتج تلك المعرفة ويتم اكتسابها وتكوينها لدى الفرد، فهي عبارة عن موقف حياتية خاصة بها.<sup>1</sup>

3- المعرفة الضمنية معرفة يمكن تطويرها و تنميتها مما يعمل على وجود الكفاءة في تلك المعرفة وزيادتها أيضا .

فمن خلال محاولات الفرد للحصول على المزيد المعرفة وتتبع لك بالملاحقة الدائمة من أجل تطوير نفسه فإن ذلك بدوره يعمل على كفاءة المعرفة الضمنية.

4 - المعرفة الضمنية يمكن الفرد ذاته أنه يصفها وصفا دقيقا كما أنه يمكن أن يدرك إدراكا تاما، فهي تمتاز بأنها يمكن وصفها و إدراكها .

فهي مجرد فعل يقوم به الفرد عندما يتطلب أمر ما القيام بهذا الفعل ويدرك الفرد تلقائيا أنه قام بأداء ما هو مطلوب بشكل صحيح.

5 - وجود علاقات اجتماعية متبادلة تمتاز بتوفر الثقة الإنسانية في كافة التعاملات حيث تتوفر كافة جوانب الثقة بين كل من يعمل في مؤسسة ما بحيث أنه يتم تناقل الأفكار المعرفية و الضمنية بصورة سلسلة دون خوف أو رهبة من الآخرين.

<sup>1</sup>-أبو الكشك، محمد نايف، " الإدارة المدرسية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره.

6 - المعرفة الضمنية تميز الفرد عن الآخر، وتجعل لديه ملكة خاصة بها هو نفسه فالفرد لديه تصور ووجهة نظر نحو موقف ما أو أمر معين، وجهة النظر تلك هي التميز الذي توصف به المعرفة الضمنية لديه.

7 - التعاون و التقدير الملموس بين الجميع من أجل تحقيق وجهة النظر تلك أو تحقيق وجهة نظر أخرى بعد نفاذ بصيرة الشخص الآخر أي أن هناك تقدير لوجهة نظر ما، فإذا ثبت نفاذ البصيرة لهذا الشخص فإنه يتم التوجه إلى تجربة وجهة نظر أخرى، و إن مجرد تجربة وجهة النظر هو تقدير لصاحب الرأي.

8 -الظهور بصورة طبيعية غير مفتعلة خلال إظهار القدرات و الإمكانيات المتعددة ، مما يظهرها بالياقة طبيعية دون تكلف أو إجبار .

حيث ان لفرد لديه مهارات من خلال قدراته على العمل و تنسيقه وأدائه ورقابته لنفسه، ومن ثم يظهر ذلك في تعبيرات سده ووجهة أو في المخططات و الرسومات التي تقوم بها.

9 - للمعرفة الضمنية خطواتها الظاهرة في مجال العمل، وهي تقوم على ترتيب محدد لدى الشخص نفسه من خلال الأسلوب والطريقة التي يتبعها في أداء عمله .

### المطلب الثاني: أهمية العنصر البشري في المعرفة الضمنية .

أصبح المورد البشري حاليا من أهم الثروات التي تكتسبها الشركات حتى و إن كانت تعتمد الشركات كليا على الوسائل التقنية إلا أنه لا غنى لهذا العنصر البشري في إدارة الشركة وقد قال بذلك كل من (shaikh and phupoto)<sup>1</sup> حيث رأوا أن الوظيفة التي يختص بها علم الإدارة الحديث و المعاصر في وقتنا الحالي هي إدارة العنصر و المورد البشري إدارة ناجحة، فهو عنصر لا يحتاج إلى إنفاق المال الكثير من أجل تطويره، مثلما تحتاج الآلات و الأدوات المستخدمة تلك التي تستهلك قدرا كبيرا من رأس مال الشركة، بينما المورد البشري يمكن تطويره و تنميته ببعض البرامج التدريبية فقط، ولا يحتاج

<sup>1</sup>-محمد بن سعد أبو حميد، " تطبيقات المعرفة الضمنية في الإدارة الحديثة، دراسة سوق العمل في المملكة العربية السعودية، مجلة أنساق للفنون، العدد التاسع، سنة 2018، ص 50.

إلى قدر كبير من المال للتطوير والتنمية. فالمنظمة تستطيع بتغيير طرقها ووسائله وخطواتها المتبعة في الإدارة تستطيع إحداث التغيير في المورد البشري.

بالإضافة إلى أن التنمية البشرية هي عملية تنمية النشاط من خلال تنمية الخبرات وتطوير القدرات سواء على المدى القصير أو المدى البعيد بالتركيز على الجماعة أو فرق العمل داخل المؤسسة، ومن ثم النظر إلى المستويات الإنتاجية التي تم تحقيقها ونسبة الرضا التي حصل عليها الأفراد من جميع النواحي الإنسانية و المجتمعية و الشخصية، وهذا ما يراه كل من (mclean and Maclean)<sup>1</sup>.

وقد رأى sambrook أن تنمية المورد البشري تعتمد على ثلاثة مناهج ذات أبعاد مختلفة، المنهج الأول الاعتماد على نظريات الإدارة التي تنظم عمليات إدارة العنصر البشري.

و المنهج الثاني: نظريات علم النفس التي تتناول إدارة الذات،

المنهج الثالث المنهج الاقتصادي و الذي يهدف إلى تحقيق مستويات من الإنتاج تنافس على المستوى العالمي، في ضوء هذه الأبعاد الثلاثة تتم عملية تنمية المورد البشري.

حيث أن النظريات الإدارية تركز فيما تركز فيه على العمليات التنظيمية للعمل و العمال داخل المؤسسة، وتحاول أن تعمل على التغيير المستمر من أجل خلق مؤسسة تعمل حسب نظام ديناميكي يمتاز بالتعلم و الخبرات التنظيمية التي تؤدي إلى استثمار رأس المال البشري في زيادة الإنتاج، بينما يركز المنهج النفسي الخاص بعلم النفس على خلق دوافع لدى الأفراد من الوصول إلى مرحلة من التنافس و الدافعية الشخصية نحت الاعتزاز بالمؤسسة و العمل على تطويرها نبا إلى جنب مع تطوير الذات، أما البعد الثالث فهو المنهج الاقتصادي وهو الذي يهتم برأس المال البشري وتنمية والاستثمار في أفكاره الضمنية و الصريحة.

و javadin رأيا في تنمية المورد البشري مفاده: أن تلك التنمية التي يحظى بها هذا المورد البشري يجب أن تضمن تنمية شاملة في كافة النواحي الخاصة به، من خلال تنمية كل من الجوانب النفسي،

<sup>1</sup> -محمد بن سعد أبو حميد، " تطبيقات المعرفة الضمنية في الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

وتنمية الحياة الاجتماعية، بالإضافة إلى تنمية الشخصية نفسها، وبث روح الثقافة و المعرفة والاهتمام بالجوانب الروحية لدى الأفراد.

و عملية تنمية المورد البشري عند كل من <sup>1</sup> Shaikh and phulpoto هي: هذه العملية التي تشمل خلق حقائق جديدة لدى الفرد و إضافة أفكار إبداعية، و مهارات بدنية، وجوانب اجتماعية وعاطفية إليه لتنمية ما بداخله من روح الاعتزاز بالنفس و التي بدورها تزيد من قدراته على الإنتاج والعمل، كما تشمل أيضا الجوانب السياسية، بهدف تطوير كل المهارات و القدرات التي يمتلكها المورد البشري وكل ذلك يصب في النهاية في الصالح العام للمؤسس .

### المطلب الثالث: ضمان الجودة.

تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق الجودة في سلعتها وخدماتها، والمحافظة عليها لتحقيق بذلك رضا الزبون، ثم ظهر مفهوم ضمان الجودة الذي يتمثل في تقييم جودة قبل و أثناء العملية الإنتاجية للسلعة أو الخدمة لضمان تحقيق الجودة و فاعليتها.

### أولا: تعريف الجودة.

تعرف بأنها: المطابقة مع المتطلبات عرف وأكد Corsby بأنها: تنشأ من الوقاية و ليس من التصحيح و بأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة<sup>2</sup>.

عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها: تأدية العمل بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء و تعرف الجودة بأنها الموائمة للاستعمال و ذلك لأهمية الجودة في التصميم و الإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعم

<sup>1</sup> -محمد بن سعد أبو حميد، " تطبيقات المعرفة الضمنية في الإدارة الحديثة، دراسة سوق العمل في المملكة العربية السعودية"، مجلة أنساق للفنون و الآداب، العدد التاسع، سنة 2018، ص 52.

<sup>2</sup> -محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة الإصدار الطبعة العربية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2005، ص 23

قادرة على تحقيقها، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع و الخدمات التي يحصل عليها و يحقق موائمة السلع للاستعمال الذي يقصده.

عرفها juran الجودة بأنها: مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات (العاوي، م، 2009).

### ثانيا: جودة خدمة التعليم العالي.

عرفت kolter الخدمة على أنها : نشاط أ، إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ، ولا ينتج عنها أي إنتاجها أو تقديمها قد تكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أولا يكون مرتبطا و عرف الباحث stebbing جودة الخدمة على أنها : هي مجموعة الخصائص والصفات الاجمالية للخدمة والتي تكون رضا للزبون وإشباع حاجاته ورغباته<sup>1</sup>.

وتعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها: جملة المعايير و الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية ، سواء ما يتعلق بالمدخلات أو المخرجات والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين و عرف بسام فيصل محجوب جودة خدمة التعليم العالي على أنها : تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف كسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة<sup>2</sup>.

### ثالثا: مفهوم ضمان الجودة.

تعرف ضمان الجودة على أنها / هي الأفعال المخططة والمنظمة والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بان المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة.

وتعرف أيضا على أنها: قيام المنتج للساعة أو المقدم للخدمة بالتعهد لأن السلع التي ينتجها أو الخدمات التي يقدمها تتطابق مع التصميم والمواصفات و المعايير المقررة من ناحية الجودة وأنها تقابل متطلبات المستهلك وتشيع حاجته ورغبته وتحقق رضاه.

<sup>1</sup>- محمد عوض الزيوي ، أغادير عرفان جويحان، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (الاصدار الطبعة 1)

عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2009، ص 41.

<sup>2</sup>-ربحي مصطفى عليان، " أسس التسويق المعاصر"، الطبعة الأولى، صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009، ص 73.

ويرتكز مفهوم ضمان الجودة على عمليات تنفيذية وأنظمة، ويتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- وضع معايير للمنتج أو الخدمة والمعايير وعبارة تصف خاصية مطلوبة في المنتج أو الخدمة وتستعمل كأساس لقياس مستوى الجودة، ومواصفات المنتج أو الخدمة قد تتضمن عدة معايير يراد الالتزام بها.
- تنفيذ الإنتاج أو تقديم الخدمة بحيث يتم الحصول على منتج أو خدمة وفق المعايير الموضوعية مسبقا وبشكل منتظم.
- تكوين ثقة لدى الزبون أو مستعمل المنتجات والخدمات، للعنصرين السابقين، في أن ما وعد به سيتحقق دائما أي كلما نفذ الإنتاج أو قدمت الخدمة.

#### رابعا: الجودة في التعليم.

وتعرف كذلك جودة في تعليم بأنها: الجهود المبذولة من قبل العاملين بمجال التعليم لرفع مستوى المنتج التعليمي بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، أو عملية تطبيق مجموعة من معايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج.<sup>1</sup>

#### - أهمية تأمين الجودة في التعليم.

تتضح أهمية تأمين الجودة في التعليم من خلال النقاط التالية:

- ضمان تطور النظم المختلفة و ذلك من خلال تقويم فعال لضمان جودة التعليم وتشخيص كل مكوناته.<sup>2</sup>

- رفع المستوى التعليمي وزيادة كفاءة العاملين بالمؤسسة.
- تلبية متطلبات المستفيدين وكسب رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية.
- إحداث تكامل وترابط بين أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في المؤسسة والعمل بروح الفريق.

- كسب المؤسسة الاحترام والتقدير العالمي والمحلي وذلك بتطبيق نظام الجودة.

<sup>1</sup>-محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق،ص85.

<sup>2</sup>-ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق،ص50.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال التعرف على متغيرات الدراسة و عرض أهم الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع نستنتج أن المعرفة الضمنية هي جوهر نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها فهي بحاجة دائمة إلى هذا النوع من المعرفة لممارسة أعمالها و تطوير أنشطتها و إضافة هذه المعرفة إلى ذاكرتها التنظيمية من خلال استخراج تلك المعرفة من عقول الموظفين لديها بإستخدام أساليب التحفيز و الترقية للإنتفاع بها في المستقبل و إتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة و لضمان الجودة في التعليم العالي بإعتباره أهم قطاع في المجتمع الذي يجب و إعطائه الأهمية الكبرى فهو منشأ نمو شخصية الفرد و إكتسابه المعارف الخاصة بمجال عمله، لذا يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تسعى جاهدة لتوفير جودة عالية لكسب ثقة الطلبة و سوق العمل و ذلك بتقديم منتجات تفوق توقعاتهم.



## الفصل الثاني

أساسيات حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

---

### تمهيد:

إن أهم الممارسة الإدارية بالمؤسسة هي اتخاذ القرار لكل المشاكل اليومية التي تواجهها الإدارة، لذلك يقضي المدير أغلب وقته في التفكير في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها لأجل تحقيق الأهداف المرجوة، و هذا لا يتم إلا بادراك المدير لأهم الأسس و أساليب اتخاذ القرارات و من أهم هذه القرارات هي القرار الاستراتيجي إذ يعد أحد الحلقات المهمة في عملية انتقال المؤسسة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن، حيث هو عملية مفاصلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل يتمتعان بقيمة واحد متشابهة، و يمكن القول أن القرار الاستراتيجي هو حركة واثقة نحو القضاء على حلة التوتر التي تخض لها المؤسسة.

### المبحث الأول: ماهية القرارات.

تعد القرارات الإستراتيجية الأهم من بين القرارات الأخرى لأنها تستهدف المدى الطويل، و تتخذ من طرف الإدارة العليا و تعتمد على تحقيق أهداف المستقبل فهي تعطي بذلك أهمية بالغة للقرارات المستقبلية.

### المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار.

**أولاً: مفهوم القرار:** عرف سايمون القرار بأنه عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهرالنشاط التنفيذي في الأعمال.  
عرف يونج بأنه الاستجابة الفعالة التي النتائج المرغوبة كحالة معينة أو مجموعة من حالات محتملة في المنظمة.

عرفه أيضا برناد بأنه ذلك التصرف العقلاني يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير.

يعرف هاريسون القرار بأنه اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بهدف و التي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيار يواجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته<sup>1</sup>.

### ثانياً: اتخاذ القرار.

**مفهوم اتخاذ القرار:** هو عملية تشير إلى العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين الدلائل.

**يعرف اتخاذ القرار:** استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر.

<sup>1</sup>-علاء فرحان طالب ألدعمي فاطمة عبد علي سلمان المسعودي المعرف السوقية و القرارات الإستراتيجية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2011، ص 136.

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يعرف أيضا على انه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر في السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم المبيعات و الإنتاج، و تعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق و المعلومات المتوفرة و النتائج غير المتوقعة وكذلك الجو العام الذي تمت فيه عملية اتخاذ القرار<sup>1</sup> هذا يعني أن هذه العملية تتمحور حول الفاصلة و الاختيار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الفعالية والكفاءة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: ماهية القرارات الإستراتيجية.

أولا: مفهوم القرارات الإستراتيجية.

### الجدول رقم 2- 1: مفهوم القرارات الإستراتيجية.

الكاتب	المفاهيم الخاصة بالقرارات الإستراتيجية وفقا لأراء عدد من الباحثين و الكتاب
1	غراب هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل ذات العلاقة بأداء المؤسسة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار و نجاح المؤسسة.
2	ياغي و خاشفجي هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة و تتعامل مع أهداف المؤسسة.
3	الغراوي هي قرارات بعيدة المدى في محتواها و تعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية و تحقيق الهدف المحدد و تأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه.
4	العبيدي قرارات استثنائية يتم صنعها من المادة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية من ناحية تأثيرها في المؤسسة خلال المراحل الزمنية المقبلة و تنصب على تحقيق هدف المؤسسة من خلال كيفية انتساب عملية صنع القرار، و تتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.
5	Baker هو عبارة عن نتيجة المنطقية للتخطيط الاستراتيجي الذي يتعامل مع كم هائل من البيانات و المعلومات و التي صيغت لتكون خطة ذات تأثير الأمد على المؤسسة و مستقبل عملها.

<sup>1</sup>-باديس سمية، بن عبد الله شافية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، دور التقييم المالي للمؤسسة في إتخاذ القرار، جامعة البويرة، الجزائر، سنة 2015.

<sup>2</sup>- باديس سمية بن عبد الله شافية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر دور التقييم المالي للمؤسسة في إتخاذ القرارات ، جامعة البويرة -الجزائر سنة 2014 -2015 ص 72.

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

6	زويلف	هي القرارات المرتبطة بحالة عدم التأكد بسبب كثرة المتغيرات البيئية و سرعة التغير فيها.
7	العريفي	هي تلك القرارات التي تكون تأثيرها بعيد المدى و يشمل كل المنظمة و ليس جزء منها و تؤدي الإدارة الإستراتيجية الدور الفعال في صنعها.
8	Jenning & wattam	و هي القرارات مركزية تهتم بالمستقبل و تعني أن العمل سينفذ في بيئة عمل لا يمكن للمنظمة أن تتوقعها بشكل تام.
9	Hellriegel & slocum	هي عملية خلق قوة إضافية فهي تشخيص القوة الكامنة لدى الأفراد و الفرق و الأقسام و يتم اتخاذها لمراحل لاحقة.
10	Delbecq et al	وهي عبارة عن رؤية غالبا ما تكون تطويرية، لذا فهي تتطلب رؤية لجوهر أعمال المؤسسة و تطبيقاتها الأساسية مما يتطلب تطبيقها إجراء تغييرات جذرية في عدة نقاط.
11	Slachet al	وهي عبارة فعل تتخذه الإدارة العليا لتوفير نجاح طويل الأمد للمؤسسة من خلال تخصيص مواردها المهمة لتحقيق التكليف لبيئي في الموافق المهمة التي تكون فيها المعلومات غير كافية.
12	العارف	وهو الوظيفة الرئيسية الخاصة بمجلس لإدارة العليا و التي يطلق عليه أحيانا بالتخطيط الاستراتيجي
13	السالم	وهي تلك القرارات التي تتم بالندرة و عدم التأكد و طول المدى و الحتمية المتخذة في ضوء معلومات غير مؤكدة.
14	الشمري	وهي قرارات ذات توجه مستقبلي أنها تعبر عما المؤسسة في تحقيقه مستقبلا وهي توفر توفير إطارا مهيكلًا لصنع القرارات الأخرى في المستويات الأدنى.
15	الفضل	وهي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم و تطلب موارد كبيرة و استثمارات ضخمة تكون النتائج النرتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم و حيويته

المصدر: من إعداد الباحث علاء فرحان طالب.

خصائص القرارات الإستراتيجية: يرى إن القرارات الإستراتيجية تتسم بصفات متعددة منها الغموض و التعقيد و عدم الروتينية لذا فهي تحتاج إلى فريق فعال لصنعها وهو ما يطلق عليه تسمية فريق صنع القرار و يمكن تلخيص أهم خصائص فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب الدعي ، فاطمة عبد سلمان المسعودي ، المعرف السوقية و القرارات الإستراتيجية ، مرجع

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يرى أن للقرارات الإستراتيجية صفات متعددة منها الغموض و التعقيد و عدم الروتينية لذا فهي تحتاج إلى فريق فعال لصنعها و هو ما يطلق عليه حسمية فريق صنع القرار و يمكن تلخيص أهم الخصائص فيما يلي:

### الجدول رقم 2-2: خصائص القرارات الإستراتيجية.

مفهومها	خصائص
مركزية.	يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل أعلى المستويات الإدارية لأنها تمتلك تصورا كافيا تدرك من خلاله المضمون الحقيقي لقرارات الإستراتيجية، فهي تتخذ لتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة للمؤسسة.
الشمولية.	فالقرارات الإستراتيجية هي القرارات يمتد أثرها إلى معظم وحدات التنظيم ويغطي العديد من نشاطاته فمثلا عندما تقرر المنظمة الدخول إلى أسواق جديدة فهذا هو قرار إستراتيجية تتأثر به هذه جميع الإدارات العاملة في المؤسسة .
البعد الزمني.	يغطي القرار الاستراتيجي مدة زمنية طويلة، فقد يمتد أثر بعض هذه الإستراتيجية ليشمل حياة المؤسسة بكاملها كالقرارات الخاصة باختيار موقع المؤسسة أو قد يستمر أثر بعض القرارات لعدة سنوات كالقرارات الخاصة بدخول سوق جديد أو فتح خط إنتاجي جديد.
الندرة و عدم التأكد	هي قرارات غير عادية أو مسبوقه إذن قرارات استثنائية لا تتكرر بصفة دورية و من ثم لا يمكن برمجتها أو جدولتها. فهي غالبا ما ترتبط بمخاطر و مشكل جديد فريدة، أو على الأقل نادرة الحدوث مثل قرار إعادة تنظيم إحدى الدوائر أو استخدام أسلوب حديث للعمل و غير ذلك
الإرشاد و التوجيه	القرارات الاستراتيجية هي القرارات موجهة و حتمية يتوجب على المؤسسة أن تتخذها مسبقا لكي تبني عليها القرارات الإدارية و التشغيلية الأخرى اذ ترسي مبادئ حاكمة للقرارات و الممارسات التي تتم في المستويات الإدارية الأخرى
تخصيص الموارد	إن القرارات الاستراتيجية هي قرارات ذات أثر تنابعي، لأنها تحمل في طياتها التزام المؤسسة بتنفيذ جملة من الأعمال المستقبلية، و الذي يتطلب توفير كم من الموارد الحالية و المستقبلية و التي توزع في ضوء هذه القرارات بين أقسام المؤسسة.
معلومات	القرارات الاستراتيجية غالبا ما تتخذ في ظروف غير معروفة مسبقا لمتخذ القرار، وبعبارة أدق أن العوامل الداخلية

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

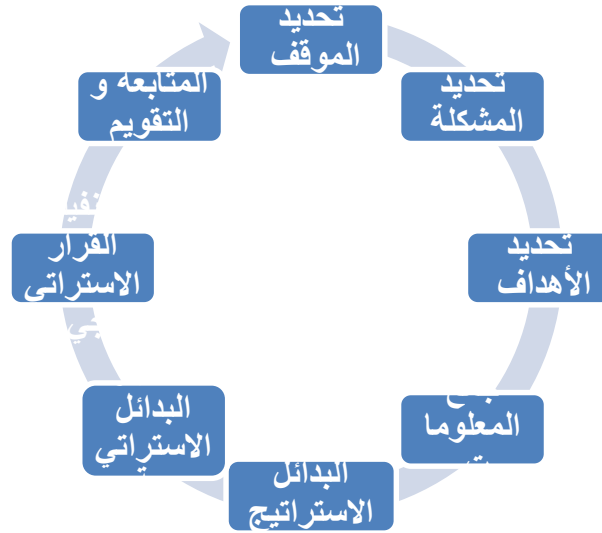
غير مؤكدة	والخارجية المؤثرة في عملية صنع القرارات تكون خارج سيطرة صانع القرار، وهذا ما يعني أن هذه القرارات تتخذ في ضوء معلومات غير مؤكدة ويغلب على هذه المعلومات صفة الكيفية وليست الكمية.
عدم التفويض	القرارات استراتيجية لا يمكن أن يتم تحويل أو تفويض عملية اتخاذها الى المستويات الأدنى في التنظيم. لذا فهي تعد حكرا على القادة الإداريين ألا أن هذا لا يعني التفرد في اتخاذ القرارات، بل تشارك فيها العديد من الموظفين من مختلف المستويات الذين يزودون القادة الإداريين بالمعلومات الفنية التي لا عنى فيها، فالقرار الاستراتيجي هو كالنهر العظيم الذي يستمد مياهه من مصادر فرعية متعددة.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على أطروحة دكتوراه بلحاج فتيحة.

### المطلب الثالث: مراحل القرار الاستراتيجي.

إن مراحل القرار الاستراتيجي تشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار لتفضيل خيارا أو خيارات معينة لحل مشكلة معين ويمكن إجمالها في الشكل التالي:

الشكل رقم 2- 1: مراحل القرار الاستراتيجي.



المصدر: من اعداد الباحثة بلحاج فتيحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بلحاج فتيحة ، الأسس النظرية و العملية في اتخاذ القرار ، مجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية ،

### المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة أهم شيء يقوم به متخذ القرار و لأهميتها يجب التطرق إليها من خلال مايلي:

#### المطلب الاول: أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يعد القرار الاستراتيجي من أهمية جوهر العملية الادارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، و حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للارادة، لأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الادارية بكفاءتها و فاعلية.

تعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المؤسسة ولا سيما المؤسسات الاقتصادية و السياسية مما ينعكس على اقتصاديات و سياسات الدول تخص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل و البعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد و الآراء المستقبلية، و تتوقف قدرة المؤسسة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على ادارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية و تأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الاهداف المسيطرة.

للقرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشافها أهداف جديدة او تعديل الأهداف الحالية، كما أنه يحج الرؤية المستقبلية للمؤسسة و يكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المؤسسة أو تحديد حجمها أو مركزها و تتضح هنا بأن قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل و يركز على الاختيار الذي يهيتم بعدد محدود من الاختيارات و الاهتمام بعوامل الانتقاء، الاختيارات وفق معايير الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.



يعود نجاح صنع القرارات استراتيجية على المؤسسة بزيادة الارباح و تهيئة الفرص التنافسية، و زيادة أسعار الأسهم أو الحصة السوقية كما أن للقرار دور مركزي و جوهري للتأثير في حياة المؤسسة و مخرجتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مميزات اتخاذ القارات الاستراتيجية

تتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تتميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المؤسسة و كالآتي<sup>2</sup>:

أ-المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغيتها و تأمين القاعدة الأساسية لها لكونها مؤثرة في أجزاء المؤسسة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح و لديه الامكانية على فهم العواقب والنتائج و هذا لا يمنع من اشتراك الادارات الأخرى في عملية صنع القرار، و اعتبره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة و بلورة القرار مما يسهل عملية المضي في تطبيقها و الاشراف عليها.

ب-التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الإستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة بشكل كامل و يتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة و من خلاله يمكن أن تحقق المؤسسة قفزة نوعية و مميزة في الإنتاج أو الاشتراك و المنافسة بسوق معينة.

ج-التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني و التنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي بهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص و تحديد المخاطر و محاولة موائمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير

<sup>1</sup> - عديلة مدورة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في

المؤسسة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر سنة 2012-2013 ص 33.

<sup>2</sup> - عبد الفار عمر ، إدارة المعرفة و دورها في القرارات الإستراتيجية ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس المعهد

العالي للدراسات السياسية الدولية ، الجامعة المستنصرية، سنة 2004 ، ص 37.

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

على مستقبلها تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المؤسسة من تحويل نفسها من المرحلة لآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

**د - تخصيص و توزيع موارد المؤسسة:** تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تخصيص الموارد البشرية و المادية المتوفرة لدى المنظمة و توزيعها على أقسام المؤسسة لانجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، و هذا يتطلب منها جدولة أنشطتها و تنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

**هـ - تضمن قيم و معتقدات القوة المعرفي و المادي داخل و خارج المؤسسة:** تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يملكون القوة المعرفية و المادية داخل المؤسسة و خارجها ينظر الى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المؤسسة.

**و- تمثل الإطار العام لقرارات الوسطى والدنيا:** تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المؤسسة و قيامها بصنع القرارات الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسب و تتماشى مع أفكار القيادة العليا.

**ز- التوجه نحو النظام المفتوح:** ان عملية التطور والمنافسة يتطلب من المؤسسة التوجه الى بيئتها الخارجية اذا تحددت عملياتها وظائفها الداخلية، فالمؤسسة التي تريد ان تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، و بالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين والموردين والحكومة.

### المطلب الثالث: هيكل صنع القرار الاستراتيجي.

يتأثر القرار وعملية صنعها بهيكل القرار الاستراتيجي أي وحدة صنع القرار في السلوك الخارجي و اتخاذه تتضح صورة هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد صانع القرار بطرق مختلفة<sup>1</sup>، ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلب المؤسسة و تختلف باختلاف المستويات الإدارية و درجة مسؤوليتها و الوظائف التي تؤديها في المؤسسة.

و يجري تقسيم وحدة صنع القرار إلى ثلاثة مستويات الإدارية و هي:

**أولا مستوى الإدارة العليا القيادة الاستراتيجية في المؤسسة:** يتكون هذا المستوى من عدد قليل جدا من الأفراد و يكون مسئولوا عن إدارة المنظمة و صياغة إستراتيجيتها و سياستها، و يتعامل مع البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بها تجمع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية او داخلية سواء كانت رسمية أوغير رسمية.

و بسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي تتعامل معها هذا المستوى، فان المهارات المطلوب ضمن هيكل صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المؤسسات اليوم مهمة صنع القرارات الإستراتيجية ضمن التحديات في عملهم قام الباحثون بتطوير نموذج لمعالجة المعلومات، و لصنع القرارات في المؤسسة بين جاثمان و أندرسن أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:

- الحصول على المعلومات و انسيابها في المؤسسات الاتصالات.

- استخدام تلك المعلومات في المؤسسات لصنع القرار

تكون الإدارة في مستوى أقيادة غالبا بعيدة عن موقع العمل التنفيذية، و تصبح قراراتها الإستراتيجية في أكثر الأوقات مبينة على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فان خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

<sup>1</sup>- رائد عبد الخالق عبد الله ، ور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار الاستراتيجي ، مجلة الهدد ، العدد التاسع ، سنة 199 ص 120

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

معلومات من مصادر خارجية في الأغلب وقسم منها داخلية.

معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل.

معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة

معلومات متعددة الأبعاد و غير محددة تكون محددة تكون مدى واسع و تتضمن نظرة عامة للمؤسسة معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحدة تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

**ثانيا: مستوى الإدارة الوسطى.** يتمثل هذا المستوى بمدراء أقسام في المؤسسة، و الذين يهتمون بالأداء الحالي و المستقبلي لأقسامهم و يشرفون عليها، و يتخذون القرارات المتوسطة و القصيرة الأجل، و يتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، و تكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية و داخلية، رسمية كما و غير رسمية كما و نوعا و أبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى و الأدنى.

**ثالثا: مستوى الإدارة الدنيا:** و يتمثل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المؤسسة و يتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية و الروتينية التي يمكن برمجتها، و يكون القرار المتخذ من قبلهم قرارا بالدرجة الأولى و يستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعية بكفاءة عالية، و تكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة و مفصلة و على أساس يومي و أسبوعي.

تتخذ القرارات الإستراتيجية المهمة من قبل قيادة الدولة كقرار دخول الحرب لبلوغ غاية أو هدف استراتيجي و يكون من أصعب القرارات التي تحدد صورة الأمة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية نظرا لما تواجهه الحكومة من خطورة كبرى، و يعتبر مقياس مهم لدقة القيادة الوطنية و المهارة العالية لوحدة صنع لوحدة صنع القرار في التصميم و لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### المبحث الثالث: أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تصنيف لقرارات الإستراتيجية بالإضافة إلى الأساليب و العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: تصنيف القرارات الإستراتيجية.

خلال ممارسة العمل الإداري يجب اتخاذ العديد من القرارات التي تتباين من خلال أثرها على المؤسسة و فعاليتها و كفاءتها، توجد عدة تصنيفات للقرارات الإستراتيجية سنذكر أهمها على نحو التالي<sup>1</sup>:

أولاً: حسب درجة الأهمية.

تقسيم القرارات حسب هذا المعيار إلى قرارات إستراتيجية و قرارات تكتيكية، فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم و تتطلب موارد كبيرة و استثمارات ضخمة، و تكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم، لذا فهي تتخذ فقط من قبل القيادات الإدارية فيه، أما القرارات التكتيكية فهي تجزئة القارات الإستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة الأمد، و يغب عليها طابع المرحلة في تنفيذ السياسة الهامة للمنظمة، و لكنها تكون ضمن إطار الاتجاه العام للمنظمة. و هي تتخذ من قبل المستويات الأدنى في التنظيم.

#### ثانياً: حسب درجة التكرار.

تتفاوت القرارات من حيث درجة التكرار في اتخاذها فالقرارات ذات المكونات الهيكلية التي تنطوي على إجراءات نمطية في اتخاذها هي قرارات رتبية بسبب كثرة تكرارها، أما القرارات المتخذة في المواقف غير مهيكلة و التي تكون طبيعة جديدة و غير متكررة فهي قرارات توصف بالندرة و الاستثنائية.

#### ثالثاً: حسب صفة متخذ القرار.

اذ استخدمنا صفة الشخص أو الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار كمعيار للتصنيف فإننا يمكن أ، نميز بين القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية، فالقرارات التنظيمية هي التي يتخذها الإداري بصفته الرسمية،

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب الدعي ، فاطمة عبد سلمان المسعودي ، المعرف السوقية و القرارات الإستراتيجية ، مرجع

سابق ذكره ص، ص 137-141

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

أي بصفته عضواً في التنظيم أو موظفاً منصباً رسمياً. أما القرارات الشخصية فهي التي يتخذها الإداري بصفته الشخصية و بناء على معتقداته و ميوله. و في الواقع فإن الفرق بين هو فرق في درجة وليس في النوع، الآن شخصية الإداري تظهر في معظم القرارات التي يتخذها حتى ولو قرارات تنظيمية. فالإداري إنسان ولا يستطيع أن يتخلى عن قيمه التي يؤمن بها و آرائه الشخصي.

### رابعاً: حسب مؤديات القرار.

عند استخدام درجة شمول القرار أو حجم المنظمة الذي يتأثر به أساساً للتصنيف فإننا نستطيع التمييز بين القرارات الشاملة هي التي تمتد أثرها إلى معظم وحدات التنظيم و يغطي العديد من نشاطاتها، أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة معينة أو مستوى واحداً من التنظيم دون سواه.

### خامساً: حسب درجة التعقيد.

و هنا نميز بين نوعين من القرارات، و هي القرارات المعقدة و القرارات الانسيابية. فالقرارات المعقدة التي تحتاج إلى بذل الجهد ذهني و ربما إلى استشارات من الآخرين، وإلى بحوث أو الدراسات لتكون المجهول غير متعامل معه مسبقاً، إما القرارات الإنسانية فهي القرارات التي تتخذ دونها حاجة إلى بذل جهد ذهني كبير عند اتخاذها، وهذا يحدث أما لسهولة الموضوع أو لتكراره اليومي، أو لوجود معلومات سابقة مكتسبة بالخبرة، و يمكن قول هنا أن القرار قد يكون انسيابي عند مجموعة ما، و هو ذاته قد يكون معقداً عن المجموعة أخرى لم تكتسب الخبرة بعد، و من هنا كان لتبادل المعلومات أهمية كبرى في عملية صنع القرار.

### سادساً: حسب عدد متخذي القرار.

حسب هذا المعيار تقسيم للقرارات إلى قرارات فردية و قرارات جماعية، فالقرارات الفردية غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المديرين دون أن يستعين بمشاركة أو مشاوراة العاملين و المعنيين بالقرار. و يمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المنظمة. أما القرارات الجماعية فهي تلك التي تمثل

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين في العمل الجماعي داخل هذه المنظمة، و القرارات الديمقراطية تعتمد على رأي الأغلبية، أما القرارات الاستشارية فهي تعتمد الرأي الصائب و الذي فيه الخبرة.

**سابعا: حسب درجة الرشد.**

و يتم التمييز هنا بين القرارات التخمينية والقرارات الرشيدة، فالقرارات التخمينية هي قرارات تعتمد على خبرة و الحدس، كما في حالة إنشاء مشروع تتحقق فيه الخسارة و الربح بشكل متناظر ولكن يعول على نجاحه أمر ما، عند ذلك يتم تبني قرارات تعتمد على التخمين المقدم من مختصين أو خبراء، أي إن هذه القرارات لا تسبقها دراسة معمقة قبل اتخاذها، أما القرارات الرشيدة فهي القرارات المستندة على حقائق و تتخذ على وفق خطوات ثابتة و مفهومة، فهي تمتاز بالوضوح و فهم العميق، و تنظيم الاستنتاجات و تسلسلها، و بالموضوعية و الخبرة و التوازن و غيرها.

**ثامنا: حسب درجة إمكانية برمجتها أو جدولتها.**

وقف هذا العيار يتم التمييز بين نوعين من القرارات هما القرارات المبرمجة و القرارات التي تتميز باستخدام حلول نمطية و مكررة و تتخذ دون بدل وقت أو جهد كبير مثال ذلك تعيين موظف جديد و من ناحية أخرى قد تواجه الإدارة مشكلة تحتوي على درجة عالية من الأهمية ، أو أنها تتطلب حلول غير تقليدية أو مبتكرة، و هنا تبرز الحاجة إلى القرارات غير المبرمجة تمثل حلولاً لمشكلات غير تقليدية أو نمطية و مثال ذلك تقديم منتج جديد أو احتراق سوق جديدة.

**تاسعا: حسب درجة التوقع.**

كذلك يمكن التفرقية بين القرارات المتوقعة و القرارات غير المتوقعة، فالقرارات المتوقعة تستمد مباشرة من الخطة أو كنتيجة تحويل الخطة إلى برنامج عمل تنفيذي محدد لذا يلاحظ انخفاض الضغوط التي يتعرض لها المدير عند اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات، إما القرارات الغير متوقعة فهي لا تعطي عادة متخذ القرار الوقت الكافي للقيام بمراحل عملية اتخاذ القرار، لذا فهي تضع متخذ القرار تحت تأثير ضغوط كبيرة مثل اتخاذ القرارات غير متوقعة لمواجهة أزمة مفاجئة مع بعض العملاء.

عاشرا: حسب المدى الزمني.

تقسيم القرارات من حيث المدى يرتبط به المستقبل، إلى قرارات قصيرة الأمد و أخرى طويلة الأمد. فالقرارات التي يتخذها المدراء في المستويات الإدارية الأقل تتسم عادة بأنها قرارات قصيرة الأجل، مثال ذلك القرارات الخاصة ببرامج تدريب العاملين، أما القرارات المتخذة من قبل المستويات الإدارية العليا في غالبا ما تكون طويلة الأجل مثال القرارات الخاصة بالتوسع أو الاندماج.

الحادي عشر: حسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند إليها.

حسب هذا المعيار تقسيم القرارات الى:

- القرارات في حالة التأكد
- القرارات في حالة عدم التأكد
- القرارات ذات المخاطرة

وهناك استمرارية بين الحالات الثلاث أي أن الحدود بين التأكد و المخاطرة هي ليست قاطعة كذلك الحال بين المخاطرة وعد التأكد ففي حالة التأكد يمتلك نتخذ القرار المعلومات الكافية لتي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة. لذلك فهو يتخذ القرار لتعظيم العائد منها. أما في ظل المخاطر، فان المدير يقوم بتطوير البدائل، ويحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل، و يمكن لشجرة القرار أن تساعد في حساب النتائج المحتملة من كل بديل إما في حالة عدم التأكد فان الاحتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل هي غير محددة فإذا كان هنا محمدا كبيرا من العوامل المؤثرة في القرار، وكانت العوامل غير متشابهة، أو كانت في حالة عدم استقرار شديد فان المدير يتخذ القرار اعتماد على حكمه و خبرته السابقة مع محاولته إن أمكن وضع بعض التصورات عن احتمالات تحقيق النتائج قد يستخدم أساليب مضافة و خاصة أسلوب القرارات الجماعية لتعزيز الخبرات و الآراء المفيدة في اتخاذ القرار.



## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

### الجدول رقم 2-3: تصنيفات القرارات الاستراتيجية

صنف القرار	أساس التصنيف	
قرارات تشغيلية تكتيكية	قرارات مستقبلية هامة	01 حسب درجة الأهمية
قرارات متكررة روتينية	قرارات نادرة استثنائية	02 حسب درجة التكرار
قرارات شخصية	قرارات تنظيمية رسمية	03 حسب صفة متخذ القرار
قرارات جزائية	قرارات شمولية	04 حسب ماديات القرار
قرارات انسيابية	قرارات معقدة	05 حسب درجة التعقيد
قرارات فردية	قرارات جماعية (تشاوريه)	06 حسب عدد متخذي القرار
قرارات رشيدة	قرارات تخمينية	07 حسب درجة الرشد
قرارات مبرجة	قرارات غير مبرجة	08 حسب إمكانية برمجتها او جدولتها
قرارات متوقعة	قرارات غير متوقعة	09 حسب درجة التوقع
قرارات قصيرة الأجل	قرارات طويلة الأجل	10 حسب المدى الزمني
قرارات مرتبطة بحالة التأكد وعدم التأكد	قرارات المرتبطة بحالة التأكد	11 حسب درجة الموثوقية من المعلومات

المصدر: من أعداد الباحث علاء فرحان طالب الدعي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علاء فرحان الطالب الدعي ، عبد علي سليمان المسعودي ، المعرفة السوقية و القرارات الإستراتيجية ، مرجع

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الشكل رقم 2-2: أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مذكرة عديلة مدوار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عديلة مدوار ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة مرجع سبق ذكره ص 46-50

أولاً: أساليب التقاليدية.

يقصد بها تلك التي للتدقيق و التمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة و الخطأ و الخبرة و المشاهدة و المحاكاة في حل مشكلها<sup>1</sup>.

**1- الخبرة:** يمر المدير من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من الدرس غالباً ما تكتسبه مزيداً من الخبرة التي تساعده في الحصول إلى القرار المطلوب ولا تقتصر الخبرة المعنية في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار ولكن يمكنه التعلم و الاستفادة من خبرات المديرين السابقين الذين تقاعدوا عن العمل.

**2- المشاهدة:** تعد من الأساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم و التي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرين، تحمل المشاهدة نفسها عيوب أسلوب التجربة، ولا تتلاءم مع مشاكل منظمة أخرى، وهذا الأسلوب قد بقى المدير رجلاً تقليدياً ليس لديه الرغبة في تحمل المخاطر و التطور مع الأساليب الجديدة تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتاً كبيراً بسبب الاختلاف في الإدراك و الخلية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم.

**3 - التجربة:** بدأ تطبيق أسلوب التجربة في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارات للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، و ذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب الاعتبار في جميع العوامل الملموسة و الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار.

**4 - الحدس:** تطورت القدرات الحدسية للإنسان مع التطور الثورات العلمية و تأثيرها عليها، فاقت التفاعل مع الطبيعية أثناء مراقبة عملية اتخاذ القرارات. ولقد أشار داماسيو عند الشروع لحل المشاكل يجري اختيار و التفكير مسبقاً الاحتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل. تعد عملة الاختيار أن يكون الخيار النهائي مبيناً على التحليل.

<sup>1</sup>-عديلة مدار، مذكرة لنيل شهادة الماستر، أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ، مرجع سبق ذكره، ص 46-

5 - دراسة الأداء و الاقتراحات و تحليلها: يعني هذا الأسلوب اعتماد متخذا القرار البحوث و دراسة الآراء و الاقتراحات التي تقدم اليه حول المشكلة و تحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل.

ثانيا: الأساليب العلمية.

لقد علب على هذه الأساليب التحكيم العلمي خاصة و أمام التطورات الهائلة التي حصلت منذ مطلع الستينات بسبب تضخم حجم التنظيمات الإدارية و تعقد نشاطاتها و ارتقاء مستوى التعليم و الثقافة للمتعالين، فيها كل هذه الأساليب و غيرها الاتخاذ القرارات المختلفة.

و يمكن ذكر بعض الأساليب الحديثة على النحو التالي:

1- **بحوث العمليات:** و تعني تطبيق الوسائل و الطرق و الفنون العلمية لحل المشكل التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقق أفضل النتائج.

و يفترض في وضع هذا الأسلوب إتباع خطوات عملية محددة و أن يكون هناك أكثر من بدل لحل هذه المشكلة و أن يكون هناك أهداف يسعى الشخص لتحقيقها. و مثل هذه الأساليب تعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار و العوامل المؤثرة بإضافة لتحديد البيانات الأزمة للتعرف على أفضل الحلول.

تحديد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة و تكمن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة و اختيار أفضلها.

2- **نظرية الاحتمالات:** تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل و أصعب المراحل هي مرحلة البديل الأفضل، لذا يتطلب متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل و قياسها أمكن، ومن هنا ظهرت بعض التحولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية صنع القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين الاستفادة من هذا التسجيل في التوصيل الى توقعات سليمة للمستقبل و هناك ثلاث طرق يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في عملية صنع القرار وهي:

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الاحتمالات الشخصي: يحدد بموجبه إجراء تجربة وقد تكون علمية أو ميدانية

الاحتمالات الموضوعي: يتحدد بموجبه إجراء تجربة وقد تكون ميدانية و ذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة.

الاحتمال التكراري: وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس انه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل، وقد أثبتت التطبيقات العلمية أن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في حالات عدم التأكد و حالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار.

**3 - شجرة القرارات:** تعتبر من الأساليب العلمية يمكن لمتخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة و الأخطار و النتائج المتوقعة لكل منها بوضوح الا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة بمتخذ القرار، و خاصة في الحالات غير المؤكدة أو في الموافق المعقدة.

**4 - نظرية المباريات الإدارية:** تلعب هذه النظرية دور هام في ترشيد عملية اتخاذ القرارات فقامت بإعداد برامج تدريبية للمدربين لتدريبهم على كيفية استخدام نظرية المباريات في اتخاذ قراراتهم و تقوم هذه البرامج على إعداد تمارين عملية تطبيقية على موقف معني من المواقف الإدارية، و ذلك من خلال تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات يقوم خلالها مراجعة البيانات المعطاة لهم و اتخاذ القرارات على ضوءها.

**5 - أسلوب التحليل الحدي:** يساعد هذا الأسلوب على تطوير و تحسين قدرات متخذي القرار على التحليل و التفكير الابتكار لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم.

**6 - أسلوب دراسة الحالات:** يقوم هذا الأسلوب على تعرف و تحديد المشكلة محل القرار و التفكير في أسبابها و جوانبها المختلف و تصوير الحلول البديل استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-عديلة مدور، مذكرة لنيل شهادة الماستر، أهمية اليقظة الإستراتيجية في إتخاذ القارات الإستراتيجية في المؤسسة، مرجع سبق نكره، ص 51-53.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

تمهيد :

هناك عوامل قد تأثر عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي سواء بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة نذكر منها:

#### الشكل رقم 2-3: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

- يعتبر القرار جزءا من السياسة الشاملة لذلك يكون متخذ القرار مضطرا الأخذ في الاعتبار عوامل معينة أهمها الالتزام بالأنظمة القوانين ،الموازنة ، الخطة ، مدى وقائع القرار على السلطات العليا و الرأي العام

القوانين و الأنظمة

- شخص متخذ القرار
- المساعدون و المستشارون و المتخصصون
- المرؤوسون و غيرهم من ينسهم لقرار

العوامل الإنسانية

- القوى الكامنة في الموقف الإدارية
- الاتصال الإداري
- التفاوض و اللامركزية و الإدارية
- نطاق الاشراف الذين يكون للمدير على مرؤوسيه.

العوامل التنظيمية

- طبيعة النظام السياسي و الاقتصادي في الدولة
- انسجام القرار مع الصالح العام
- التقاليد الاجتماعية و القيم الدينية
- التقدم التكنولوجي

العوامل البيئية

- الضغط الداخلية
- الضغط الخارجية

العوامل ضغوط المديرين

المصدر: من إعداد الباحثة بلحاج فتيحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بلحاج فتيحة ، الأسس النظرية و العملية في اتخاذ القرار ، مرجع سبق ذكره ، ص 275-276

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

### أولاً: القوانين و الأنظمة:

يعتبر القرار جزءاً من السياسة الشاملة للشركة، لذلك يكون متخذ القرار مضطراً للأخذ بعين الاعتبار عوامل معينة أهمها: الالتزام بالأنظمة القوانين، الموازنة، الخطة، مدى وقع القرار على السلطات العليا و الرأي العام، و اعتبار القرارات السابقة.

### ثانياً: العوامل الإنسانية:

هذه العوامل إما أن تكون نابعة من سلوك القائد، أو مساعديه، أو مرؤوسيه، موضحة على النحو التالي:

**1 - شخص متخذ القرار:** و هي الاعتبارات المتمثلة في شخصية متخذ القرار و عواطفه و قيمة و خبرته و مركزه، عوامل تؤثر على فعالية القرار المتخذ.

**2 - المساعدون و المستشارون المختصون:** يكمن تأثيرهم من خلال أسلوب تفكيرهم، وطرق عرضهم و تناولهم للموضوعات.

**3 - المرؤوسون و غيرهم من يساهم القرار:** يجب النظر إلى المرؤوسين باعتبارهم أفراد لهم ميولهم و رغباتهم و دوافعهم، من الممكن أن يساهموا ببارئهم ووجهت نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.

### ثالثاً: العوامل للتنظيمية.

أهم هذه العوامل:

- القوى الكامنة في الموقف الإداري
- الاتصالات الإدارية
- التفويض و اللامركزية و لإدارية
- نطاق التمكين ( الإشراف ) الذي يكون للمدير على مرؤوسيه

### رابعاً: العوامل البيئية.

أهم العوامل البيئية التي تؤثر على القرارات الإدارية مايلي:

1- طبيعية النظام السياسي و الاقتصادي في الدول

## الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية

2 - انسجام القرار مع الصالح العام

3 - التقاليد الاجتماعية و القيم الدينية

4 - التقدم التكنولوجي

خامسا: الضغوط.

متخذ القرار يتعرض لضغوط سواء خارجية أو داخلية تؤثر ف توجيه القرار و تحسين فعاليته . و أهم هذه الضغوط هي كالآتي:

أ- **الضغط الخارجية:** تتمثل في ضغوط الرؤساء أو السلطات العليا، و ضغوط الرأي العام، و القوى الاقتصادية كالمنافسة و الندرة، و كذلك ضغوط المهتمون بالشركة، مثل المستثمرون، الدائنون، المستهلكون، الموردون، الأجهزة الرقابية و السياسية.

ب- **الضغوط الداخلية:** وهي ضغوط التجمعات غير الرسمية و مراكز القوى التي تخلقها تلك التجمعات، وكذلك وقت متخذ القرار، و مدى تعدد الحلول البديلة، فكلما تعددت الحلول البديلة كلما تطلب القرار جهدا و وقتا لدراستها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- بالحاج فتيحة ، الأسس النظرية و العلمية في اتخاذ القرار ، نرجع سبق ذكره ، ص 276



### خلاصة الفصل.

كانت دراستنا في هذا الفصل تصب حول اتخاذ القرار حيث يعتبر من أهم الآليات المعتمدة في عملية التسيير إلى درجة تعذر الحديث عن عملية التسيير ما لم يتبعها قرار أو جملة من القرارات تترجم التجسيد الفعلي لها، خاصة القرارات بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل، حيث هنا تولد القرارات الإستراتيجية للقضاء على حالة التوتر التي تصيب المؤسسة و تكون نتائج هذا القرار الأمد بالنسبة لها، يعطي القرار الاستراتيجي الرؤية المستقبلية للمؤسسة كونه هو أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية و يستند إلى النتائج التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة إذ يتم تكوين مجموعة من بدائل المتاحة، و يكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه و العمل بموجبه لفترة المستقبلية لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكن المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة و فعالية و يعود نجاحه على المؤسسة بزيادة الأرباح و تهيئة الفرص التنافسية و بلوغ الأهداف المرجوة.

## الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

---

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل الإجابة على التساؤلات المطروحة بالإضافة إلى إثبات أ و نفي صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وهذا من خلال ثلاث مباحث:

- يستعرض المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، المبحث الثاني فقد خصص لعرض النتائج الموصول إليها، أما المبحث الثالث فهو مخصص لمناقشة هذه النتائج من خلال التحليل الوصفي لعينة الدراسة واختيار الفروض، ومناقشتها عن طريق بيان مواطن التأييد، ثم تقديم التوصيات التي تمكن جامعة ابن خلدون من الاستفادة من المعرفة الضمنية في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات

-يشمل هذا المبحث على التعرف بمجتمع وعينة الدراسة والإشارة إلى وحدة المعاينة ونموذج الدراسة والأدوات المستخدم. بما في ذلك أدوات تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية ويتم التطرق لكل عنصر على النحو التالي:

#### المطلب الأول: الطريقة الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

##### 1-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت سواء أستاذة وموظفين إداريين وسبب اختيار هذه الأخيرة كونها تقوم بإنتاج المعرفة وتقديم خدمات ذات طابع معرفي لكافة المستفيدين من داخل وخارج محيطها، بالإضافة إلى الموظفين بما لديهم معارف حول موضوع الدراسة.

##### 1-1 تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة ابن خلدون بتيارت) <sup>1</sup>

-تضم الكلية أربع أقسام العلوم الإدارية، وقسم العلوم المالية والمحاسبة، وكلها تقديم الماجستير في LMD وتدريبيا أكاديميا معتمدا بموجب تراخيص تخصصات مختلفة (خيارات) وهي اقتصاد والتسويق والتجارة الدولية في العلوم التجارية والمحاسبة والضرائب والتمويل المصرفي والتأمين في العلوم المالية والمحاسبة وأخيرا الإدارة المالية وعلوم الإدارة.

<sup>1</sup> موقع جامعة ابن خلدون تيارت [www.univ.tiret.net.dz](http://www.univ.tiret.net.dz)

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

### 2-1 نشأة وتطوير الكلية:

تم إنشاء كلية الاقتصاد والتجارة والعلوم الإدارية بعد إعادة هيكلة جامعة ابن خلدون بموجب المرسوم الرئاسي رقم 1-37 بتاريخ 09 صفر 1431 الموافق 25 يناير 2010 والذي يعدل ويكمل لمرسوم التنفيذي رقم 271 بتاريخ 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18-09-2001.

بإنشاء جامعة تيارت، يوجد بالكلية أربع مدرجات، ومختبران، للكمبيوتر وحوالي تسعة عشر غرفة دروس ومكتبة بها حوالي 23000 عنوانين الكتب والمجلات والأطروحات الأخرى.

### 1-3 مهام جامعة تيارت: كلية العلوم الاقتصادية<sup>1</sup>

-الكلية متعددة التخصصات ولكن ربما، إذا لزم الأمر، تم إنشاؤها حول تخصص مهيمن، على وجه الخصوص فهي تضمن:

أ-التخرج والتدريب بعد التخرج

ب-أنشطة البحث العلمي

ج-التدريب المستمر والتحسين وإعادة التدريب

تتكون الكلية من أقسام ولديها مكتبة منظمة في أقسام وخدمات. يتم إنشاء الأقسام بأمر من الوزير المسؤول عن التعليم العالي.

ومجموعات المختبرات معا، عند الاقتضاء وهي مسؤولة عن ضمان برمجة وتنفيذ وتقييم ومراقبة، أنشطة التدريب والبحث في مجالها.

-يوجد بالكلية مجلس كلية ومجلس علمي ويرأسه عميد، للقسم لجنة علمية يرأسها رئيس قسم.

<sup>1</sup> -موقع الجامعة ابن خلدون، مرجع سبق ذكره

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

المطلب الثاني: عينة ونموذج الدراسة.

أولاً: عينة الدراسة

لاستخراج العينة من المجتمع مكون من 94 من الأساتذة 53 من الإداريين، تم اختيار عينة غير احتمالية هادفة " وتستخدم هذه الطريقة عند اختيار العينة بطريقة مقصودة مسبقاً ولذا فكثر ما يطلق عليها اسم العينات القصدية، ويلجأ الباحث لإختار العينة بطريقة قصديه عندما تكون هذه الطريقة المثل لتحقيق الهدف من الدراسة<sup>1</sup>

حجم العينة: تم الاعتماد كل معادلة "ستيفن ثامبسون" التالية:

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{[(N - 1 \times (d^2 \div Z^2)] + P(1 - P)}$$

حيث:

U: حجم المجتمع

P: نسبة توافر الخاصية التي تحقق أقصى خطأ وهي 0.5

Z: الدرجة المعيارية للتوزيع الطبيعي 1.96 المقابلة لمستوى معنوي 0.05

d: مقدار الخطأ وهنا هو 0.05

وبتطبيق عددي كل مجتمع أستاذة وإداري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

تيارت، فإن حجم العينة هو

$$n = \frac{147 \times 0.5(1 - 0.5)}{[(147 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n \approx 106.51788$$

$$n \approx 107$$

<sup>1</sup> - نادر شعبان السواح (2007) الإسهام في الإحصاء التطبيقي، الإسكندرية، دار الجامعة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

بعد ذلك يتم استخراج حجم كل طبقة بالطريقة التناسلية كما يلي:

طبقة الأستاذة

$$np = 107 \times \frac{94}{147} \approx 68$$

طبقة الإداريين:

$$na = 107 \times \frac{53}{147} \approx 39$$

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبقة الأستاذة وطبقة الإداريين:

الجدول رقم 3-1: توزيع أفراد العينة حسب طبقة الأستاذة وطبقة الإداريين

النسبة المؤوية للعينات المسترجعة		عدد العينات مسترجعة		عدد العينات الغير مسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	أفراد العينة	
58.8%	75	30	51	17	68	أستاذ	الأستاذة
41.2%		21				وإداري	
66.66%		26		39	39	الإداريين	
-		77		30	107	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبين

ثانيا: متغيرات ونموذج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية لها فإن متغيرات الدراسة تتمثل في ما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

المتغير المستقل: المعرفة الضمنية

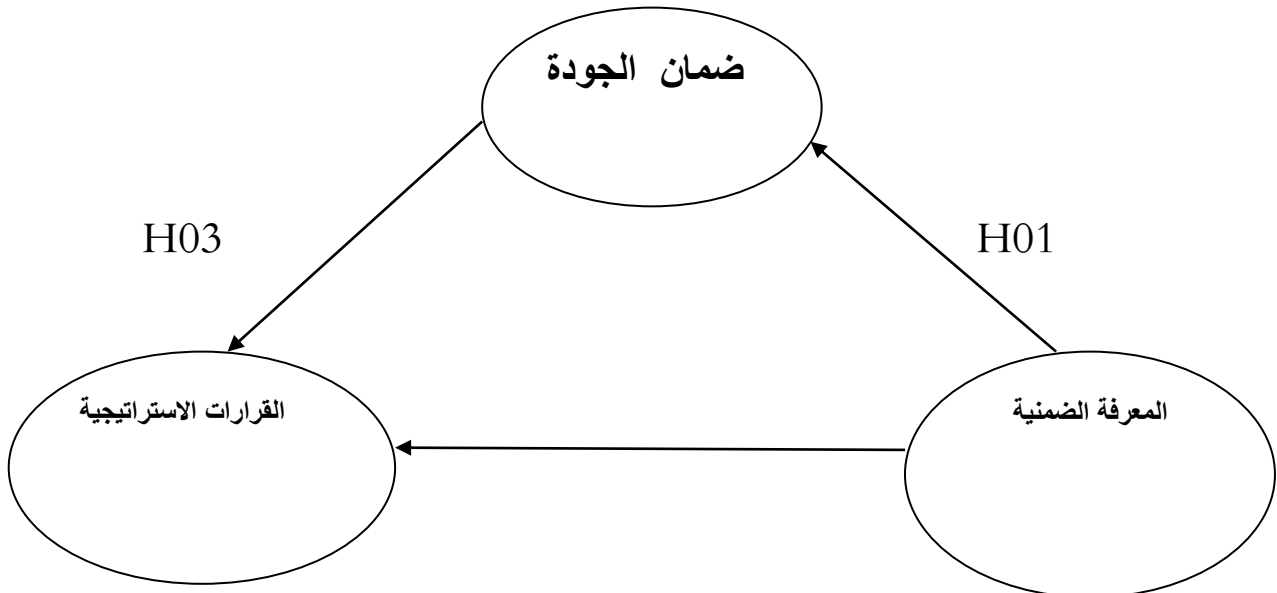
المتغير الوسيط: ضمان الجودة

المتغير التابع: القرارات الاستراتيجية

ويتم صياغة نموذج الدراسة والذي يتضمن فرضيات الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 3 - 1: نموذج الدراسة

H04



المصدر: من إعداد الطالبان

-تسعى الدراسة إلى إيجاد التأثير المباشر وغير المباشر الذي تلعبه المعرفة المنية في صنعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية ومدى امتلاك جامعة بان خلدون للخبرة والمهارات والتفكير لاتخاذ القرار الأمثل الذي يتوافق مع أهدافها ورسالتها، فالمعرفة هي الحجر الأساس الذي يمكن المسيرين من الوصول إلى قرار ناجح قادر على الاستجابة لمتطلبات كافة المستفيدين والتعرف على دور المعرفة الضمنية في ضمان جودة خدمة التعليم الذي يمكن المؤسسة التعليمية من الارتقاء بمستوى الجودة من خلال جودة الخدمات المقدمة وجودة معارف خريجها.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

### المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### أولاً: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، حيث نكون الاستبيان من جزئيين، كما يلي:

#### 1-الجزء الأول:

متعلق بالبيانات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى لوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الدرجة العلمية)

#### 2- الجزء الثاني:

-متعلق بمتغيرات الدراسية وتتضمن ثلاث محاور كالتالي:

1-2 المحور الأول: خاص بالمعرفة المنية وينقسم بدوره إلى ثلاثة أبعاد كالتالي:

#### 1.1.2 - البعد الأول:

متعلق بالخبرة، تم تقدير درجة امتلاك الجامعة للخبرة من خلال ما تملكه من خبرات فنية وإدارية في مجال نشاطها، ومن خلال مدى تبادل الخبرات بين مختلف الموظفين من خلال وضع مجموعة من الفقرات والتي كانت من الفقرة 01 إلى الفقرة 07.

#### 2.1.2 - البعد الثاني:

متعلق بالمهارة، تم تقدير درجة امتلاك الجامعة للمهارة من خلال ما تملكه من مهارات في التعامل مع الطلبة والعاملين بها وتحسين المناهج الدراسية وكان هذا من الفقرة (07) إلى الفقرة(12).

#### 3-1-2 - البعد الثالث:

متعلق بالتفكير، تم تقدير درجة امتلاك الجامعة للتفكير من خلال قرارات التفكير في تحقيق الاتصال الفعال بيم مختلف الأقسام ومستوى القدرات الفكرية التي يتمتع بها كل من الموظفين والطلبة التي تساهم في تحسين العملية التعليمية. وكان هذا من الفقرة (13) إلى الفقرة(18) .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

### 2-2- المحور الثاني:

-خاص بضمان الجودة بتمحور هذا المحور على طريقة وتم تقدير ذلك من خلال كفاء الموظفين بها ومدى قدرة مخرجات الجامعة كل تلبية متطلبات سوق العمل والتي امتدت فقراتها من لفقرة(19) الى الفقرة (27).

**3-2 المحور الثالث:** خاص بالقرارات الإستراتيجية تم التركيز في هذا المحور على كيفية صناعة القرار بعد تحليل البيانات واعتماد الجامعة كل الأطراف ذوي الخبرة لاتخاذ القرار الاستراتيجي الأنسب ومدى تمكينها من تنفيذ هذا القرار من (28) إلى (36).

### ثانيا: مقياس الأداة.

كما اعتمدنا في الدراسة كل الاستبيان باعتباره أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من المقابلة والملاحظة مع بعض الأستاذة ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الحماسي لقياس درجة إجابة المستجيبين كل عبارة الاستبيان مقياس يعتبر هذا المقياس من الأكثر المقاييس شيوعا يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقة كل الخيارات محددة موضحة بخمس خيارات، والتي وزعت من أعلى درجة الموافقة (موافق جدا) والتي أعطت له خمس درجات، إلى ادن درجة(غير موافق جدا) والتي أعطيت له درجة واحدة كما يلي:

### الجدول رقم 3- 2: درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

ولتحديد مستوى درجة الموافقة والذي حدد بثلاث مستويات وهي مرتفع، متوسط، منخفض وذلك بناء على المعادلة التالية:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

طول المجال: (الحد الأعلى للمقياس-الحد الأدنى للمقياس) / عدد مستويات.

طول المجال: 3/(5-1)

طول المجال: 1.33

وبذلك نكون المستويات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-3: المستويات الموافقة لمقياس ليكرات

المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
2.33-1	46.8% - 20%	ضعيفة
3.66 -2.34	% 73.5 - 46.9%	متوسطة
5-3.67	% 100 - 73.5%	قوية

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثاً: صدق وثبات قائمة الاستقصاء.

صدق أداة الدراسة: إن ضبط أداة الدراسة خطوة جد مهمة قبل تطبيق الأداة (الاستبيان) كل عينة الدراسة، لأنها تؤدي إلى استخدام أداة قياس علمية لجميع البيانات ومن ثم تعميم النتائج، ويتم من التأكد من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

**1 - صدق الاستبيان:** يقصد صدق الاستبيان أن تقيس أسئلة ما وضعت لقياسه<sup>1</sup>، أي مقدرة أداة الدراسة كل قياس ما وضعت من أجله حيث قمنا باستخدام التحليل بمختلف المعاملات المعتمدة في الدراسة وتقييمها.

<sup>1</sup> - حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإقصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دارا لخوارزم العالمة، السعودية، ط1، 2008صفحة560.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد به أن يعطينا الاستبيان الناتج نفسها التي إذا أعيد تطبيقها في نفس العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها، أي استقرار النتائج التي تم الحصول عليها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل a كرونباخ alpha.cronbach كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 3- 4 : نتائج اختيار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

المحاور	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول: المعرفة الضمنية (18 عبارة)	0.870	0.910
المحور الثاني: تحقيق الجودة (8 عبارات)	0.780	0.821
المحور الثالث: القرارات الاستراتيجية (10 عبارة)	0.792	0.856
الاستبيان ككل (36 عبارة)	0.916	0.958

المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على مخرجات spss

-توضيح نتائج الجدول أعلاه معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" عند كل محور، والاستبيان ككل حيث يتضح أنها جاءت كلها أكبر من 0.7 وهي قيم جيدة توحي بثبات الاستبيان.

رابعاً: اختيار صدق مقياس متغير الدراسة

1- اختيار صدق متغيرات الدراسة نموذج يعتمد على قاعدة القرار الخاصة بالباحثين<sup>1</sup> والتي تنص أن تقييم النموذج في مرحلته الأول يمر على صدق المتغيرات أ وأحادية البعد للمتغيرات الكامنة للدراسة بالنسبة للمتغيرات المقاسة، أي أن المتغيرات المقاسة تقيس متغير كامن واحد فقط والتي يجب أن يكون معامل ألفا كرونباخ ومعامل DGnno عالية تتعدى 0.7 وكلما كانت أقرب من الواحد نكون جيدة كما أن الجذر الكامن للعامل الأول يكون أكبر من الواحد والجذر الكامن للمعامل الثاني يجب

<sup>1</sup>-ravand, H,baghaei(2016) partialleast supuctural equation modelingwithr.evaluation

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

أن يكون أقل من الواحد الصحيح، كذلك معاملات التجميل للمتغيرات المقاسة تتكون أعلى من 0.7 وفي حالة معاملات التحميل محصورة بين 0.4 و 0.7 يتم دراسة الأثر الزيادة والنقصان مع مؤشر متوسط التباين المستخرج واعتماد العتبة  $d = 0.5$  أما في حالة معاملات التحميل لأقل من 0.4 يتم حذفها نهائيا من المقياس واعتماد المتغيرات المقاسة التي تحقق الشروط السابقة.

### 1-1 اختيار صدق مقياس متغير المعرفة الضمنية:

يوضح الجدول التالي نتائج اختيار صدق المقياس لمتغير المعرفة الضمنية

### الجدول رقم 3-5: نتائج اختيار المقياس لمتغير المعرفة الضمنية

الرمز	المتغير	معامل التجميل loading
X01	يتوفر لدى الجامعة موظفين يمتلكون خبرة مهنية كافية وعالية لتحقيق رسالتها وأهدافها	0.6
X02	تملك الجامعة خبرة عالية في مجال البحث والتطوير	0.56
X03	تقوم الجامعة بتشجيع الموظفين من أجل تبادل الخبرات	0.62
X04	يتوفر لدى الجامعة خبرات فنية وإدارية في مجال نشاطها	0.51
X05	تقوم الجامعة بدورات تكوينية من أجل الرفع من الخبرات	0.48
X06	تستفيد الجامعة من التجارب والخبرات السابقة في التسيير	0.72
X07	تمتلك الجامعة مهارات في عالية في حل أي مشكلة تواجهها	0.64
X08	تمتلك الجامعة مهارات في التعامل مع الموظفين والطلبة	0.61
X09	تقوم الجامعة بتشجيع وتحفيز الطلبة للرفع من مستوى التعليم	0.44
X10	تطوير الجامعة مهارات الموظفين للمساهمة في تبادل ونقل المعارف	0.53
X11	يمتلك الموظفين بالجامعة معارف تمكنهم من تحسين الدراسة	0.6
X12	تقوم الجامعة بتدريب وتكوين موظفيها لتنمية مهاراتهم.	0.49
X13	تقوم الجامعة بدعم أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث ماديا	0.72
X14	تقوم الجامعة بدعم أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث معنويا	0.75

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

0.57	تساهم المعرفة في تطوير قدرات التفكير لدى الموظفين	X15
0.68	تأخذ الجامعة باقتراحات الطلبة وتشجيعهم بإمداد أفكار جديدة	X16
0.58	تنظيم الجامعة حلقات نقاش الطلبة وأعضاء هيئة التدريس	X17
0.63	تقوم هيئة التدريس باستخدام أسلوب التعليم بالتفكير للطلبة.	X18
	C.ALPHA :0.864 ألفا كرونباخ	
DG.RHO :0.890 مؤشر		
AVE :0.301 متوسط نسبة التباين المستخرج		

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام spss

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير المستقل المعرفة الضمنية، حيث يتضح أن هذا المتغير تم حذف منه بعض العبارات والتي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير حيث تشبعت أقل من 7.0 تؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج لذلك فإن هذا المتغير أصبح يقاس ب 8 عبارة تعطي مؤشرات صدق جيدة.

### 1.2 اختيار صدق مقياس ضمان الجودة:

يوضح الجدول نتائج اختيار صدق المقياس لمتغير ضمان الجودة:

### الجدول رقم 3-6: نتائج اختيار صدق المقياس لمتغير ضمان الجودة

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
Y19	تقديم هيئة التدريس المساعدة الكافية للطلبة.	0.7
Y20	يتم صياغة أهداف ورسائل الجامعة بأسلوب واضح يمكن قياسه.	0.58
Y21	تأخذ الجامعة باقتراحات الطلبة حول تحسين العملية التعليمية.	0.43
Y22	تقوم الجامعة لعداد برامج تعليمية وفق ما يتطلبه سوق العمل.	0.56

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

0.73	تسعى إدارة الجامعة بصفة مستمرة الى تطوير الأوضاع التعليمية.	Y23
0.68	تلتزم الجامعة بأخلاقيها المهنية في التعامل مع مختلف الأطراف.	Y24
0.78	تقديم أعضاء هيئة التدريس مساهمات فكرية للرفع من جودة التعليم.	Y25
0.75	تختار الجامعة أشخاص مؤهلين في أقسامها الإدارية والخدمة الأداء مهامها.	Y26
0.48	تقيس الجامعة جودة خريجيها من خلال مدى توظيفهم من قبل المنظمات.	Y27
	C.ALPHA :0.781 ألفا كرونباخ	
	DG.RHO :0.842 مؤشر	
	AVE :0.405 متوسط نسبة التباين المستخرج	

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج spss

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير الوسيط ضمان الجودة، حيث يتضح كذلك إن هذا المتغير تم حذف منه بعض العبارات التي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير حيث سجلت تشبعات أقل من 7.0 وتؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج لذلك فأن هذا المتغير أصبح يقاس ب 5 عبارات.

### 1.3 اختيار صدق مقياس متغير القرارات الإستراتيجية:

يوضح الجدول التالي نتائج اختيار صدق المقياس لمتغير القرارات الإستراتيجية.

### الجدول رقم 3- 7: نتائج اختيار لمتغير القرارات الإستراتيجية

الرمز	المتغير	معامل التحميل
Z28	تعتمد الجامعة على التجارب السابقة في اتخاذ قراراتها	0.75
Z29	تقوم الجامعة بوضع القرارات بعد تحليل البيانات ومعالجتها.	0.79
Z30	تعتمد الجامعة على البحوث والدراسات لاتخاذ قراراتها	0.73
Z31	تستعين الجامعة بأطراف من الخارج لوضع قراراتها	0.23
Z32	تقوم الجامعة بمشاركة الموظفين في عملية وضع القرار	0.71
Z33	تتخذ الجامعة القرار لأنسب من بين عدة بدائل متاحة	0.78
Z34	تعتمد الجامعة في اتخاذ قراراتها على أصحاب الخبرة والكفاءة	0.7

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

0.68	تتوفر لدى المرؤوسين معارف تمكنهم من تنفيذ القرارات المناسبة.	Z35
0.49	تتخذ الجامعة القرارات على أساس رؤية ورسالة للجامعة.	Z36
C.ALPHA0.792: ألفا كرونباخ		
DG.RHO مؤشر: 0.850		
AVE: 0.448 متوسط نسبة التباين المستخرج		

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج spss

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير التابع للقرارات الإستراتيجية، حيث يتضح كذلك أن المتغير تم حذف منه بعض العبارات والتي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير حيث التباين المستخرج لذلك فإن هذا المتغير أصبح يقاس ب 7 عبارات.

ثالثا: تشخيص البيانات.

يقضى إجراء أي تحليل للبيانات تشخيصها كمرحلة أول لتبرير إجراء أي تحليل إحصائي هومناسب ولعل أهم تلك الاختبارات اعتدالية البيانات، واختبار وجود مشكلة التعدد الخطي.

يقضى إجراء أي تحليل للبيانات تشخيصها كمرحلة أول لتبرير إجراء أي تحليل إحصائي هومناسب وسيتم التأكد من اعتدالية بيانات متغيرات الدراسة وفي هذه الحالة، حجم العينة يتعدى 5 مشاهدة ما يقضي اعتماد إحصاء "كروموغولوف سميرونوف" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3- 8: اختيار الاعتدالية لمتغيرات الدراسة:

المتغير	الإحصاء	القيمة الاحتمالية
المعرفة الضمنية	0.942	0.04
ضمان الجودة	0.968	0.051
القرارات الإستراتيجية	0.934	0.003

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا للمخرجات spss.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

تستند قاعدة القرار في اختيار الاعتدالية لمقارنة الاحتمالية المحسوبة مع القيمة الاحتمالية الاسمية 0.05 حيث يقبل فرض اعتدالية بيانات متغير إذا كانت القيمة الاحتمالية الاسمية 0.05 ومن نتائج الجدول يمكن الحكم على عدم إتباع البيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

### 2- اختيار مشكلة التعدد الخطي:

بعد التعدد الخطي مشكلة في النماذج البنائية واختبار وجود هذا المشكل يتم الاستعانة باختبار تضخيم التباين VIF ومعامل التباين المسموح TOL ونتائج هذا الاختبارين موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم 3- 9: اختيار مشكلة التعدد الخطي

المتغير	عامل تضخيم التباين VIF	التباين المسموح
المعرفة الضمنية	1.88	0.524
ضمان الجودة	2.391	0.426

### المصدر: من إعداد الطالبين وقفا البرنامج spss

تستند قاعدة لقرار في اختيار وجود التعدد الخطي إذا كان معامل تضخيم التباين أكبر من 5 ( هناك من يعتمد محك أكبر من 10) وبالمقابل وباعتبار أن معامل التباين المسموح ه ومقلوب عامل تضخيم التباين فإن معامل التباين المسموح إذا كان أقل من 0.2 فهذا يدل على وجود مشكلة التعدد الخطي، من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن متغيرات الدراسة لا تعني من وجود مشكلة التعدد الخطي. رابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم استخدام لغة البرمجة الإحصائية R لتحليل بيانات الدراسة واختيار فرضيتها وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المؤوية المتوسط الحسابي والتكرارات الانحراف المعياري.
- معامل الثابت ألفا كرونباخ C.ALPHA ومعامل الثابت التجزئة النصفية ومؤشر RHO ومتوسط نسبة التباين المستخرج AVE للتحقق من ثبات أداة الدراسة .
- اختيار كرومغلوب سميرونوف واختيار اعتدالي لبيانات.
- معامل تضخيم التباين والتباين المسموح لاختيار التعدد الخطي.
- التحليل العلمي التوكيدي بهدف بناء النموذج العلمي والتحقق من جودة مطابقة البيانات.
- مؤشرات جودة مطابقة النموذج البنائي .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة و التحليل

يعرض هذا المبحث النتائج المتوصل إليها من الدراسة.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

- بعد القيام بتوزيع 107 استبيان ثم استرجاع 77 وبعدها تم تفريغ البيانات وتحليلها و الجدول التالي يوضح البيانات الشخصية للدراسة .

#### الجدول رقم 3- 10: توزيع الأفراد حسب البيانات

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الؤهـل العـلمي	ثانوي	12	15.58%
	ليسانس	10	12.98%
	ماستر	11	14.28%
	ماجستير	6	7.80%
	دكتوراه	38	49.36%
	المجموع	77	100%
المسمى الوظيفي	إداري	26	33.33%
	أستاذ	30	38.96%
	أستاذ وإداري	21	27.28%
	المجموع	77	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	25.98%
	من 5 الى 10 سنوات	32	41.55%
	من 11 الى 15 سنة	14	18.18%
	أكثر من 15	11	14.28%
	المجموع	77	100%
الدرجة العلمية	أستاذ التعليم العالي	3	5.8%
	أستاذ محاضر(أ)	21	41.18%
	أستاذ محاضر(ب)	15	29.42%

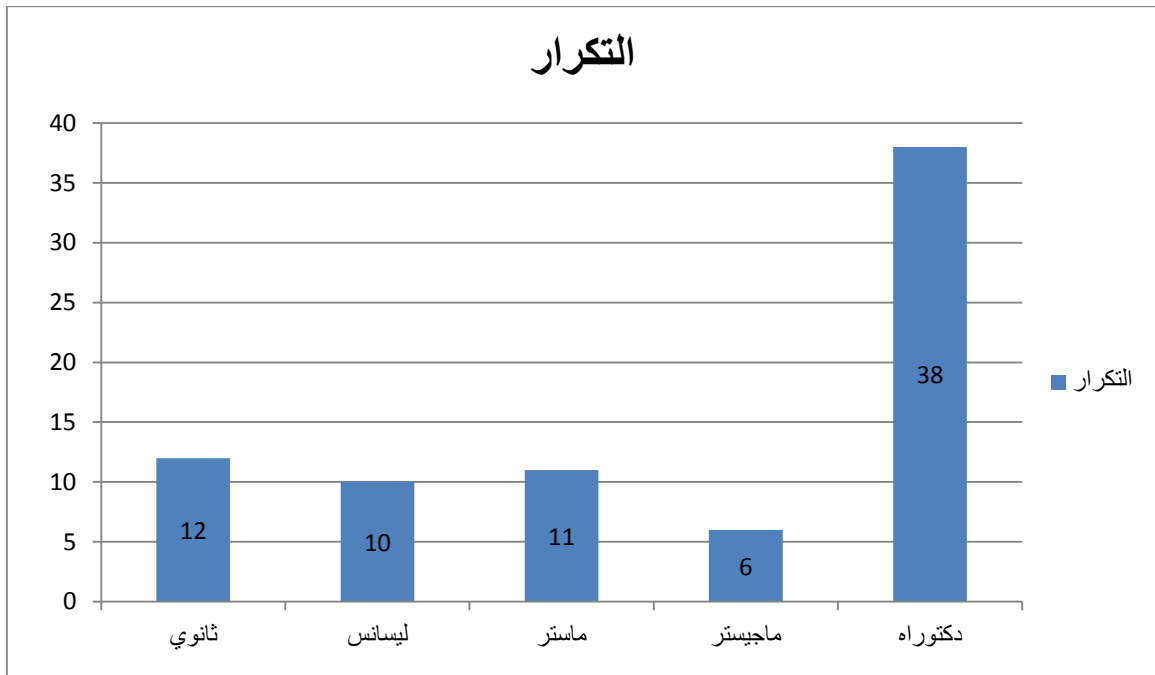
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

19.60%	10	أستاذ مساعد(أ)
3.98%	2	أستاذ مساعد(ب)
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول وما هو موضح في الشكل بالنسبة للمؤهل العلمي بظهر أن أغلب أفراد عينة الدراسة متحصلون على شهادة الدكتوراه بنسبة (49.36%) من عينة الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

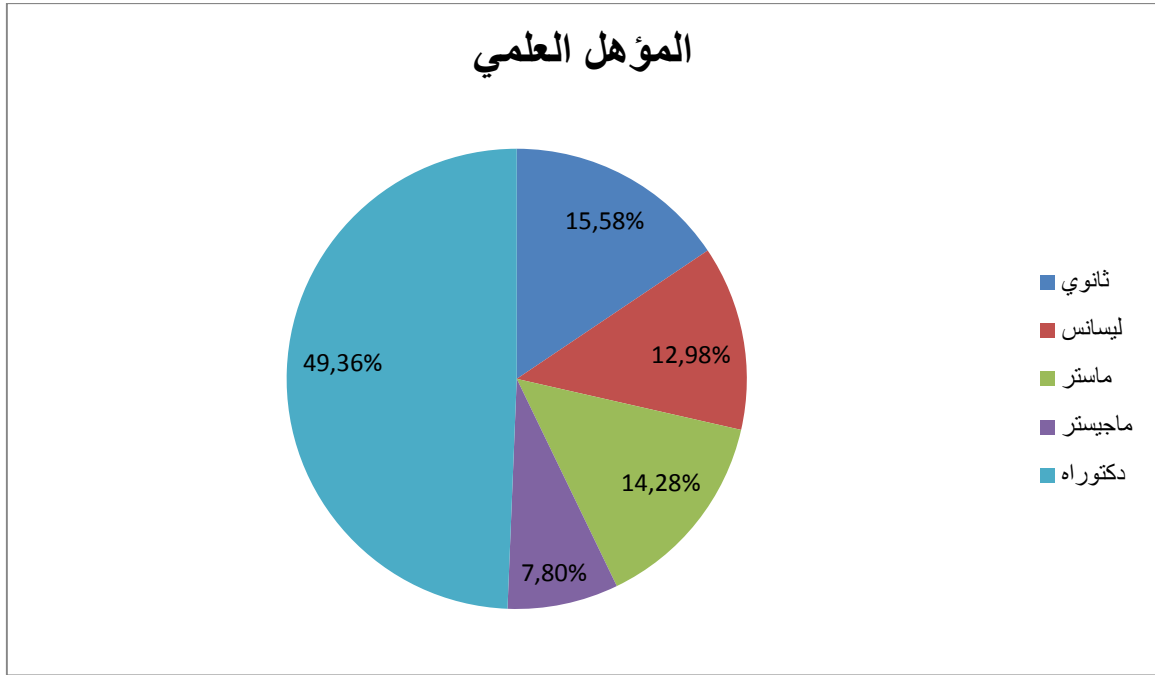
### الشكل 3 - 2: توزيع المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام R 3.5.1

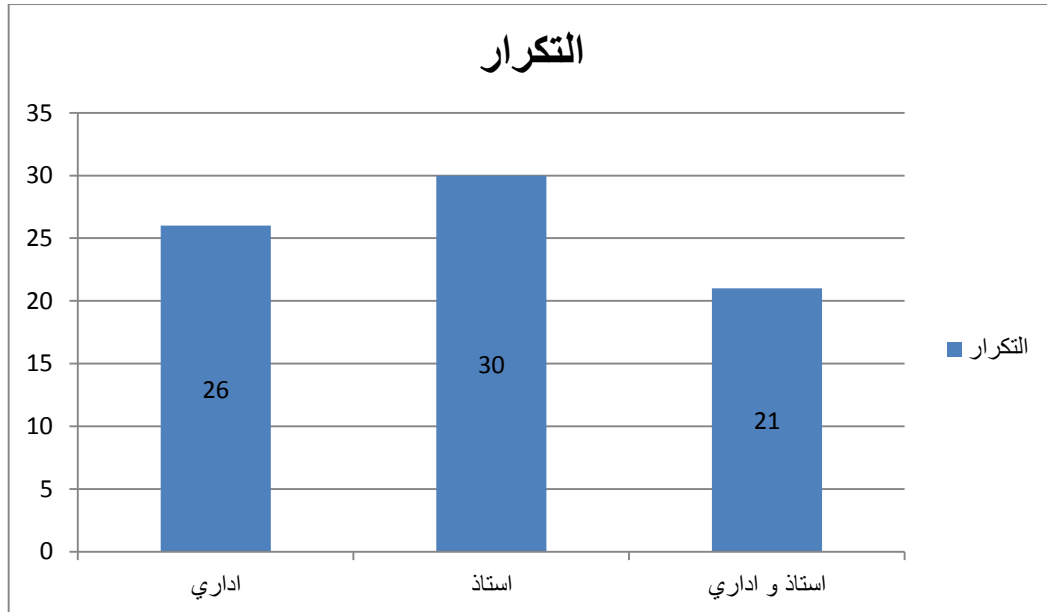
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

الشكل 3 - 3: المؤهل العلمي



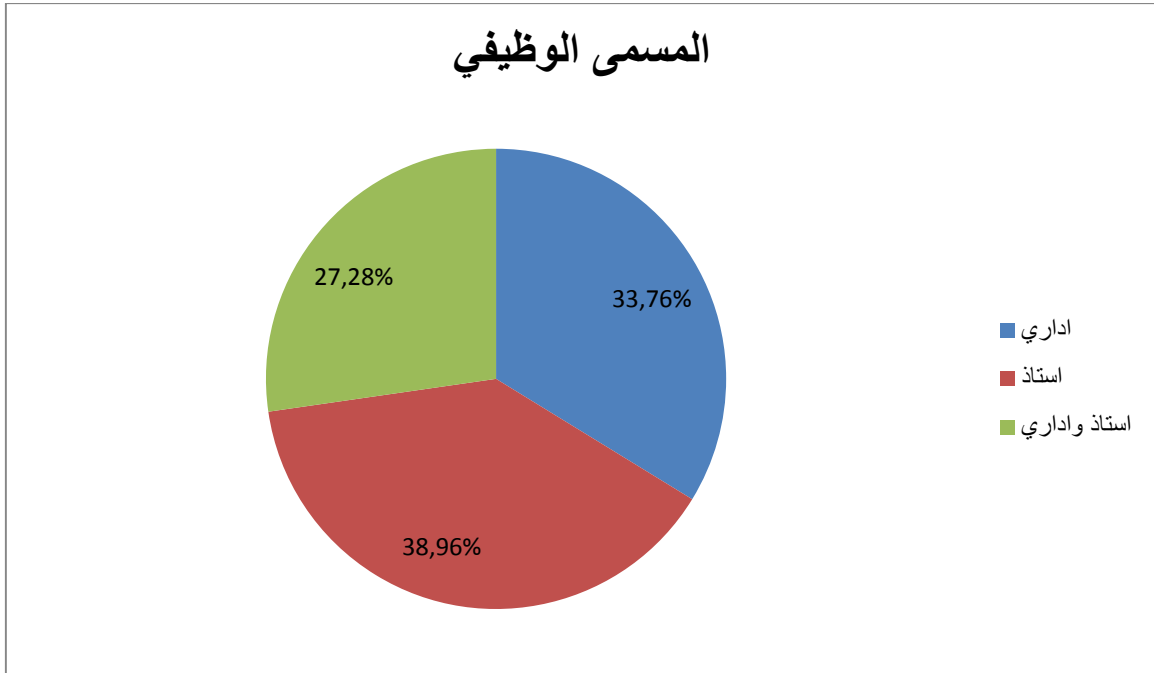
- كما أن توزيع متغير المسمى الوظيفي فكان النسبة الأكبر للأساتذة بنسبة (38.96%) من عينة الدراسة وبشكل متقارب مع الموظفين الإداريين كما هو موضح في الشكل:

الشكل 3 - 4: توزيع المسمى الوظيفي



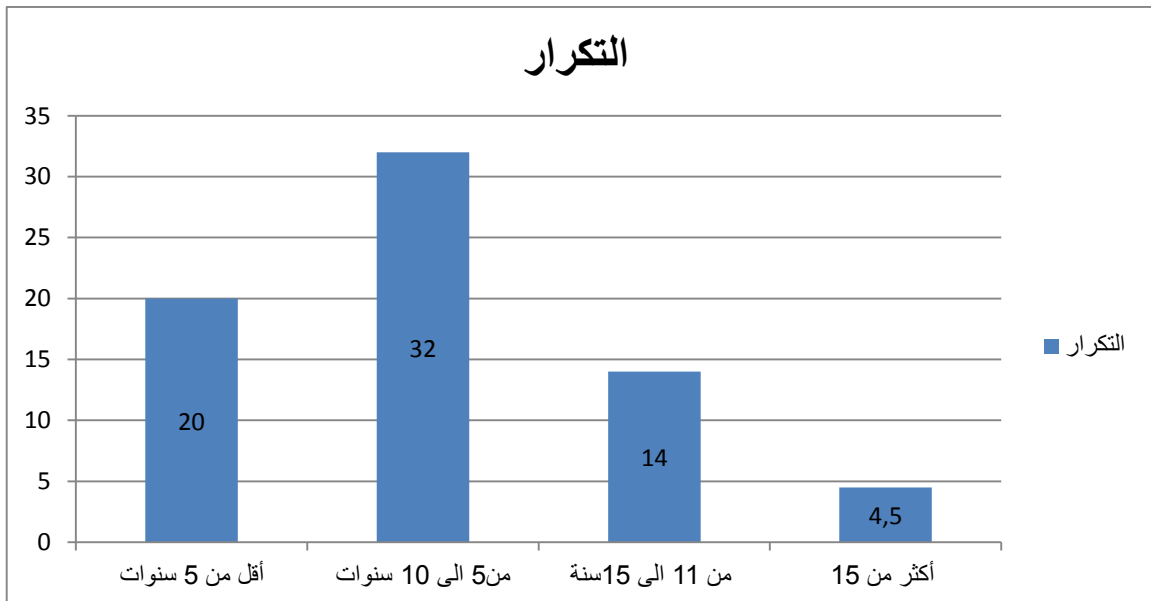
المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام R 3.5.1

الشكل 3 - 5: المسمى الوظيفي



أما بالنسبة لتوزيع متغير عد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر لفئة (من 0 إلى سنوات ) الأكبر لفئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة (41.55%) كما هو موضح في الشكل التالي:

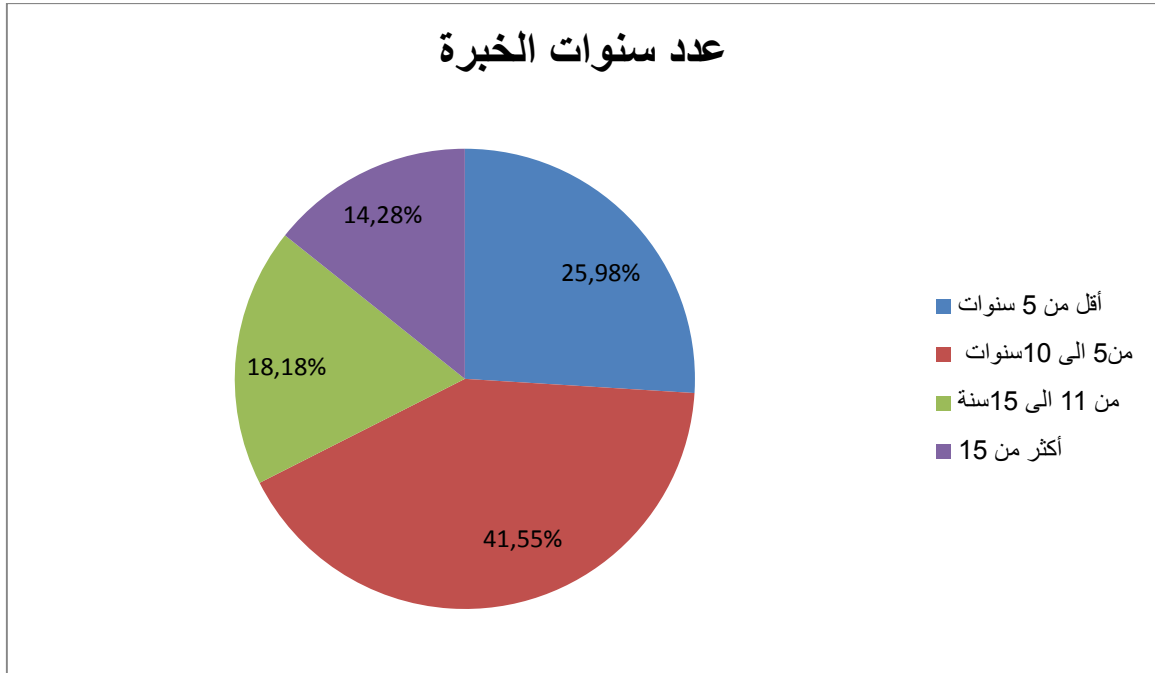
الشكل 3 - 6: توزيع عدد سنوات الخبرة.



المصدر من إعداد الطالبين باستخدام R 3.5.1

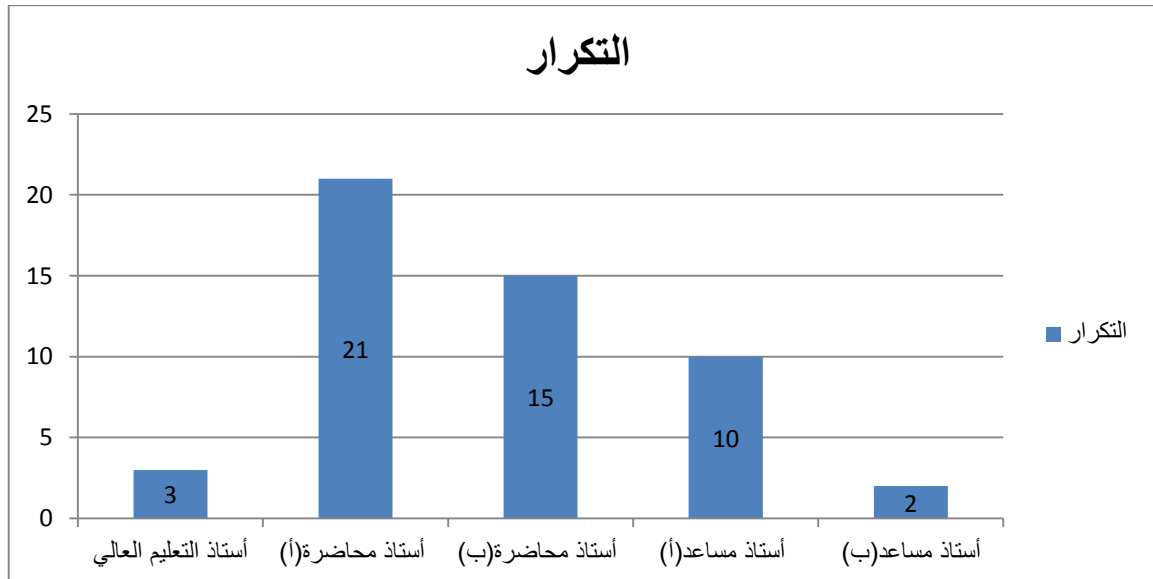
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

الشكل 3 - 7: عدد سنوات الخبرة

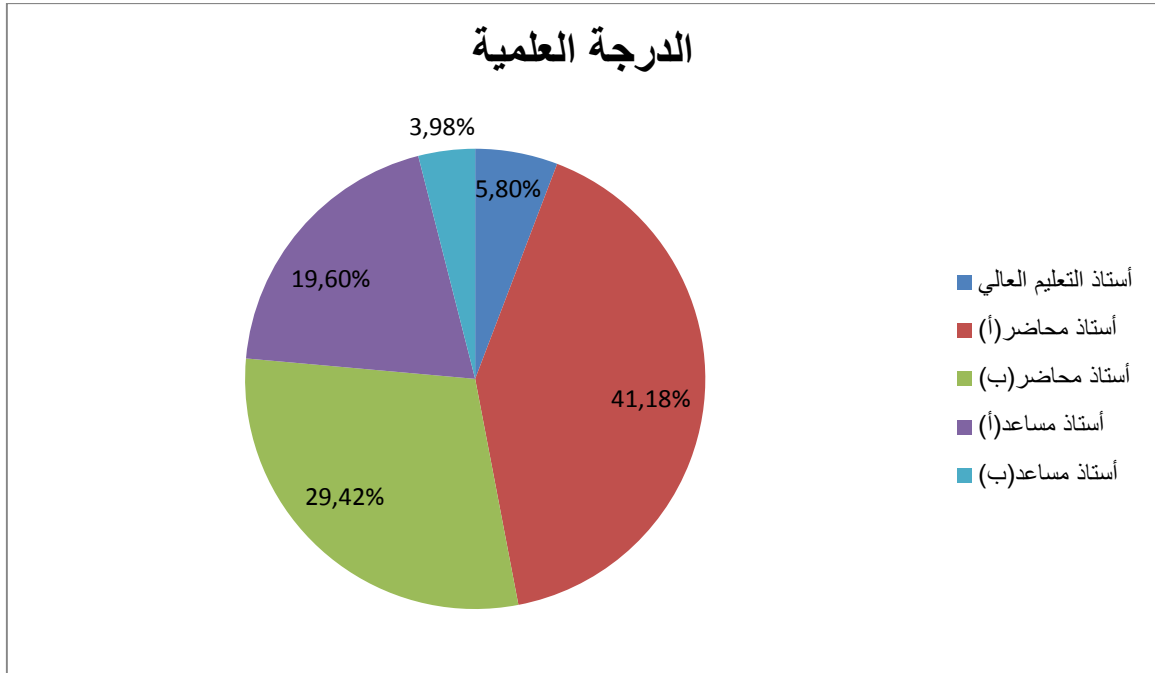


-أما توزيع متغير الدرجة العلمية فكانت النسبة الأكبر في العينة للأساتذة المحاضرين (أ) بنسبة (41.18%) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 3 - 8: توزيع الدرجة العلمية



المصدر من إعداد الطالبين باستخدام R 3.5.1



### المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يعتمد التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على المتوسط الحسابي و الأهمية النسبية لقياس مركز درجة الموافقة في العينة و لانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس تشتت درجة الموافقة في العينة و الترتيب لا يكون على أساس معامل الاختلاف للبنود الداخلية في المتغيرات.

#### 1- المتغير المستقل المعرفة الضمنية:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغير المعرفة الضمنية :

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

الجدول رقم 3- 11: التحليل الوصفي لمتغير الضمنية:

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
01	تقوم الجامعة بتشجيع الموظفين من أجل تبادل الخبرات	3.47	1.14	موافق
02	تمتلك الجامعة خبرة عالية في مجال البحث نو التطوير	3.24	1.05	محايد
03	يتوفر لدى الجامعة خبرات فنية و إدارية في مجال نشاطاتها.	3.65	1.11	موافق
04	تقوم الجامعة بدورات تكوينية من أجل الرفع من الخبرات.	3.51	0.94	موافق
05	يتوفر لدى الجامعة موظفين يمتلكون خبرة مهنية كافية.	3.33	1.08	موافق
06	تستفيد الجامعة من التجارب و الخبرات السابقة في التسيير.	3.40	1.16	موافق
07	تمتلك الجامعة مهارات عالية في حل أي مشكلة تواجهها	3.15	0.96	محايد
08	تمتلك الجامعة مهارات في التعامل مع الطلبة و الموظفين.	3.94	1.10	موافق
09	تقوم الجامعة بتدريب و تكوين موظفيها لتنمية مهاراتهم.	3.53	1.19	موافق
10	تقوم الجامعة بتشجيع و تحفيز الطلبة للرفع من مستوى التعليم.	3.16	1.02	محايد
11	تطوير الجامعة لمهارات الموظفين للمساهمة في تبادل المعارف.	3.81	1.04	موافق
12	يتملك الموظفين بالجامعة معارف تمكنهم من تحسين الدراسة.	3.65	1.10	موافق
13	تقوم الجامعة بدعم أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث ماديا.	3.24	1.09	محايد
14	تقوم الجامعة بدعم أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث معنويا	3.31	0.96	محايد
15	تساهم المعرفة في تطوير قدرات التفكير لدى الموظفين.	3.09	1.19	محايد
16	تأخذ الجامعة باقتراحات الطلبة و تشجيعهم بإمداد أفكار جديدة .	3.91	0.99	موافق
17	تنظم الجامعة حلقات نقاش بين الطلبة و أعضاء هيئة التدريس.	3.20	1.01	محايد
18	تقوم هيئة التدريس باستخدام أسلوب التعليم بالتفكير للطلبة .	3.92	1.03	موافق
	المجموع	3.47	0.76	

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

- يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للمحور الأول والذي هو المعرفة الضمنية، من منظور الفئة المستهدفة ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3.472 و بالانحراف معياري قدره 0.763 وهذا ما يعني أن أغلب القرارات لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

بدرجة الموافقة بحيث جاءت العبارة الثامنة "تمتلك الجامعة مهارة في التعامل مع الطلبة والموظفين  
"متوسط حسابي على قدرات التفكير لدى الموظفين "

بمتوسط حسابي ضعيف قدره 3.09 يعني أن محمل أفراد العينة أجابوا بالحياد على هذه العبارات مما  
يدل على عدم إقناعهم بالفكرة .

### 2-متغير الوسط ضمان الجودة:

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغير ضمان التعليم العالي:

### الجدول رقم 3- 12: التحليل الوصفي لمتغير ضمان الجودة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
01	تأخذ الجامعة باقتراحات الطلبة حول تحسين العملية التعليمية.	3.82	0.96	موافق
02	يتم صياغة أهداف ورسائل الجامعة بأسلوب واضح يمكن قياسه.	3.49	0.90	موافق
03	تقديم هيئة التدريس بتقديم المساعدة الكافية للطلبة.	3.20	1.07	محايد
04	تقوم الجامعة بإعداد برامج تعليمية وفق ما يتطلب سوق العمل.	3.04	0.98	محايد
05	تسعى إدارة الجامعة بصفة مستمرة الى تطوير الأوضاع التعليمية.	4.07	0.80	موافق جدا
06	تلتزم الجامعة بأخلاقيات المهنة في التعامل مع مختلف الأطراف.	3.96	0.78	موافق
07	تقديم أعضاء هيئة التدريس مساهمات فكرية للرفع من جودة تعليم.	3.43	0.97	موافق
08	تقيس الجامعة جودة خريجها من خلال مدى توظيفهم من قبل المنظمات .	3.02	1.03	محايد
09	تختار الجامعة أشخاص مؤهلين في أقسامها الإدارية الخدمية لأداء مهامها	3.99	0.84	موافق
	المجموع	3.55	0.79	

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

يوضح الجدول أعلاه التحليل الوصفي للمتغير الكامن لضمان الجودة وبنوده حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3.556 و بالانحراف المعياري قدره 0.790 وهذا يعني أن القرار الكلي عن البدائل الإجابات كانت بالموافقة الشبه كلية للأفراد العينة على عبارات المحور الثاني حيث سجلت العبارة رقم 05 "تسعى إدارة الجامعة بصفة مستمرة إلى تطوير الأوضاع التعليمية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.07 أي بقرار موافق جدا، أما العبارة رقم 08 "تقيس الجامعة جودة خريجها من خلال مدى توظيفهم من قبل المنظمات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.02 بقرار محايد أي أن المستجوبين يرون أن الجامعة لا تقيس جودة خريجها من خلال منظمات الأعمال.

### 3- المتغير التابع القرارات الإستراتيجية :

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع القرارات الإستراتيجية :

الرقم	الفقرات	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	القرار
01	تعتمد الجامعة على التجارب السابقة في اتخاذ قراراتها.	3.31	0.910	موافق
02	تقوم الجامعة بوضع القرار بعد تحليل البيانات و معالجتها.	3.48	0.992	موافق
03	تعتمد الجامعة على البحوث و الدراسات لاتخاذ قراراتها.	3.66	0.972	موافق
04	تستعين الجامعة بأطراف خارج المؤسسة في وضع قراراتها	2.87	1.038	محايد
05	تتخذ الجامعة القرار الأنسب من بين عدة بدائل متاحة.	3.72	0.951	محايد
06	تتخذ الجامعة القرارات على أساس رؤية ورسالة للجامعة.	3.25	1.045	موافق
07	تقوم الجامعة بمشاركة الموظفين في عملية وضع القرار.	3.10	0.972	محايد
08	تعتمد الجامعة في اتخاذ قراراتها على أصحاب الخبرة و الكفاءة.	4.01	0.826	موافق
09	تتوفر لدى المرؤوسين معارف تمكنهم من تنفيذ القرارات المناسبة.	3.08	0.996	موافق
	المجموع	3.38	0.783	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

يوضح الجدول أعلاه التحليل الوصفي للمتغير بالكامن للقرارات الإستراتيجية و بنوده حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.38 و بانحراف معياري قدره 0.783 حيث جاءت درجة القرار الكلية لأفراد العينة على جميع عبارات المحور بدرجة (موافق) ،حيث كانت العبارة 08" تعتمد الجامعة فباتخاذ قراراتها على أصحاب الخبرة و الكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.01 بالموافقة لأفراد العينة حول هذه العبارة أما العبارة رقم 4 "تستعين الجامعة بأطراف من الخارج في وضع قراراتها" جاءت في المرتب الأخيرة بمتوسط حسابي 2.87 بقرار "محايد" أي أن أفراد العينة غير موافقين على استعانة الجامعة بأطراف خارج المؤسسة في وضع قراراتها.

### المطلب الثالث: اختيار الفروض.

#### 1-اختيار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على ضمان الجودة " و الاختيار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج اختيار الفرض الأول:

#### الجدول رقم 3- 13: اختيار الفرض الأول:

الأثر	الانحراف المعياري	إحصاء	القيمة الاحتمالية
0.68 ←	0.108	7.889	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن الأثر المباشر للمعرفة الضمنية نحو ضمان الجودة كان ايجابي قدر 0.68 وهو أثر معنوي ،وعليه يقبل الفرض الأول أي "يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على ضمان الجودة"

#### 2-اختيار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه " يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية" و لاختيار هذا الفرض بفرض الجدول نتائج اختيار الفرض الثاني:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

الجدول رقم 3-14: اختيار الفرض الثاني

القيمة الاحتمالية	إحصاء	الانحراف المعياري	الأثر	
0.2	1.523	0.128	0.181	← المعرفة الضمنية القرارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن الأثر المباشر للمعرفة الضمنية نحو القرارات الإستراتيجية كان ايجابي قدره 0.181 وهو أثر غير معنوي، وعليه يرفض الفرض الثاني: أي "لا يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية".

### 3-اختيار الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد أثر معنوي لضمان الجودة على القرارات الإستراتيجية" ولاختيار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج اختيار الفرض الثالث:

الجدول رقم 3-15: اختيار الفرض الثالث

القيمة الاحتمالية	إحصاء	الانحراف المعياري	الأثر	
0.000	7.879	0.128	0.67	← ضمان الجودة القرارات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

- من الجدول يتضح أن الأثر المباشر لضمان الجودة نحو القرارات الإستراتيجية كان ايجابي قدره 0.67 وهو أثر معنوي: وعليه يقبل الفرض الثالث أي " يوجد أثر معنوي لتحقيق الجودة على القرارات الاستراتيجية"

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

### 4- اختيار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أن للمعرفة على أن "يوجد تأثير غير مباشر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية بوجود متغير وسيط وهو ضمان الجودة" ولاختيار هذا الفرض يفرض الجدول نتائج اختيار الفرض الرابع.

### الجدول رقم 3- 16: اختيار الفرض الرابع:

اختيار الفرض الرابع						
اختيار المتغير الوسيط		الأثر الكلي	لأثر الغير المباشر	الأثر المباشر	0.181	المتغير المستقل
المعنوية	إحصاء اختيار سوبل					
0.00	3.76	0.556	0.375	0.181	المعرفة الضمنية	المتغير المستقل
					ضمان الجودة	المتغير الوسيط
					القرارات الإستراتيجية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات حزمة plspm

-من خلال الجدول يتضح أن الأثر الغير مباشرة للمعرفة الضمنية نحو القرارات الإستراتيجية كان ايجابي قدر ب 0.181 وهو أثر معنوي وعليه يقبل الفرض الرابع أي "يوجد تأثير غير مباشر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية بوجود متغير وسيط وهو ضمان الجودة".

### المبحث الثالث: مناقشة النتائج

يستعرض هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة و المتعلقة بعينة و التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة و فروض الدراسة.

#### المطلب الأول: مناقشة عينة الدراسة:

-من خلال نتائج الجدول بالنسبة للمؤهل العلمي يظهر أن أكبر الموظفين متحصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة (49.36%) وهو أمر طبيعي لأنه معظم الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير هم أساتذة و متحصلين على شهادة الدكتوراه، أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فكانت النسبة الأكبر للأساتذة بنسبة (38.96%) من عينة الدراسة، وذلك لأن معظم الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسييرهم (اساتذة) و (أساتذة و إداريون)، وأن أكثر المناصب انتشارا في العلوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير من أعضاء هيئة التدريس، أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر لفئة (من 05 الى 10 سنوات) بنسبة (41.55%) وهذا راجع لحداثة تأسيس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، أما متغير الدرجة العلمية فكانت النسبة الأكبر للأساتذة المحاضرين (أ) بنسبة(41.18%) وهذا راجع الى أن أغلب الأساتذة في كلية يحملون شهادة الدكتوراه وهذا ما يؤكد متغير المؤهل العلمي.

#### المطلب الثاني: مناقشة متغيرات الدراسة

-بينت الدراسة بخصوص التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة مايلي:

##### 1-مناقشة نتيجة المتغير المستقل المعرفة الضمنية

يوضح الجدول السابق التحليل الوصفي للمتغير الكامن المعرفة الضمنية وبنوده حيث سجل البند الثامن 08 متوسط 3.94 وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأول أي اتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير ، في حين جاء البند رقم 15 بمتوسط 3.09 وهو بذلك يقع في درجة الموافقة الآن للمستجيبين على هذا البند ضمن ها المتغير ، في حين جاء

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

المتوسط العام للمتغير الكامن للمعرفة الضمنية بمتوسط قدره 3.47 أي بدرجة موافقة جيدة، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تمتلك مهارات في التعامل مع الموظفين و الطلبة وتوافقت هذه الدراسة مع دراسة (العازمي)<sup>1</sup> سن 2016-2017 حيث أشارت في دراسة إن بنود المعرفة الضمنية بالنسبة لمجال الخبرة و المهارة و التفكير جميعها تقع في درجة الموافقة المرتفعة أي إن الشركات الكويتية تتمتع بالمعارف و المهارات الأزمة لأداء مهامها بشكل أفضل .

### 2-مناقشة المتغير الوسيط ضمان الجودة :

يوضح الجدول السابق التحليل الوصفي للمتغير الكامنة ضمان الجودة حيث سجل البند رقم 05 متوسط 4.07 وهي بذلك تقع في درجة الموافقة المتوسط حيث احتلت الترتيب الأول أي باتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير في حين تقع في سجل البند رقم 08 متوسط قدره 3.02 وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة الضعيفة حيث احتلت الترتيب الأخير باتفاق أدنللمستجيبين على هذا البند ضمن، هذا المتغير، في حيث جاء المتوسط العام للمتغير الكامن ضمان الجودة بمتوسط 3.55 أي بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن الجامعة تسعى بصفة مستمرة إلى تطوير الأوضاع التعليمية والرفع من جودة التعليم وتم تأييد هذا الدراسة مع دراسة (حميد،ع،ه) سنة 2017<sup>2</sup> ، أن جامعة الأقصى تسعى وراء تحسين الأوضاع التعليمية وتوفير الجو الملائم للتدريس ورفع جودة التعليم الخدمات الجامعية.

### 3-مناقشة نتيجة المتغير التابع القرارات الإستراتيجية:

-يوضح الجدول السابق التحليل الوصفي للمتغير الكامن القرارات الإستراتيجية وبنوده حيث سجل البند رقم 08 متوسط قدره 4.01 وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة متوسطة حيث احتلت

<sup>1</sup>- ناصر عادل العازمي (2016-2017) ، المعرفة الضمنية و أثرها في القرارات الاستراتيجية في الشركات

الصناعية الكويتية، قسم إدارة أعمال

<sup>2</sup>-(حميد،ع،ه)(2017-1439) أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية التجارة جامعة غزة.

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

الترتيب الأول أي اتفاق مكبري للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير في حين سجل البند رقم 04 متوسط 2.87 وهي بذلك تقع في درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأخير أي درجة اتفاق أدنى للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير في حين جاء المتوسط العام للمتغير الكامن القرارات الإستراتيجية بمتوسط 3.38 أي بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن جامعة ابن خلدون تعتمد على أصحاب الخبرة و الكفاءة في اتخاذ قراراتها وأن الجامعة لا تستعين بأطراف من خارج في عملية صنع واتخاذ قراراتها وهذا الثقة المسيرين في الإمكانيات و المهارات المتوفرة لديهم، حيث يرون أن لديهم قدرات ومهارات تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب دون الاستعانة بالأطراف الخارجية. وتم تأييد هذه الدراسة مع دراسة<sup>1</sup> حيث أشارت دراستها أن البنوك التجارية تحقق القرارات السليمة ومناسبة وتتم مشاركة الموظفين والعمال داخل المؤسسة دون الحاجة للاستعانة بأطراف من الخارج .

### المطلب الثالث : مناقشة نتائج الفروض

#### 1-مناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

-بينت الدراسة أن هناك أثر معنوي للمعرفة الضمنية على ضمان الجودة في جامعة ابن خلدون، فالمعرفة التي يمتلكها الأفراد الموظفين تساهم في ضمان في ضمان الجودة باعتبارها المصدر الأساسي لاكتساب المعرفة.

قد تم تأييد هذا مع دراسة<sup>2</sup> حيث أشارت في دراستها أن المعرفة الضمنية هي الموارد الحقيقي الذي تمتلكه المنظمة فهي الأداة الحيوية التي من خلالها تستطيع المنظمة تأدية وظائفها ومباشرة أنشطتها وتحقيق غايتها و أغراضها، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المعرفة الضمنية وأبعاد جودة خدمة التعليم العالي وتوصلت إلى وجود تأثير طردي معنوي في استجابة الطلاب و

<sup>1</sup>-عبيد،إ،غ (2015-1436) إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار -رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال.

<sup>2</sup>- المنيراوي،ع،هـ (2015) دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي،قسم إدارة الأعمال.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لأبعاد المعرفة الضمنية على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

كما تم تأييد دور المعرفة الضمنية في دراسة<sup>1</sup> حيث أشارت في دراستها أن أفكار الابتكار وأفضل الممارسات التي يوم الأبطال في صناعة الضيافة تأتي من المعارف المتوفرة لديهم ويتم إعاقه مبادرة الابتكار حيث تولد الفكرة وتموت بمجرد ترك وظائفهم كما تواجه إدارة الضيافة تعقيد متزايد في البيئة الداخلية والخارجية، لذا فلا بد من التقديم المستمر لأنشطة التعليم وتبادل المعرف لضمان استمرارية أعمالهم.

### 2-مناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

أظهرت الدراسة على عدم وجود أثر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية، وهذا يوحي بأن جامعة ابن خلدون لا تقوم باستغلال معرفة التضمنية<sup>2</sup> في عقول الأفراد، وتعارضت هذه الدراسة مع دراسة (دحاك) السنة 2018 حيث أشار في دراسته بأهمية ودور الحدس في علمية صناعة القرار، غير أنه يعطي الأهمية للمنهج التحليلي العقلاني في صناعة القرار واعتبر الحدس أنه مساند أشار للمنهج التحليلي، كما يقول كل "marte" و "Neal" بأن تعريف "sinon" للحدس يستبعد استخدام الحدس عن المبتدئين، لكونهم يفتقرون إلى الخبرة المطلوبة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الموافقة حول المنهج الحدسي وحثهم في ذلك أن المديرين يتوجهون للاعتماد على الحدس و التحليل العقلاني معا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

-وتعارضت هذه الدراسة مع دراسة<sup>3</sup> أن المعرفة المتاحة نادرة في المجتمع فلا بد من استغلال الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية كالحدس و التخيل للحصول على أكبر قدر من الفئات والفائدة من هذه

<sup>1</sup> -hallim ,A, (2009) exploring the strategic impactalt knowlayees.

<sup>2</sup> -دحاك،إ،ع (2018) دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين فكر marte و sinon ، جامعة مولود معمري: الجزائر، تيزي وزو

<sup>3</sup> -عبيد،إ،غ (2015) إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

المعارف لاتخاذ قرارات سليمة ومواجهة التحديات والأزمات والنهوض بالمنظمة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالي إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في البنوك.

3-مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

-بينت الدراسة أن هناك أثر معنوي لضمان الجودة على القرارات الإستراتيجية، حيث أن ضمان الجودة له انعكاس كل فعالية القرارات المتخذة من طرف المسيرين في جامعة ابن خلدون، وتم تأييد هذه الدراسة مع دراسة (زبار)<sup>1</sup> سنة 2013 حيث أشار أن استخدام معايير لقياس جودة خدمة المعلومات يساعد في تقديمها وبالتالي يساهم في اتخاذ قرارات رشيدة ، لذا اعتمدت دراستها كل معايير لقياس الجودة للمعلومات في القرارات الإستراتيجية ولضمان الجودة في المنظمة يجب توفير الظروف الملائمة للعاملين، والعمل كل زيادة المعارف الجديدة وتحسين الأداء على اتخاذ قرارات مثل والتي تحقق غايات المنظمة ومن هذه المعايير هي: (الدقة، المنفعة، الفعالية، التنبؤ، الكفاءة)،

-ويتم تأييد هذه الدراسة مع دراسة (حميد سنة 2017)<sup>2</sup> حيث أشارت أن الاستقرار والأمان الوظيفي من شأنه التأثير على زيادة فاعلية اداء العاملين والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة التي تخدم أهداف المنظمات ، فجودة حيات العمل تشكل نقطة قوة لدى المديرين، كما تعمل كل تحفيز العاملين وتحسين أدائهم كما أن جودة حياة العمل هي البذرة الأساسية التي للمنظمات النجاح والقدرة على الاستمرار والنمو وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير أيجابي بين أبعاد جودة حياة العمل وفعالية القرارات الإدارية و تعارضت هذه الدراسة مع دراسة ( koumotzki ) 2002،<sup>3</sup> حيث اشار في دراسة أنه يجب على المديرين التنفيذيين للشركات العمل بعناية في ادارة مشاركتهم، هذا الان لديهم عيبا كبيرا

<sup>1</sup>-زبار، أم، 2018 جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية دراسة ميانية في عينة المصارف العراقية، مجلة القادسية 3 للعلوم الاقتصادية.

<sup>2</sup>-حميد،ع،هـ، 2017، أثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية، بحيث مقدم الاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في ادارة الاعمال.

<sup>3</sup>-kwnatzki.n.2002.the speed of strategic decision-making and the impact of conporte-the SBU-LEVEL.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

واحدا وهو أنه لديهم وقت أقل لإتقان تفاصيل أي عمل فردي في كثير من الأحيان ويؤكد لامركزية المسؤوليات ويسلط الضوء كل الأهمية الإدارية و الإستراتيجية للقضايا المتعلقة بالوقت كل الرابط التنظيمي بين الادارة الشركات ووحدات الأعمال الإستراتيجية ويتم منع الحوافز المهنية على أساس تحقيق وانجاز أهداف الشركة والنتائج المفضلة ، كما أن تغيير هيكل المنظمة من أجل قيادة الشركة في الشركات المفضلة لاتجاه يمثل أداة جوية لتنفيذ الإستراتيجية وأنه لا يسمح للمدراء بالرد بسرعة بما فيه الكفاية في التعامل مع التغييرات الديناميكية، وتوصي بضرورة التعاون والمشاركة بين الشركات فهو يتيح بدوره مرونة وسرعة في ضع القارات على مستوى ادارة أمن الدولة .

### 4- مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة :

-وأظهرت الدراسة وجود تأثير غير مباشر معنوي للمعرفة على القرارات الإستراتيجية بوجود متغير وسيط وهو ضمان الجودة ، أي وجود تأثير مباشر قوي بين المعرفة الضمنية وضمان الجودة وبين ضمان الجودة والقرارات الإستراتيجية في جامعة ابن خلدون، فهي تمتلك المعرفة الضمنية و المتمثلة في الخبرات والمهارات والتفكير وتمكنها من ضمان و جودة التعليم العالي غير أن هذه المعرفة الضمنية غير مستغلة في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالجامعة وهذا راجع الى عدم المشاركة الفعالية للموظفين في مجال صناعة واتخاذ القرارات، وعدم قدرة الجامعة على استخراج تلك المعارف المتواجدة في أذهان الموظفين، وتعارضت هذه الدراسة مع دراسة (العازمي ) 2017<sup>1</sup> حيث أشار في دراسته في تعريف للمعرفة الضمنية على أنها" المعلومات الموجودة في الشركة والتي تساعد الهيئة الادارية على الفهم واتخاذ القرار المناسب" وتوصلت الدراسة الى وجود أثر للمعرفة الضمنية الى وجود أثر للمعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعة الكويتية.

<sup>1</sup>- العازمي، ن، ع 2017، المعرفة الضمنية وأثارها في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعة الكويتية، قسم إدارة الأعمال.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

ومن المعروف ان المعرفة الضمنية تنتقل بالتفاعل الاجتماعي لكي نكون أكثر انتشارا وتوسعا ويتم الاستفادة منها في حدود المنظمة، وتم تأييد هذه الدراسة مع دراسة<sup>1</sup> حي أشار في دراسته أن للمعرفة الضمنية مضمون اجتماعي انسيابي وتتطلب تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وادراكا للواقع من حيث متغيراته وعناصره، وكما أن القرار الاستراتيجي ليس قرار روتيني ويتطلب معلومات ومعارف ومهارات وخبرات عالية.

-ان عدم ملموسية المعرفة والخلط بين المنهج العقل والتجريبي بشكل عائق لدى المسيرين في كيفية وضع واتخاذ القرارات ، وتم تأييد هذه الدراسة مع دراسة (absoum, hatami 2003)<sup>2</sup> حيث أشار في دراسة أن العنصر الفيزمادي لا يمكن الوصول إليه بشكل كامل وقد لا يكون واضح تتمت وان الخلط بين المنهج العقلاني و المنهج المعياري الفاتح على المعرفة الضمنية و الخبرة والأحكام الشخصية والحدس أي مصادر يتم استغلالها من قبل كبار المديرين لفهم المعقد والمواقف الغير المؤكدة لصنع القرارات الإستراتيجية له أثر كبيرة على إستراتيجية المعرفة ، الذاكرة التنظيمية هيكل وأنظمة.

### خلاصة:

-من خلال ما سبق ومن خلال مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة يتضح أن المعرفة الضمنية جزء لا يتجزأ من المؤسسة وان المؤسسة بحاجة مستمرة ودائمة الى المعرفة الضمنية فالموجودات الغير مادية أصبحت الوجود الذي يتضمن به مؤسسة سيرورتها وقدرتها على التفوق على منافسيها، فهذا المعرفة تفقد إذا لم تمتلك المؤسسة كيفية وتقنية الاستفادة منها في حل مشاكلها والقدرة على إرضاء المستفيد وتحقيق رغباته وذلك بتوفير منتج يفوق توقعاتها ، كما أن تفاعل العاملين فيها بخلق رصيد هائل من المعرفة يمكنها من الوصول وتحقيق أهدافها وغاياتها الإستراتيجية، وتوصلت هذه الدراسة أن التأثير المباشر

<sup>1</sup>-معممر ، ف، ت 2017، دور ممارسة ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، جامعة الأقصى، غزة.

<sup>2</sup>-absoum hatami. R.D.2003Exploring.theimpactis of knowledge(Re)use and organiza menmoray

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم العالي

---

للمعرفة في القرارات الإستراتيجية بقدر نسبة 20 % وأن التأثير المباشر للمعرفة الضمنية في ضمان الجودة بقدر 70 % وأن التأثير المباشر لضمان الجودة على القرارات الإستراتيجية بقدر نسبة 50% وأن التأثير الغير مباشر للمعرفة في القرارات الإستراتيجية بقدر نسبة 40% وهذا في ظل وجود متغير وسيط وهو ضمان الجودة ، فـضمان الجودة هي بمثابة حلقة ربط بين المعرفة الضمنية والقرارات الإستراتيجية ، وأن 50% من التباين المفسر من ضمان الجودة يعود للمعرفة الضمنية و 50% من التباين المفسر من القرارات الإستراتيجية يعود لضمان الجودة .

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

في نهاية هذه الدراسة التي حاولت معالجة علاقة المعرفة الضمنية مع القرارات الإستراتيجية في ظل توافر ضمان الجودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون- تيارت- وهذا ما أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن تساعد في صياغة بعض التوصيات التي يمكن أن تفيد متخذي القرار في جامعة ابن خلدون.

ومما سبق يمكننا الاستنتاج بأن العاملين لديهم إدراك لمفهومي المعرفة الضمنية والقرارات الاستراتيجية لكن بمستويات خفيفة نسبيا ويختلف هذا الإدراك باختلاف المستويات الإدارية للعاملين، فالعاملون في المستويات الإدارية العليا لديهم فهم أعمق لهذه المفاهيم من الإدارات الأدنى وانطلاقا من فهم الإدارة العليا لمفهوم المعرفة الضمنية بشكل جيد لأنها تسعى للاستفادة منها بالشكل الأنسب من خلال تنمية روح المبادرة و الابداع لدى العاملين لديها.

أولا: نتائج الدراسة.

### النتائج:

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ارتفاع المستوى التعليمي الأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ابن خلدون .
- امتلاك أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين لمعارف و خبرات في مجال عملهم تمكنهم من ضمان جودة التعليم العالي .
- ضعف عملية استقطاب الأشخاص القادرين على توظيف المهارات والخبرات في مجال عملهم.
- تحرص الجامعة على نقل المعارف ذات القيمة للطلبة لزيادة مستوى التعليم والرفع من جودة العملية التعليمية مع وجود ضعف في تقديم التحفيز المساعدة على ذلك للارتقاء الى مستويات أعلى.
- تمتلك جامعة ابن خلدون معرفة ضمنية لكن هذه المعرفة غير مدركة وغير مستغلة في صناعة القرارات الإستراتيجية بشكل مباشر.

## خاتمة عامة

- إن ضمان كالجودة هي بمثابة حلقة ربط بين المعرفة الضمنية و القرارات الإستراتيجية.
- تعمل جامعة ابن خلدون على ضمان الجودة مما ينعكس إيجابا على فعالية قراراتها الإستراتيجية.
- إدارة الجامعة تقوم بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات.
- إن ضمان الجود يمكن جامعة ابن خلدون من الاستفادة من المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية.

### ثانيا: التوصيات.

- انطلاقا من مناقشة نتائج الدراسة وما تم عرضه مسبقا توصي الدراسة الى ضرورة :
- العمل على إدراك المعرفة الضمنية لدى الموظفين فغالبا ما نكون هذه المعرفة غير معروفة لدى أصحابها .
- العمل على خلق بيئة محفزة لاستخراج الأفكار الموجودة لدى الموظفين وتوليد الرغبة في العمل وتقديم الأفضل .
- تحويل المعارف الضمنية لدى هيئة التدريس الى معرفة ظاهرة لتكون أكثر انتشارا وتقديم الحوافز المادية و المعنوية للموظفين لتقديم خدمات متميزة .
- تطور و تحديد المعرفة الضمنية المتوفرة لدى الجامعة لضمان جودة الخدمات المقدمة مما يؤدي الى دعم المسييرين في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- منح الثقة و مشاركة الموظفين (أساتذة، إداريين) والاعتماد على قدراتهم الشخصية والخبرات المكتسبة من خلال تجاربهم في وضع القرارات الإستراتيجية.
- استخدام الأساليب والطرق التعليمية الحديثة من أجل كسب الوقت وتوفير الجهد لتحقيق أهداف الجامعة.



## خاتمة عامة

- العمل على خلق جو من التفاعل بين الموظفين لزيادة الاستفادة من معارفهم كون عملية صنع القرار عملية معقدة تحتاج الى أهم أعمق لتحقيق غاية الجامعة.

- ضرورة حقل المعرفة الضمنية لتصبح أكثر شفافية و طموح لدى فئة المسيرين مما يساعدهم على اتخاذ قرارات فعالة ومناسبة.

### ثالثا: أفاق الدراسة.

على ضوء كل ما سبق اتضح أن هذه الدراسة تعتبر تمهيدا لانبثاق وإشكالية أخرى يمكن أن نكون منطقة لدراسة حالات لأخرى والتوسيع ف هذا المجال :

- دور الرأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي

- التشارك المعرفي ودوره في تحسين جودة التعليم العالي.

- تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة وأثارها في فعالية القرارات الإستراتيجية.

- أثر المعرفة الضمنية وأثرها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

- المعرفة الضمنية وأثرها في تطوير مناهج التدريس في المؤسسات التعليمية.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية:

### 1-الكتب:

1. أبو الكشك ، محمد نايف ، "الإدارة المدرسية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية 2006.
2. محمد احمد إسماعيل ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، كتاب في مجال التطوير التنظيمي ، 2012.
3. حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإقصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دارا لخوارزم العلهمة، السعودية، ط1، 2008.
4. -خضر مصباح إسماعيل طيطي،"إدارة المعرفة التحديات و التقنيات والحلول"، الطبعة الاولى، دار الحامد، سنة 2010.
5. ربحي مصطفى عليان،" أسس التسويق المعاصر" الطبعة الاولى، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،سنة 2009.
6. رفاعي، ممدوح عبد العزيز، "إدارة المعرفة ، مفاهيم مبادئ، تطبيقات" ، القاهرة، دار الطبعة الخامسة، سنة 2013.
7. سليم الحسينية ، نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان الاردن .
8. علاء فرحان طالب ألدعمي فاطمة عبد علي سلمان المسعودي المعرف السوقية و القرارات الإستراتيجية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن الطبعة الأولى،سنة 2011.
9. -عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، المدخل إلى إدارة المعرفة ،الطبعة 2، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن 2009 .
10. عليان ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2008 .

11. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2005.
12. محمد عوادات، أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار فاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2008.
13. -محمد عوض الزوي، أغادير عرفان جويحان، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع سنة 2009.
- 2- الرسائل والأطروحات:
14. إسماعيل سالم، منصور ماضي، "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"، حالة دراسة الجامعة الإسلامية بغزة، لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال غزة، فلسطين، 2010.
15. العازمي، ناصر عادل، (2016-2017)، المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية، قسم إدارة الأعمال.
16. المنيراوي هناء، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة لتعليم العالي،"دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، "رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، سمة 2015.
17. -باديس سمية بن عبد الله شافية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، دور التقييم المالي للمؤسسة في اتخاذ القرارات، جامعة البويرة، الجزائر، سنة 2015، 2014 .
18. حميد عبد الهادي، 2017، أر أبعاد حيات جودة العمل في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، بحيث متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال، 2018، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
19. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وأثارها على مستوى الأداء، لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، وإدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، بغزة، فلسطين، سنة 2012.

20. عبد القادر عمر، إدارة المعرفة ودورها في القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، الجامعة المستنصرية، سنة 2004.
21. عبيد، إ، غ، (2015)، (1436)، إدارة المعرفة وعلاقات بعملية اتخاذ القرار، رسالة مقدمة الاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال.
22. -غسان يحي، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية و الجذور الإدارية المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009
23. عديلة مدور، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، أهمية اليقظة الإستراتيجية فغي اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2012-2013.
24. قطامي يوسف، سيكولوجية التدريس، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات الدولية ، عمان، الاردنم 2001.
25. معمر فتحين (2017)، دور مساهمة إدارية المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، جامعة الأقصى، غزة.
- 3- المجالات:**
26. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، مجلة الجزائر للعولمة السياسات الاقتصادية، العدد 7 سنة 2016.
27. رائد عبد الحق عبد الله، المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرارات الاستراتيجية ، مجلة الهدهد، العدد التاسع، سنة 199.
28. -محمد بن سعد أبو حميد، " تطبيقات المعرفة الضمنية في الإدارة الحديثة، دراسة سوق العمل في المملكة العربية السعودية "مجلة أنساق للفنون والآداب" العدد التاسع، سنة 2018.

#### 4-المؤتمرات:

29. إيمان سعود أبو ضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
30. -مبارك عبد الوهاب حسن، 2016، تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي للمؤسسات التعليمية العليا في نيجيريا، كلية التربية العليا جيجاوا ، نموذجاً، نيجيريا: كلية التربية لولاية جيجاوا نيجيريا قسم اللغات شعبية اللغة العربي.

#### 5-المراجع باللغة الانجليزية:

- 31.abssum hatami. R.D.2003Exploring.theimpactis of knowldege(Re)use and organiza menmoray
- 32.-elements for corporate learning , U,S,a davis – Black publishing company 2000,
- 33.hallim ,A, (2009) exploring the strategic impactalt knowlayees
- 34.hislop D, knowledge management in organizations , oxford university press , new York 2009 ^p 23
- 35.Fernandez, i B Gonzalez , A sabaherwal ,R 2004
- 36.kwnatzki.n.2002.thespeedof.strategic.decision-making and the impact of conporte-the SBU-LEVEL.
- 37.MAEQUARDT , Michael J building the learning organization .
- 38.-nanak,I,1994,dyhamictheoryK of organizational knowledge creation, organization,sience,5;1;14;37
- pitro evangelista. p. Esposito. E Laura . V and raffa “the Adoption of knowledge Management systems in small firms “ elcctronic journal og knowledge management volum 8issue 1, 2010 p 34
- 39.- Rainer & cegielsk ,introduction to information system , 3rd redaction , johan wiley &sons inc( 2009 p) 148
- 40.ravand, H,baghaei(2016) partialleast supuctural equation modeling withr.evaluation 21(11)
- 41.-wiin karl,1993,know le bge management formation thein king about thinking ,u,S,E,K knowledge U,S,A,S chema press,p53

#### 6-المواقع الالكترونية:

- 42.[www.hrdiscussion.com/hr45021.hotml,uap,edu,jo/material/171919822010ppt](http://www.hrdiscussion.com/hr45021.hotml,uap,edu,jo/material/171919822010ppt),
- 43.[www.univ.tirat.net.dz](http://www.univ.tirat.net.dz).
- 44.

الملاحق

جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد

يقوم الباحثان في الماستر تخصص إدارة أعمال، بإجراء دراسة ميدانية تطبيقية على إحدى إشكاليات المعرفة الذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

أثر المعرفة لضمنية في القرارات الاستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي لأجل القيام بهذه الدراسة توجه إليكم هذا الاستبيان مع الشكر المسبق لمساعدتنا عن طريق الإجابة على هاته الأسئلة الواردة أدناه، كما نحيطكم علما أن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان سيتم التعامل معها سرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الجزء الأول: البيانات الشخصية الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسب.

المؤهل العلمي:

ثانوي  ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتوراه

المسمى الوظيفي

إداري  أستاذ  أستاذ إداري

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنة  من 5 إلى 10 سنة  من 10 سنة إلى 15  من 15 فأكثر

الدرجة العلمية:

أستاذ التعليم العالي  أستاذ محاضر أ  أستاذ محاضر ب

أستاذ مساعد أ  أستاذ مساعد ب



الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: بعد الخبرة						
01	تقوم الجامعة بتشجيع الموظفين من أجل تبادل الخبرات.					
02	تمتلك الجامعة خبرة عالية في مجال البحث و التطوير.					
03	توفير لدى الجامعة خبرات فنية و إدارية في مجال نشاطها.					
04	تقوم الجامعة بدورات تكوينية من أجل الرفع من الخبرات.					
05	بتوفر لدى الجامعة موظفين يمتلكون خبرة مهنية كافية.					
06	تستفيد الجامعة من التجارب والخبرات السابقة في التسيير.					
ثانياً: بعد المهارة.						
07	تمتلك الجامعة مهارات عالية في حل أي مشكلة تواجهها.					
08	تمتلك الجامعة مهارات في التعامل مع الموظفين و الطلبة.					
09	تقوم الجامعة بتدريب وتكوين موظفيها لتنمية مهاراتهم.					
10	تقوم الجامعة بتشجيع وتحفيز الطلبة للوضع من مستوى التعليم.					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تطوير الجامعة مهارات الموظفين للمساهمة في تبادل ونقل المعارف.					
12	يملك الموظفون بالجامعة معارف تمكنهم من تحسين الدراسة.					
ثالثا: بعد التفكير.						
13	تقوم الجامعة بدعم أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث ماديا.					
14	تقوم الجامعة دعم أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث معنويا.					
15	تساهم المعرفة في تطوير قدرات التفكير لدى الموظفين.					
16	تأخذ الجامعة باقتراحات الطلبة و تشجيعهم بإمداد أفكار جديدة .					
17	تنظيم الجامعة حلقات نقاش بين الطلبة و أعضاء هيئة التدريس .					
18	تقوم هيئة التدريس باستخدام أسلوب التعليم بالتفكير للطلبة.					
المحور الثاني: ضمان الجودة						
الأسئلة التالية المتعلقة بدرجة تحقيق الجودة في الجامعة، وهو التفوق و التميز في نوعية						

المنتج أو أي مجال .					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
19	تأخذ الجامعة باقتراحات الطلبة حول تحسين العملية التعليمية.				
20	يتم صياغة أهداف ورسائل الجامعة بأسلوب واضح يمكن قياسه.				
21	تقدم هيئة التدريس المساعدة الكافية للطلبة.				
22	تقوم الجامعة بإعداد برامج تعليمية وفق ما يتطلبه سوق العمل.				
23	تسعى إدارة الجامعة بصفة مستمرة إلى تطوير الأوضاع التعليمية.				
24	تلتزم الجامعة بأخلاقيات المهنة في التعامل مع مختلف الأطراف.				
25	تقديم أعضاء هيئة التدريس مساهمات فكرية للرفع من جودة التعليم.				
26	تقيس الجامعة جودة خريجها من خلال مدى توظيفهم من قبل المنظمات.				
27	تختار الجامعة أشخاص مؤهلين				

					في أقسامها الإدارية وخدمة لداء مهامها.	
<p>المحور الثالث: القرارات الإستراتيجية</p> <p>الأسئلة التالية متعلقة بالقرارات الإستراتيجية وهي قرارات بعيدة المدى ، تتميز بقدرتها على التعامل مع المستقبل.</p>						
					تعتمد الكلية على التجارب السابقة في اتخاذ قراراتها.	28
					تقوم الجامعة بوضع القرار بعد تحليل البيانات و معالجتها.	29
					تعتمد الجامعة على البحوث و الدراسات لاتخاذ قراراتها.	30
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	لعبارات	الرقم
					تستعين الجامعة بأطراف من خارج المؤسسة في وضع القرار.	31
					تقوم الجامعة بمشاركة الموظفين في عملية وضع القرار.	32
					تتخذ الجامعة القرارات على أساس رؤية ورسالة الجامعة.	33
					تتخذ الجامعة القرار الأنسب من بين عدة بدائل متاحة.	34
					تعتمد الجامعة في اتخاذ قراراتها على أصحاب الخبرة و الكفاءة.	35
					تتوفر لدى المرؤوسين معارف تمكنهم من تنفيذ القرارات المناسبة.	36

