

المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت

بودرنان هناء*، بوزكري جيلالي**

الإرسال: 10/04/2021

القبول: 17/06/2022

النشر: 09/10/2022

ملخص: هدف هذا البحث إلى التعرف على دور المشاركة في اتخاذ القرار على توليد المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت فرعي ثنية الحد وتيسمسيلت، حيث تم جمع البيانات عن طريق استبانته صممت لهذا الغرض وزعت على جميع العاملين بالمؤسسة، وتوصلنا من خلال النتائج إلى أنه توجد أثر موجب وعلاقة طردية قوية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتوليد المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت فرعي ثنية الحد وتيسمسيلت قدرت بـ: 75.4%. مما يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق يؤدي إلى توليد المعرفة، وأن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم بـ 56.9% من توليد المعرفة في المؤسسة محل البحث.

الكلمات المفتاحية: إتخاذ القرار- إدارة المعرفة- المؤسسة الخدمية- اتصالات الجزائر ولاية تيسمسيلت.

تصنيف JEL: M19, O31, D80, D89

The role of participation in decision-making on knowledge generating in service institutions: A case study on Algeria Telecom for the wilaya of Tissemsilt

Abstract:

The objective of this research is to identify the role of participation in decision-making in generating knowledge at the Algiers Communications Corporation in the state of Tsemself, branches Thanyat al-Hadd and Tissemsilt. The data were collected through a questionnaire designed for this purpose, which was distributed to all employees of the institution. 75.4%. This shows that participation in decision-

* طالبة دكتوراه، جامعة تيسمسيلت، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، الجزائر، hanaa.boudernane@cuniv-

tissemsilt.dz (المؤلف المرسل)

** أستاذ محاضر "أ"، جامعة تيسمسيلت، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، الجزائر، bouzekri.djillali@cuniv-

tissemsilt.dz

making and teamwork generates knowledge, and that participation in decision-making contributes 56.9% of the knowledge generation in the institution is induced.

Key words: Decision-making – Knowledge Management – Service Enterprise – Communications Algeria, Tissemsilt State.

JEL Classification : M19, O31, D80,D89

1. مقدمة

في ظل ما يشهده العالم اليوم من تطورات سريعة وعميقة في شتى المجالات، وجب على المنظمات البحث عن الأسباب التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق أهدافها، فأولت اهتمام كبير للمعرفة التي تعتبر المورد الاستراتيجي لتمييزها وتقدمها، وعليه سعت للحصول على المعرفة من خلال البحث عن الطرق والأساليب لتوليدها وتطوير آليات ذلك، كما تعد عملية توليد المعرفة من أهم وأبرز عمليات إدارة المعرفة فهي تساهم في خلق معارف جديدة تساعد المنظمات على تكوين مخزون معرفي يسمح بلثراء رأس مالها الفكري.

إن عملية توليد المعرفة تكون بأساليب ومصادر مختلفة، فبللشراء يمكن الحصول على المعرفة عن طريق عقود التوظيف، وبالامتصاص نحصل على القدرة على الفهم، وبللأسر يمكن الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان المبدعين، وبالابتكار يمكن توليد معرفة جديدة، فهذه الأساليب والمصادر يمكن للمشاركة في اتخاذ القرارات أن تضمنها وتزيد من فاعليتها، فهذه الأخيرة تسمح بالحصول على المعلومات والالتزام بتنفيذها والإبداع والتطوير المستمر لها.

1.1. مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع المشاركة في اتخاذ القرار من المواضيع الأكاديمية الأكثر حيوية، والتي يؤكد العديد من الباحثين أن البحوث الإدارية لا تزال في نقاش حاد ومستمر حولها، وباعتبار أن عملية توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، هذا ما أدى بنا إلى اختيار كل من اتخاذ القرار وتوليد المعرفة كمتغيرين للدراسة التي تمت صياغة إشكاليتهما كمايلي:

" إلى أي مدى تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية؟"

و من أجل توضيح هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- هل توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتوليد المعرفة؟
- ما مدى التأثير الإيجابي للمشاركة في اتخاذ القرار على توليد المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بنية الحد؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0,05)$ للمشاركة في إتخاذ القرار على توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0,05)$. تعزى للمتغيرات الشخصية نحو كل من: المشاركة في إتخاذ القرار، وتوليد المعرفة

2.1. الفرضيات: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة نقترح مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الأولى: تسهل مؤسسات عينة الدراسة عملية المشاركة في عملية اتخاذ القرار لكل مواردها البشرية (عمال ...).
الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين المشاركة في اتخاذ القرار وتوليد المعرفة في المؤسسات الخدمية.

الفرضية الثالثة: يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة على متغيري الدراسة (المشاركة في اتخاذ القرار، توليد المعرفة)، يعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة).

3.1. منهج البحث: إن المنهج المتبع في دراسة موضوع البحث هو المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما يمكننا من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة عن تساؤلاته.

4.1. حدود البحث: الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على عنصرين فقط المشاركة في اتخاذ القرار كمتغير مستقل وتوليد المعرفة متغير تابع. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركة اتصالات الجزائر بثنية الحد لولاية تيسمسيلت

5.1. الدراسات السابقة:

– دراسة (2018) Mohammad Y. Kentab – **The Reality of Participation in Decision-making: A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City**,

الهدف الدراسة إلى التعرف على مستويات المشاركة في اتخاذ القرار لدى المرؤوسين في المكاتب الرقابية بمدينة الرياض، وتحديد المعوقات التي تحول دون المشاركة في اتخاذ القرار، ومعرفة مقترحات العينة لتطوير المشاركة في صنع القرار. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: ارتفاع مستوى المشاركة في صنع القرار لدى مدير اتخاذ القرار؛ تتمثل العقبات الرئيسية التي تحول دون المشاركة في صنع القرار في الافتقار إلى القيادة الفعالة التي تحد من مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، فضلاً عن التفويض المحدود لسلطة اتخاذ القرار

للمرؤوسين، فضلاً عن محدودية تفويض سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين، وعدم تفويض الصلاحيات إلى المرؤوسين؛ من أهم اقتراحات العينات لتطوير المشاركة في صنع القرار الاهتمام بعقد دورات تدريبية للمرؤوسين بحيث تكون مشاركتهم في صنع القرار مثمرة. (Kentab, 2018)

– دراسة لعمرارة سرور، بوهالي رتيبة (2020)، أثر أنماط توليد المعرفة وفقاً لنموذج Seci على القدرات الإبداعية للعاملين – دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل –، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أنماط توليد المعرفة وفقاً لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل. توصلت نتائج الدراسة لعدم وجود أثر لعملية توليد المعرفة بمختلف أنماطها وفقاً لنموذج SECI من تنشئة اجتماعية، إخراج، تجميع واستيعاب على القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، مما سمح باقتراح توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز ودعم عملية توليد المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الاقتصادية المماثلة (رتيبة، 2020).

– دراسة (2020) Hartani abdelmadjid، **Maliki samir, The Knowledge Management in Algerian enterprises: An overview through the knowledge process practices.**

هدفت هذه الدراسة الى وصف الكاملة لتنفيذ إدارة المعرفة وإدماجها في المؤسسات الجزائرية، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وتمثلت عينتها في 34 مؤسسة جزائرية، وتبينت النتيجة أن قادة المشاريع مهتمون ومستعدون للتكامل وتحسين إدارة المعرفة، ولا سيما المؤسسات الكبيرة، إضافة الى ذلك تحتاج عملية تطوير المعرفة الى المزيد من التحسينات. (2020، samir)

-دراسة (2019، Abubakar Mohammed Abubakar, others) **Knowledge management, decision-making style and organizational performance**، يسلط هذا المقال الضوء على الحاجة إلى نظوي إطار عمل لإدارة المعرفة وأسلوب صنع القرار من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية الموجودة، ويقترح هذا البحث إطارًا يدعم العلاقة بين عوامل تمكين إدارة المعرفة (التعاون التنظيمي، والمهارات، والتعلم ودعم تكنولوجيا المعلومات) والأداء التنظيمي، والتأثير الوسيط لعملية إنشاء المعرفة، وتقترح المقالة أيضًا أن أسلوب صنع القرار (حدسي و/ أو عقلاني) سيعدل العلاقة بين عملية إنشاء المعرفة والأداء التنظيمي. وتوصلت إلى مجموعة من المقترحات التي تمثل أجندة بحثية مدفوعة تجريبياً، وتصف أيضًا العلاقات بين المتغيرات الخورية لتعزيز فهم الجمهور في سياق الأعمال. (2019، Abubakar Mohammed Abubakar)

تلقتي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تعالج موضوع أحد متغيرات الدراسة، إلا أنه لم تستخدم المتغيرات مع بعضها بحيث تكون توليد المعرفة متغيرة تابعة، فهي تسعى إلى إبراز إما أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات أو تأثير توليد المعرفة (إدارة المعرفة) على المتغيرات الأخرى، أما في هذه الدراسة فحاولنا إبراز أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد عناصر توليد المعرفة في المؤسسات، ومن أجل ذلك قسمنا الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية: الإطار النظري للدراسة ضم محورين المشاركة في اتخاذ القرارات، توليد المعرفة، والمحور الثالث الاطار التطبيقي للدراسة وتمثل في مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في توليد المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

2. محتوى الدراسة:

1.2. المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرار

تعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار أصبحت من أهم أسس الإدارة الحديثة من أجل جلب اهتمام العاملين وشعورهم بأنهم ليسوا موجودين للتنفيذ فقط وإنما لخلق أفكار وابتكارها. وفي هذا الاطار سنتطرق إلى ماهية القرار، أهميته مكوناته، ومراحل عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية.

2.1.1. مفهوم القرار:

يعرف القرار على أنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة. (بلعجوز، 2010، ص99)، كما يعرف بأنه عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لكل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيدا لعملية اختيار. (عبيد، 2015، ص12)، ويقول هاريسون أن عملية اتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعل الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هو اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار. (الزعي، 2015، ص:278)، وعليه يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار أنها العملية التي تقوم من خلال اختيار بديل من البدائل المتاحة في ظل ظروف معينة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة.

2.2.1. أهمية اتخاذ القرار: يمكن إبراز أهمية اتخاذ القرار من خلال النقاط التالية: (مداحي، 2018، ص: 235)

- ✓ يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة على قدرة وكفاءة المسؤولين الإداريين على اتخاذ القرارات الإدارية وفهمهم لها ولأسباب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وإدراك أهمية وضوحها ووقتها ومتابعة تنفيذها وتقويمها.
- ✓ اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، حيث يتم اتخاذ قرارات عند ممارسة كل وظائف الإدارة، وهكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، سواء تعلق الأمر بوظيفته التخطيط أو التنظيم أو الرقابة.
- ✓ ويرى سيمون أن عملية اتخاذ القرار لا تقف عند النقطة التي يتم فيها تحديد الهدف العام للمنظمة ذلك أن مهمة اتخاذ القرار تعم جميع نواحي المنظمة الإدارية.

2.3.1. مكونات اتخاذ القرار: إن تنظيم عملية اتخاذ القرار يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو

المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية وتأتي نتيجة تفاعلها وأجزاء هذه المتغيرات هي: (الزعي، 2015، ص: 280-281)

- ✓ المدخلات: هي التي يتمثل فيها الموقف المعني، وتتبع عادة إما من البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة.
- ✓ قنوات الاتصال: هي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم أو المعارضة وبلورتها وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري.
- ✓ مركز النظام الإداري (سلطة القرار): هي التي تتعامل مع مدخلات لاتخاذ قرار حولها.
- ✓ المخرجات: وهي القرارات التي تتم اتخاذها.
- ✓ نتائج القرار: هي التي تترتب بعد الإعلان عنه.
- ✓ التغذية العكسية: هي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل على نتائج القرار.

2.4.1. مراحل عملية اتخاذ القرار: يمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرار في: (بلحاج، 2016، ص: 271-273)

- ✓ تحديد المشكلة: تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر الحقيقي وليست الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة بأنها مشكلة رئيسية حيث يتطلب ذلك إجابة على أسئلة: ما نوع المشكلة؟ ماهي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟ ومراعاة تعريفها بدقة.
- ✓ تحديد الهدف: المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة والهدف الذي يسعى للوصول إليه
- ✓ البحث عن البدائل: يقصد بما إيجاد الحلول المختلفة لحل المشكلة وهذا يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة باعتماد على التجارب والخبرات.
- ✓ تقييم البدائل واختيار أفضلها: من خلال أخذ بعين الاعتبار:
 - إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات اللازمة المادية والبشرية.
 - التكاليف المالية والأرباح التي تتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد.
 - اختيار البديل الذي يتضمن تحقيقه بالسرعة المطلوبة ويؤدي إلى استغلال الأمثل لعناصر الإنتاج بأقل مجهود.

✓ تنفيذ القرار ومراقبته: يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار الحل الأفضل ولكن هذا خطأ لأن البديل الأمثل يتطلب التنفيذ عن طريق التعاون والمراقبة للتنفيذ والتأكد من سلامة التطبيق وفعالية القرار وقد يتطلب الأمر إلمام من لهم علاقة بالتنفيذ كما أن شعور العاملين بمشاركة في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل القرار إلى عمل فعال.

2.5.1. أنواع القرارات: هناك العديد من التصنيفات لأنواع القرارات إلا أنه يمكن القول بأن أشهرها ذلك التصنيف الذي يقسمها إلى نوعين: (الشميري، 2009، ص: 129-131)

✓ القرارات المبرمجة: هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، حيث أنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات، تكون هذه القواعد عن عادات سابقة أو أساليب مبرمجة أو مستمدة من خبرة سابقة. على الرغم من أن القرارات المبرمجة تطبق في أعمال روتينية والمواقف التي تخضع لأنظمة وقواعد محددة إلا أنها مع ذلك من الممكن أن تكون قرارات معقدة.

✓ القرارات غير مبرمجة: هي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً كما هو الحال في قرارات المبرمجة، حيث أن المواقف التي يتم فيها اتخاذ مثل هذه القرارات جديدة أو غير محددة بشكل واضح، ونظراً لطبيعة هذا النوع من القرارات فإنها عادة تتضمن قدر كبير من عدم التأكد وتتضمن درجة مخاطرة، بمعنى أن القرار من المحتمل أن يؤدي إلى نتائج سلبية عكس المتوقع تماماً.

2.6.1. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار: عادة ما تكون مسؤولية اتخاذ القرار على شخص واحد في المؤسسة، لكن مع تعقد وتوسع العملية الإدارية لم يعد بإمكانه أن يتولى هذه المهمة دون طلب المساعدة، وذلك لأن أسلوب المشاركة يعد أفضل الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرارات، إذ اختيرا أعضائها اختياراً سليماً، وهيئة لهم الظروف الملائمة لأداء الدور المطلوب.

هناك العديد من الأساليب التي تجعل المنظمة تميل إلى أخذ بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار هي الحصول على المعلومات والالتزام بتنفيذها والإبداع والتطوير، فبالنسبة للمعلومات غالباً ما يكون رئيس المنظمة لا يملك في كل الأحوال المعلومات اللازمة للوصول إلى القرار الجيد، أما بالنسبة للالتزام بالتنفيذ فإنه من المعروف أن عادة تنفيذ مرتبط بالجماعة لذلك من أجل ضمان التزام هذه المجموعة اشتراكهم في اتخاذ القرار، أما فيما يخص عامل الإبداع فإنه يوجد في بعض المواقف أو المشكلات عدد كبير من الحلول أو البدائل، وفي هذه الحالة يمكن القول أن الجماعة من الممكن أن تؤدي إلى توليد بدائل جديدة. (الشميري، 2009، ص: 138-139)

2.7.1. مزايا المشاركة في اتخاذ القرار: للمشاركة في اتخاذ القرار مزايا عديدة منها: (مداحي، 2018، ص: 239)

- ✓ تساعد على تحسين نوعية القرارات وجعلها أكثر ثباتاً وقبولاً، مما يدفع إلى تنفيذها بحماس ورغبة صادقة.
- ✓ تحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وتقوية الاتصالات بينهم.
- ✓ تساعد في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم.
- ✓ تساعد على رفع روح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع الاحترام وتأكيد الذات.
- ✓ تساعد على تنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء.

2.2. المحور الثاني: توليد المعرفة

إن الاهتمام بالمعرفة بات أمر حتمي تفرضه على المؤسسات التطورات السريعة الحاصلة في البيئة ولعللى اشتداد المنافسة وسعي المؤسسات لاكتساب حصة سوقية كبيرة وجب عليها اكتساب واستحواذ المعرفة وتطويرها والمحافظة عليها بهدف الاستفادة، وفي هذا الاطار سنتطرق إلى مفهوم المعرفة، أنواع المعرفة وخصائصها، ومفهوم إدارة المعرفة وعملياتها وبالخصوص توليد المعرفة.

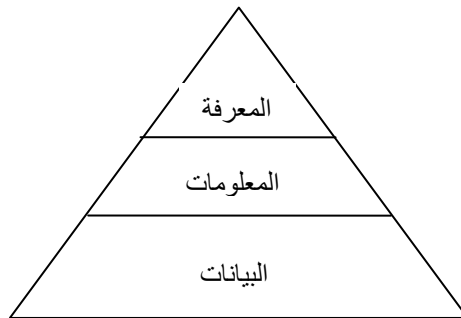
1.2.2. مفهوم المعرفة: لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة من بينها ما يلي:

المعرفة هي تنبؤ والاستقراء، والاستنتاج والاستنباط والاستدلال والتركيب والتحليل والتفسير والسببية... والمعرفة هي بمثابة مفاتيح تسمح لنا بفتح الزمن واستباق الواقع، ومعرفة مراكز التوازن أو الاستقرار لتفاعل البيانات ونتائج صيرورتها، وبالتالي يسمح لنا بتحقيق الأهداف بأسرع وأسهل. (حسن، 2014، ص:20)،

والمعرفة هي عملية الفهم والإدراك للحقائق المحيطة بنا إذن فهي عملية ذات طابع إنساني تتضمن التصور، والاستنباط والاستقرار، فهي عملية ذات طابع تراكمي أيضا. (شيخاوي، 2016، ص:50)

ويمكن عرض المعرفة في هرم يضم البيانات، المعلومات، والمعرفة يدعى هرم المعرفة يظهر في الشكل التالي:

الشكل (01): يوضح هرم المعرفة



المصدر: (بوزيداوي، 2017، ص:74)

يمكن التعرف على محتويات الهرم فيما يلي: البيانات والتي يعرفها LaudonLaudon بأنها عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها. أما المعلومات فيمكن تعريفها بأنها بيانات منسقة ومرتبطة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذي مغزى محدد بحيث يتمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

2.2.2. أنواع المعرفة: يمكن أن تتضمن المعرفة أنواعا عديدة إلا أنه يمكن حصرها في مجموعتين هما:

✓ المعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية النظامية القابلة للنقل والتعلم وتسمى المعرفة المتسربة. (عيشوش، 2016،

ص: 10)

✓ المعرفة الضمنية: هي معرفة غير مكتوبة، مخزنة في عقول الأفراد وهي مجموعة من المعلومات المحللة التي تكون مسجلة في عقول الأفراد ومستقرة في نفوسهم. (كافي، 2017، ص: 27-28)

3.2.2 خصائص المعرفة: للمعرفة بصفة عامة مجموعة من الخصائص التي تميزها تتمثل في: (كساب، 2014، ص: 31-30)

- ✓ المعرفة هي تنبؤ واستقرار، استنتاج، استنباط، تركيب وتحليل وتفسير، ولها درجة صحة أو درجة دقة.
- ✓ هي نسبية وتابعة للعارف (إن كان فرد أو جماعة) ومرتبطة به لذلك لا توجد معارف مطلقة عمومية.
- ✓ تابعة لخصائص وقدرات الحواس البشرية، وقدرات وخصائص العقل البشري.
- ✓ ترتبط بزمان ومكان وخصائص وقدرات الإنسان العارف، لذلك تختلف باختلاف الأشخاص والأماكن والأزمنة.

✓ هي نتيجة التواصل الفكري بين البشر.

4.2.2 مفهوم إدارة المعرفة: عرفها defly بأنها " العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وحزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية. (بوزيداوي، 2017، ص: 75)

5.2.2 عمليات إدارة المعرفة:- تمثل عمليات إدارة المعرفة مختلف الأنشطة المتعلقة بتسيير شؤون المعرفة داخل المنظمة، سنقوم بشرحها كالتالي: (بوزيداوي، 2017، ص: 75)

- ✓ تشخيص المعرفة: تعني رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية ممثلة في إمكانيات أفرادها وخبراتهم وتعرف على مصادر المعرفة الخارجية ممثلة في البيئة المحيطة بالمنظمة ورصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة.
- ✓ اكتساب المعرفة: يقصد به الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة.
- ✓ توزيع المعرفة: تعني نشر المعرفة داخل المؤسسة والتشجيع على مشاركتها، وإيصالها في الوقت والممكن المناسب من أجل تحسين الأداء.
- ✓ تخزين المعرفة: تعني حفظ المعرفة من الضياع واستغلالها عند الحاجة.
- ✓ تطبيق المعرفة: حيث يتم الاستفادة من المعرفة من خلال تحويلها إلى قيمة تظهر في تحسين الأداء والجودة.
- ✓ توليد المعرفة: سنتناول موضوع توليد المعرفة بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تعني: أسر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو امتصاص واكتساب أو استحواذ. (الكبيسي، 2005، ص: 69-71)

جميع العمليات السابقة تشير إلى توليد المعرفة بأساليب ومصادر مختلفة فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق عقود التوظيف، وامتصاص يشير إلى قدرة على الفهم، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان المبدعين، وابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة.

كما أكد nonaka et takeuchi أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال: (الكبيسي، 2005، ص: 70)

- ✓ تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- ✓ تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وتتولد المعرفة لبيئة طرائق: (عبد الله، 2020، الصفحات 295-318)

- ✓ اشتراكي: تحويل من الضمنية إلى الضمنية.
- ✓ الخارجية: تحويل من الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الحوار.
- ✓ التجمعية: تحويل من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة كما في المدارس.
- ✓ الداخلية: تحويل من المعرفة الظاهرة إلى الضمنية كتكرار أداء مهمة تصبح المعرفة ضمنية.

كما قدم Quinn, et al أربعة مبادئ لا ابتكار المعرفة هي: (ثابت منهل، 2019، ص: 1)

- ✓ تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
 - ✓ التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
 - ✓ التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
 - ✓ تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات العرفية.
- إن توليد المعرفة يتم على مستوى الفرد من خلال ما يحمله من قيم واتجاهات وخبرات ومهارات، وعلى مستوى الجماعة وما يترتب على ديناميكية الجماعة من معايير للسلوك بما تضمه من أفراد وجماعات وعمليات وأنشطة، وهذا من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتميل إلى أن تصبح أوسع نطاقا وأسرع، وبالتالي فإن توليد المعرفة التنظيمية يمكن أن ينظر إليها باعتبارها عملية لولبية صاعدة، بدءا من المستوى الفردي تتحرك صعودا إلى المستوى الجماعي وبعد ذلك إلى المستوى التنظيمي، وتصل أحيانا إلى مستوى بين المنظمات (Nonaka, 2007, p: 168)

3. الجانب التطبيقي: بيانات الدراسة وتحليلها

1.3. مجتمع وعينة الدراسة: تم حصر مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع ولاية تيسمسيلت وفرع بلدية ثنية الحد.

الجدول (01): توزيع مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت	عدد العمال	عدد مستجوبين	نسبة مئوية
مؤسسة اتصالات الجزائر بتيسمسيلت	40	40	61.6%
مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية ثنية الحد	25	25	38.4%
المجموع	65	65	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تم اعتماد على أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع 65 استبانة، وكان المسترجع منها 65 وهذا ما يمثل 100% من حجم العينة.

2.3. مصادر جمع البيانات: اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات والمصادر كما هو موضح كما يلي:

البيانات الأولية: قمنا بتجميعها من خلال إعداد استبيان لتجميع البيانات اللازمة وكذا توزيعه على عينة الدراسة وتحليله
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والقيام بالاختبارات اللازمة للوصول إلى أهداف الدراسة.

البيانات الثانوية: اعتمدنا على المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع وقد قسمنا استمارة الأسئلة إلى:

المحور الأول: تتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية،
الوظيفة).

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار ويتضمن (10) عبارات.

المحور الثالث: لقد خصصناه لتوليد المعرفة يتكون من (10) عبارات.

3.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل دراسة و تحليل الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب
الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتمثل هذه الأدوات
فيما يلي: معامل كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم؛ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحقيق من
الأهمية النسبية لعبارات كل بعد؛ معامل الارتباط: للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.
وقد تم في الجزء الثاني من الاستبيان استخدام سلم ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة.

4.3. ثبات الأداة:

من أجل التأكد من أن الإستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ
تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشري إلى قوة
الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس إضافة إلى ذلك فإنه معامل يزيد بتقدير جيد للثبات. ولتحقق من ثبات أداة
الدراسة هذه الطريقة طبقت معادلة ألفا كرونباخ على درجات أفراد عينة الثبات

الجدول (02): معامل كرونباخ ألفا (ثبات الاستبانة)

العبارات	معامل (Cronbach's Alpha)
22	0.902

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 90.2 بالمائة، و هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في
الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان، مما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عباراته.

5.3. عرض و تحليل خصائص عينة الدراسة:

في هذا القسم سنقوم بعرض البيانات المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها من حيث الفئة
العمرية والمستوى العلمي و الوظيفة، بعد الفرز و الإحصاء توصلنا إلى مايلي:

الجدول (03): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة	المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	47	72.3%	5	7.7%
			متوسط		

12.3%	8	ثانوي	التعليمي	27.7%	18	انثى	الفئة العمرية
80%	52	جامعي		43.1%	28	35-20	
3.1%	2	مدير	الوظيفية	55.4%	36	50-35	
41.5%	27	اطار		1.5%	1	فوق 50	
44.6%	29	عامل تنفيذ		60%	39	أعزب	
10.8%	7	وظيفة أخرى		40%	26	متزوج	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

-أغلبية المستجوبين من فئة عمرية [35-50] بنسبة مئوية 55.4 وعدددهم 36، وهذا ما يدل على أن المؤسسة عتمد على هذه الفئة التي تتميز بالخبرة والكفاءة، ثم تليها فئة عمرية [20-35] بنسبة مئوية 43.1 وعدددهم 28، يتضح أن المؤسسة تعتمد أيضا على فئة الشباب، ثم فئة فوق 50 بنسبة 1.5 وهي نسبة قليلة لعدم اعتماد المؤسسة على هذه الفئة.

-أغلبية المستجوبين ذو مستوى جامعي بنسبة مئوية 80 كان عددهم 52 وهي نسبة تتوافق مع مستوى العلمي للأفراد من أجل تحفي أداء أفضل للمؤسسة، ثم مستوى ثانوي بنسبة 12.3 وكان عددهم 8، ثم مستوى متوسط بنسبة 7.7 وكان عددهم 5.

-أغلبية المستجوبين هم عمال تنفيذ بنسبة 44.6 وكان عددهم 29، ثم اطارات بنسبة 41.5 وكان عددهم 27، ثم وظيفة أخرى بنسبة 10.8 وكان عددهم 7، ثم مدير بنسبة 3.1 وكان عددهم 2.

6.3. تحليل محاور الاستبيان: لغرض التحليل الإحصائي تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t-test لمجمل عبارات كل من محوري المشاركة في اتخاذ القرار وتوليد المعرفة، كما يلي:

المحور الأول " المشاركة في اتخاذ القرار "

بهدف التعرف على مدى واقعية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات عينه الدراسة من وجهة نظر العاملين عينه الدراسة قمنا بتحليل فقرات الإستبيان وفقا لمخرجات برنامج SPSS حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لايجابيات عينه الدراسة عن عبارات المشاركة في اتخاذ القرار وعددها 10.

الاتجاه	مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارة
موافق	0.00	26.370	1.218	3.98	أساهم في تسيير مختلف الأنشطة الكترونيا
غير موافق	0.00	12.475	1.573	2.43	أشارك في مختلف الاجتماعات المنظمة من قبل المؤسسة
موافق	0.00	25.384	1.163	3.66	أعمل ضمن فريق عمل لتحديد المشاكل التي تواجه المؤسسة
موافق	0.00	39.809	0.810	4.00	يتم أخذ أفكار بيعين الاعتبار
مُلحَد	0.00	19.488	1.368	3.31	أتلقي تشجيع على المساهمة في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة
موافق	0.00	21.380	1.346	3.57	أقدم المشورة والرأي في تقييم الحلول الموجودة للمشكلة
موافق	0.00	32.530	0.896	3.62	أستفيد من البرامج التدريبية والتربصات لتوسيع معارفي

موافق	0.00	28.134	1.076	3.75	أساهم في تنفيذ القرار
موافق	0.00	19.354	1.314	3.15	أشارك في تقييم القرار
موافق	0.00	26.222	1.149	3.74	يتم الاعتماد عليا باستمرار في كل المشكلات التي تواجه المؤسسة
موافق	0.00	48.044	0.590	3.521	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول (3) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المشاركة في صنع القرار، فكانت غالبية الإجابات عند مستوى مرتفع بدرجة موافق، وهذا ما يدل أن المؤسسة تولي اهتمام للعاملين من خلال إشراكهم في مختلف الأنشطة وكذا تحديد المشاكل وإيجاد حلول لها والمساهمة في اتخاذ القرار، فقد تراوحت هذه القيم بين (4.00) كأعلى قيمة للعبارة التي تشير بأن غالبية العمال يتخذ أفكارهم بعين الاعتبار وهذا ما يشير أن المؤسسة تهتم بأفكار عمالها، ثم العبارة التي تشير بأن العمال يساهمون في تسيير الأنشطة الكترونيا بمتوسط حسابي قيمته (3.98)، ثم العبارة التي تشير بأن العمال يساهمون في تنفيذ القرار بوسط حسابي قدره (3.75)، ثم العبارة التي تخص بأنه يتم الاعتماد على العمال باستمرار في كل مشكلات التي واجه المؤسسة بوسط حسابي قدره (3.74)، ثم العبارة التي تدل على أن العمال يعملون ضمن فريق عمل لتحديد المشاكل التي تواجه المؤسسة بوسط حسابي قدره (3.66)، ثم العبارة التي تشير بأن العمال يستفدون من البرامج التدريبية والترقيات لتوسيع معارفهم بوسط حسابي (3.62)، ثم العبارة التي تدل على أن العمال يقدمون المشورة والرأي في تقييم الحلول الموجودة للمشكلة بوسط حسابي قدره (3.57)، ثم العبارة التي تدل على أن العمال يتلقون تشجيع على المساهمة في إيجاد حلول للمشاكل التي واجه المؤسسة بوسط حسابي قدره (3.31)، وتليها عبارة التي تدل أن العمال يشاركون في تقييم القرار بوسط حسابي قدره (3.15)، وقد شذت العبارة التي تخص أن العاملين يشاركون في حل الاجتماعات وسط حسابي قدره (2.43) درجة محايد؛ كما يظهر الجدول أن جميع قيم t -test دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) مقارنة بالقيمة المعيارية (3).

أما بالنسبة لنتيجة المحور الأول: (المشاركة في اتخاذ القرار) والتي تم التعبير عليها من خلال مختلف العبارات- فكان عند مستوى مرتفع بدرجة موافق حيث بلغ متوسطه الحسابي قيمته (3.521) كما يظهر من الجدول أن قيمة t -test الخاصة به دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) مقارنة بالقيمة المعيارية -3، وعليه نثبت صحة الفرضية الأولى H_01 : " تقوم المؤسسة بالسماح بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار حسب أفراد عينة الدراسة".

المحور الثاني: توليد المعرفة

بهدف التعرف على مدى قدرة العاملين على توليد المعرفة في المؤسسات عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين عينة الدراسة قمنا بتحليل فقرات الاستبيان وفقا لمخرجات برنامج SPSS حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (05): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن عبارات توليد المعرفة

الاتجاه	مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارة
موافق	0.00	27.114	1.199	4.03	أملك القدرة على تقييم المعارف الموجودة في المؤسسة

أ تبادل المعلومات والبيانات مع زملائي في العمل	3.69	1.074	27.713	0.00	موافق
أستطيع تقديم أفكار جيدة	4.05	1.096	29.767	0.00	موافق
أسير قاعدة بيانات المعارف الموجودة لدى المؤسسة	3.55	1.03	20.415	0.00	موافق
يمكنني تنظيم اجتماعات وبرامج تدريبية في المؤسسة	3.29	0.824	32.216	0.00	مليحد
لديا قابلية لطرح أفكار في الوقت المناسب	4.37	0.876	40.201	0.00	موافق تماما
أتمكن من استخدام الوسائل التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة	3.78	1.441	21.167	0.00	موافق
أقدم حلول للمشكلات الالكترونية التي تصادفها المؤسسة	4.15	1.162	28.813	0.00	موافق
أشجع على تحديث المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة	4.11	1.174	28.203	0.00	موافق
أعمل على تمكين زملائي لاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديهم	4.11	1.017	32.551	0.00	موافق
المجموع	3.521	0.590	39.483	0.00	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى قيمة للوسط الحسابي في العبارة التي تشير بأن العمال لديهم قابلية لطرح أفكارهم في الوقت المناسب بوسط حسابي قدر ب 4.37 مستوى مرتفع جدا بدرجة موافق بشدة، ثم تليهم عبارة أن العمال يقدمون حلول للمشكلات الالكترونية التي تصادفها المؤسسة بوسط حسابي (4.15) مستوى مرتفع، ثم العبارتين التي تدل أن العمال يشجعون على تحديث المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة استمرار ويعملون على تمكين زملائه للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديهم وسط حسابي قدره (4.11) مستوى مرتفع، ثم العبارة التي تدل أن العمال يستطيعون تقديم أفكار جيدة بوسط حسابي (4.05) مستوى مرتفع بدرجة موافق، ثم تليها عبارة التي تدل أن العمال يملكون القدرة على تقييم المعارف الموجودة في المؤسسة بوسط حسابي قدره (4.03) بدرجة موافق مستوى مرتفع، وتليها العبارة التي تشير أن العاملين يتمكنون من استخدام الوسائل التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة قدر وسطها الحسابي (3.78)، ثم عبارة أن العمال يتبادلون المعلومات مع بعضهم البعض في المؤسسة بوسط حسابي (3.69) مستوى مرتفع بدرجة موافق، ثم العبارة التي تدل أن العمال يسرون قاعدة بيانات المعارف الموجودة في المؤسسة بوسط حساب (3,55) درجة موافق، ثم أحر عبارة التي تدل أن العمال يمكنه تنظيم اجتماعات وبرامج تدريبية في المؤسسة بوسط حسابي قدره (3.29) درجة موافق بمستوى مرتفع، كما يظهر الجدول أن جميع قيم t-test دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) مقارنة بالقيمة المعيارية (3)، وهذا ما يدل أن العمال لديهم قدرات ومعارف يمكنهم تبادلها فيما بينهم وطرح أفكار جديدة والاستفادة من التجارب السابقة من أجل حل جميع المشكلات التي تصادف المؤسسة، وهذا كله من شأنه أن يعود بالفائدة على المؤسسة.

أما نتيجة المحور الثاني ككل (توليد المعرفة) قدر الوسط الحسابي المرجح ب 3.521 مستوى مرتفع بدرجة موافق أي أن أغلب العمال متففين على أنه تتولد معرفة في المؤسسة من خلال عملهم معا وتبادل المعلومات والأفكار. كما يظهر من الجدول أن قيمة t-test الخاصة به دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) مقارنة بالقيمة المعيارية (3)، وعليه نثبت صحة الفرضية الأولى H_01 : " المشاركة في اتخاذ القرار تسمح للموارد البشرية بتشارك الأفكار والمعلومات بينهم وهذا ما يؤدي إلى توليد المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت فروع ثنية الحد وتيسمسيلت بشكل إيجابي وكبير".

7.3. تقدير نموذج العلاقة بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار - توليد المعرفة:

تكوين نموذج الدراسة:

من أجل تقدير نموذج العلاقة بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار - توليد المعرفة قامنا بإدخال المعطيات إلى برنامج SPSS وتم الحصول على المعلومات المبينة في الجدول التالي:

الجدول (06): يمثل نتائج إختبار الإرتباط و الإنحدار البسيط.

المصدر	قيمة المعلمة	مستوى الدلالة	R	R ²	F	مستوى الدلالة ل (F)	مستوى الدلالة المعنوية ل R
A	1.020	0.00	0.754	0.569	83.012	0.005	0.00
α_1	0.323	0.422					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (SPSS) اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة، لذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة لمستقيم:

$$Y = a + bX_i + \epsilon \dots \dots \dots (1)$$

حيث أن b تمثل الخط المستقيم (ميله) ونعني بها معدل التغير في قيمة Y عندما تتغير قيم المتغير المستقل X وحدة واحدة أما a فتمثل الحد الثابت، ϵ تمثل العوامل العشوائية الأخرى التي تؤثر في النموذج

بناء على مخرجات برنامج SPSS، تم تقدير نموذج الدراسة و الممثل في تحليل الانحدار البسيط الذي يستعمل معرفة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتوليد المعرفة، تبين أن هذا المتغير يفسر 56.9% من توليد المعرفة وتظهر معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = 1.020 + 0.323X_i + \epsilon \dots \dots \dots (2)$$

- القيمة الابتدائية لتوليد المعرفة (a) في حالة عدم وجود مشاركة في عملية اتخاذ القرار تساوي 1.020؛
- $\alpha_1 = 0.323$ الميل الحدي للمتغير المشاركة في عملية اتخاذ القرار ويعني انه كلما توفر مؤشر تغيير واحد في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى زادت المعرفة بنسبة 32.3% من النسبة الكلية لتوليد المعرفة في المؤسسة.

تقييم نموذج الدراسة:

من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين دور المشاركة في اتخاذ القرار وتوليد المعرفة، نجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترحة يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتوليد المعرفة، ويتكون هذا الاختبار من عدة مقاييس أهمها: معامل الارتباط، معامل التحديد.

من خلال الجدول (6) يمكن تقديم التحليلات التالية:

- معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار وتوليد المعرفة بلغ $r_{ab}=0.754$ وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين اتخاذ القرار وتوليد المعرفة لأن r_{ab} محصور بين 0.7 و 0.9 وطردية لان إشارته موجبة فكلما زادت المشاركة في اتخاذ القرار أدى إلى توليد المعرفة بشكل قوي، وبالباقي 24.6% يرتبط بعوامل عشوائية أخرى؛
- معامل التحديد بلغ $R^2_{ab}=0.569$ ، أي نسبة تفسير المشاركة في اتخاذ القرار للتغيرات الحادثة لتوليد المعرفة تقدر بـ 56.9%، والباقي تؤثر فيها عوامل أخرى يمكن أن تكون عوامل مهمة لم يتضمنها نموذج الدراسة،
- اختبار (T-test): نلاحظ أن كل المتغيرات المستقلة (المشاركة في اتخاذ القرار، توليد المعرفة) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حسب اختبار t (عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$) وبالتالي نثبت صحة الفرضية، H_0 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين المشاركة في اتخاذ القرار و توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية " يمكن صياغتها في شكل نموذج .

8.3. اختبار تجانس التباين:

في هذه الحالة تجري اختبار تجانس التباين اختبار levene لمعرفة اذ كان التباين متجانس في المجموعات أو لا، وذلك بالاعتماد على درجة sig المحصل عليها من خلال برنامج spss والتي تكون كما يلي:

H_0 تباين متجانس $\text{sig levene} > 0.05$ قبول الفرضية H_0

H_1 تباين غير متجانس $\text{sig levene} < 0.05$ قبول الفرضية H_1

كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (07): اختبار تجانس التباين لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار

	Sig	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	levene	
H1	0.033	63	1	4.731	الجنس
H1	0.00	62	1	18.833	الفئة العمرية
H0	0.12	62	2	2.19	مستوى التعليمي
H1	0.00	63	1	14.830	حالة العائلية
H1	0.010	60	2	4.97	الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل تجانس التباين على النحو التالي:

- تباين غير متجانس في مجموعة الجنس والفئة العمرية، حالة العائلية والوظيفة وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب أصغر من 0.05 وعليه قبول الفرضية البديلة H_1

- تباين متجانس في مجموعة المستوى التعليمي، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 قبول الفرضية الصفرية H_0 .

الجدول (08): اختبار تجانس التباين لمتغير توليد المعرفة

	Sig	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	levene	
H1	0.021	63	1	5.63	الجنس
H0	0.06	62	1	3.47	الفئة العمرية
H1	0.043	62	2	3.30	مستوى التعليمي
H0	0.05	63	1	8.39	حالة العائلية
H1	0.00	60	2	10.68	الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل تجانس التباين على النحو التالي:

- تباين غير متجانس في مجموعة الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة وذلك لان مستوى الدلالة المحسوب أصغر من 0.05 وعليه قبول الفرضية البديلة H1

- تباين متجانس في مجموعة الحالة العائلية، الفئة العمرية وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 قبول الفرضية الصفرية H0

9.3. تحليل التباين

في هذه الحالة تجري اختبار تحليل التباين الأحادي "F" ويسمى (ANOVA) ويُستخدم One Way ANOVA في تحليل التباين المتجانس و اختبار كروسكال واليس لامعلمي في تباين غير متجانس.

والتي من خلالها سنحاول اختبار صحة الفرضي، والتي جاءت على النحو الآتي:

1- يوجد تباين في أجوبة المستجوبين وفقاً لخصائص (السمات) الشخصية نحو تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار.

2- يوجد تباين في أجوبة المستجوبين وفقاً لخصائص (السمات) الشخصية نحو توليد المعرفة.

وعند إجراء الاختبار يمكننا الاعتماد على درجة sig المحصل عليها من خلال برنامج spss والتي تكون كما يلي:

الجدول (09): تأكيد صحة الفرض أو نفيه من خلال مستوى الدلالة

الفرضية	H ₀	H ₁
نتيجة sig	sig المحصل عليها أكبر من درجة الثقة المحددة أو أكبر من 0,05 المحددة افتراضياً	sig المحصل عليها أصغر من درجة الثقة المحددة أو أصغر من 0,05 المحددة افتراضياً
القرار	قبول الفرضية الصفرية	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

المصدر: (شعوان، 2020، ص:1)

- اختبار نتائج فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت نحو المشاركة في اتخاذ القرار : ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (F)، كروسكال واليس حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول (10): نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية

تيسمسيلت فروع ثنية الحد تيسمسيلت حول المشاركة في اتخاذ القرار

متغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	اختبار الفرضية
---------	--------------	----------------	-------------	----------------	--------	---------------	----------------

H1	0.007	5.353	1.646	2	3.291	بين المجموعات	المستوى
			0.307	62	19.059	داخل المجموعات	التعليمي
اختبار الفرضية	Sig		درجة الحرية		كروسكال واليس		
H0	0.865		1		0.029	الجنس	
H0	0.06		2		5.629	الفئة العمرية	
H0	0.837		2		0.356	الحالة العائلية	
H1	0.00		1		13.34	الوظيفة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت نحو المشاركة في اتخاذ القرار وفقاً للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

- لا يوجد فروق بين متوسطات الإجابات عن مستوى معنوية ($a > 0,05$) لكل من (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترضة ($0,05$) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت التي قمنا بتحليلها و تفسيرها نحو تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار لا تختلف باختلاف الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية.

- توجد فروق بين متوسطات الإجابات عن مستوى معنوية ($a > 0,05$) لكل من (المستوى التعليمي، الوظيفة) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المفترضة ($0,05$) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت التي قمنا بتحليلها و تفسيرها نحو تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار تختلف باختلاف المستوى التعليمي، الوظيفة، يعزز الباحث كون غالبية العمال ذو مستويات تعليمية عالية مما يعزز أهم ذوي دراية.

الجدول (11): اختبار تباين أجوبة المستجوبين وفقاً لخصائص (السمات) الشخصية نحو توليد المعرفة

متغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	اختبار الفرضية
الفئة العمرية	بين المجموعات	4.185	2	2.092	3.536	0.035	H1
	داخل المجموعات	36.693	62	0.592			
الحالة العائلية	بين المجموعات	3.087	1	3.087	5.147	0.027	H1
	داخل المجموعات	37.790	63	0.6			
اختبار الفرضية	كروسكال واليس	درجة الحرية	Sig		اختبار الفرضية		
الجنس		2.183	1		0.140	H0	
المستوى التعليمي		13.39	2		0.001	H1	
الوظيفة		0.022	2		0.989	H0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت نحو توليد المعرفة وفقاً للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

- لا يوجد فروق بين متوسطات الإجابات عن مستوى معنوية ($a > 0,05$) (الوظيفة) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت التي قمنا بتحليلها و تفسيرها نحو تحسين توليد المعرفة لا تختلف باختلاف الوظيفة.
- توجد فروق بين متوسطات الإجابات عن مستوى معنوية ($a > 0,05$) لكل من (الجنس، الفئة العمرية، للمستوى التعليمي، الحالة العائلية) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بثنية الحد التي قمنا بتحليلها و تفسيرها نحو تحسين توليد المعرفة لا تختلف باختلاف الجنس الفئة العمرية والمستوى التعليمي والحالة العائلية، وهذا ما يعزز أن العمال ذوي مستويات تعليمية عالية ولديهم خبرة قادرون على خلق أفكار و ابتكارات جديدة وجيدة وفي الوقت المناسب.

4. الخلاصة:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة في أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو خدمية، وبما أن نجاح أو فشل المنظمة مرتبط بعملية اتخاذ القرار، وهذه العملية تقوم على وضع بدائل واختيار منها، فوجب على المنظمات أن تعطي فرصاً للعمال من أجل التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرار لأن العمل الجماعي ينجم عنه توليد المعرفة وابتكار أفكار جديدة، مما يؤدي إلى إحساس العامل بأنه حقق ذاته ويشعر بارتياح، وهذا ما يؤدي إلى زيادة انتماءه للمنظمة وزيادة ثقته فيها وتفانيه في العمل. لذلك كانت دراستنا تهدف إلى الكشف عن .

ومن خلال دراسة المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في توليد المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت فروعياً ثنية الحد تيسمسيلت توصلنا إلى النتائج التالية:

- يساهم العاملون داخل المؤسسة (عينة الدراسة) في عملية اتخاذ القرار.
- أن عملية المشاركة ضرورية في اتخاذ القرار، والتخطيط الجيد لعملية اتخاذ القرار يقوم على الاشراف الجيد لكل العاملين والاستفادة من خبراتهم ومعارفهم.
- أن هنالك تأثير موجب وعلاقة طردية قوية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وإدارة المعرفة قدرت ب: 75.4٪.
- أن المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق يؤدي إلى توليد المعرفة.
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار ب 56.9% في توليد المعرفة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a > 0,05$) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية) نحو المشاركة في اتخاذ القرار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a > 0,05$) تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، الوظيفة) نحو المشاركة في اتخاذ القرار.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a > 0,05$) تعزى للمتغيرات الشخصية (الوظيفة) نحو توليد المعرفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a > 0,05$) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الحالة العائلية) نحو توليد المعرفة.
- إعتقادا على ما توصلت اليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمست من خلال تدريبهم وتكوينهم وانشاء فرق عمل لتبادل الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار.
- زيادة ترسيخ مفهوم المشاركة والعمل الجماعي من خلال توعية العاملين بمدى أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وما يعود عليهم من زيادة معارف.
- ضرورة أخذ برأي العمال ومشاورتهم عند اتخاذ القرار من أجل جمع أفكار مناسبة واستفادة منها للخروج بأنسب بدائل.
- تشجيع العمال على زيادة قدراتهم ومعارفهم من خلال تقديم تحفيزات مادية ومعنوية مناسبة.
- توفير المعلومات اللازمة للعاملين ليكونو على دراية بمهامهم للقيام بها على أكمل وجه من أجل تسهيل الأعمال.

المراجع العربية

كتاب

- بلعجوز، حسين (2010)، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- حسن، مسلم عبد الله (2014). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان.
- الزعبي، علي فلاح والعنزي عادل عبد الله (2015). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- الشميري، أحمد بن عبد الرحمن وآخرون (2009). مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، العيكان للنشر، الرياض.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005). إدارة المعرفة، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات بغداد.
- كافي، مصطفى يوسف (2017). اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، دار النشر ألفا للوثائق، الجزائر.
- كساب، عامر عبد الرحمن (2014). رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع.

مقال:

- لعطاوي، جلول وشيخاوي محمد (2016)، دور إدارة المعرفة في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة البديل الاقتصادي، (01)05، 65-48.
- بلحاج، فتيحة. (2016). الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، (01)07، 284-269.
- بوزيدوي، محمد (2017)، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي ، (02)08، 82-72.

- عيشوش، خيرة و بوسالم رفيقة(2016)، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نموذج هيكلية مع نموطج مفاهيمي، *مجلة التنظيم والعمل*، 04(02)، 5-24
- مداحي عثمان (2018). أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 13(01)، 234-244

أترنيت:

- ثابت منهال(2019)، توليد المعرفة، متاح على خط -10-2019/olbayan.ae/opinions/articles/1.366220-01 تم اطلاع 15 مارس 2021
- غادة إسماعيل حسن عبيد (2015)، أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، متاح على الخط <http://www.alazhar.edu>، تاريخ الاطلاع 25 نوفمبر 2020.
- شعوان جمال (2020)، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية تطبيقات على برنامج SPSS، متاح على الخط <https://fr.scribd.com/document/259776898/Cours-Statistique-SPSS>، تاريخ الاطلاع 25 نوفمبر 2020.

المراجع الأجنبية

Journal

- Abubakar Mohammed Abubakar, others(2019), Knowledge management, decision-making style and organizational performance, **Journal of Innovation & Knowledge**, Volume 4, Issue 2, España.
- Hartani abdelmadjid, Maliki samir(2020), The Knowledge Management in Algerian enterprises: An overview through the knowledge process practices. **Review MECAS**, volume 16, n 2.
- Mohammad Y. Kentab (2018), The Reality of Participation in Decision-making: A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City, **Universal Journal of Educational Research**, volume 6, n 5, USA.
- Nonaka, Ikujiro, (2007), The knowledge creating company, **Harvard Business Review**, Volume 85, Issue 7&8, USA.