جامعة أحمد دراية – أدرار

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

العنوان

أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية – دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار–

إعداد الطلبة:

ـ بحاجي خاتمة

ـ يعقوب سلوى

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
طروبيا نذير	أستاذ محاضر– ب	رئيسا
ساوس الشيخ	أستاذ التعليم العالي	مشرفا
حوتية عمر	أستاذ مساعد – أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

الحمد لله الذي جعل من النبي عالما *** ومن العشب الأخضر قرطاسا وقلما

أهدي عملي المتواضع والذي وفقني الله في إتمامه

إلى من حملتني وهنا على وهن ...إلى قرة عيني...إلى من ليست ككل النساء...لأنها أحلى من طيور السماء وفخر يتباهى بسحر الضياء لأنها منسوجة من نقاء وأقرب مني .....إلى التي غمرتني بالدعاء

" أمي الغالية"

إلى من علمني معنى الحياة وغرس في قلبي حلم بالمستقبل، إلى الذي علمني معنى النجاح وأن الحياة كفاح والعلم سلاح ومعلمي الأول الذي أدين له مدى الحياة

" أبي الغالي"

إليك أيتها الروح الطاهرة روح"جدي وجدتي" رحمهما الله

إلى من كان مثلا لي في الأخلاق وكل من غاب عنها إليها يشتاق واللذان علماني الصمود " جدي وجدتي" أطال الله في عمريهما

إلى سندي الوحيد وشعاع الأمل ومصدر افتخاري " أخي العزيز" حفظه الله

إلى من جمعتني معهم ظلمة الرحم إلى من تعيش في ظل وجودهم أمالي إلى العطور الفواحة والأزهار الفتاحة وينابيع الآمال، إلى "أخواتي الأعزاء" وإلى " إخوتي" رحمهم الله.

إلى أزواج إخوتي حفظهم الله

إلى من تطيب أيامي بقربهم إلى من أشرقت إبتسامتهم بوجهي إلى عالم البراءة

"أبناء وبنات إخوتي"

إلى "رئيسة وكاتبة جمعية بصمة أمل للمرأة و الطفل"بـ تيميمون وفقهما الله

إلى كل أساتذتي في كل الأطوار الدراسية

إلى كل أصدقائي اللذين أعتز بصداقتهم

إلى كل طلبة ماستر إدارة أعمال دفعة 2019

خاتمة

الإهداء

بسم الله و الحمد لله الذي زين قلوب أوليائه بأنوار الوفاق، وسقى أسرار أحبائه شرابًا

لذيذ المذاق،

وألزم قلوب الخائفين الوجَل والإشفاق. بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات

والمشقات اليوم نقطف ثمرها والحمد لله .

اهدي تخرجي لى بحر الحب والحنان و وقرة عيني والنبض الساكن في عروقي أمي الغالية وحبيبة.
إلى من كلت أنامله ليقدم لنا سعادة و حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم والدي غالي.

إلى من كانو ملاذي و ملجئي وتذوقت معهم أجمل لحظات حياتي إخوتي : أكبرهم حبيبي ورفيقي حامل اسم خاتم

الانبياء محمد رحمة الله عليه و ثانيهم من تحمل في اسمها معاني العزة و الرفعة عزيزة وثالثهم ذالك الذي يحمل في

قلبه المحبة والشجاعة ونخوة موطنا لها بوعلام أما رابعهم تلك التي تحمل اسم إحدى امهات المؤمنين خيرة سيدات

الكون خديجة وإلى أجمل مؤنسي أيامي وملح حياتي ومخلدي ذكرياتي: مريم و أحمد و عبد الفتاح و زياد.

و إلى من اسميتهما هدية المولى وهبة الخالق :خليل و ريم و منتصر الشريف ومحمد و مهاب

ووالدهم محمود.

إلى من علمنا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم

معلمي واساتذتي

الى أعمامي و عماتي و اخوالي و خالاتي

الى كل لواتي رافقنني و كتبن معي حكاياتي: صديقاتي

إلى كل من عرفوني وشجعني اتمنى أن تبقى صورهم في عيوني

الى روح شهداء الارض المقدسة والى الصامدين الاحرار والمكبالين وراء القضبان ...فلسطين

يعقوب سلوى

كلمة شكر

بعد شكر الله عز وجل وحمده كما يحبه ويرضاه على توفقنا في إنجاز هذا العمل فما فيه من صواب فهو من فضله سبحانه وتعالى ومنه علينا.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل " الشيخ ساوس " الذي أشرف على هذا البحث وما قدمه لنا من جهد ونصح ومعرفة طيلة فترة إنجاز هذا البحث فجزاه الله عنا كل الخير فله منا كل التقدير والاحترام.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة والإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على ما قدموا لنا من معلومات لإنجاز هذا البحث.

وكذلك نشكر كل من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا التسهيلات والمساعدات والأفكار وزودونا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	إهداء	_
02	كلمة شكر	_
03	فهرس المحتويات	I–II
04	فهرس الجداول	III
05	فهرس الأشكال	IV
06	فهرس الملاحق	V
07	قائمة المصطلحات	VI
08	قائمة المختصرات والرموز	VII
09	مقدمة	أ ـ د
10	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	5 ـ 19
11	تمهيد	06
12	المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	07 ـ 13
13	المطلب الأول: المعرفة الضمنية	07
14	أولا: مفهوم المعرفة	07
15	ثانيا: المعرفة الضمنية	07
16	ثالثا: الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	08
17	رابعا: أبعاد المعرفة الضمنية	08
18	المطلب الثاني: ضمان الجودة	10
19	أولا: تعريف الجودة	10
20	ثانيا: جودة خدمة التعليم العالي	10
21	ثالثا: مفهوم ضمان الجودة	11
22	رابعا: الجودة في التعليم	11
23	المطلب الثالث: القرارات الإستراتيجية	12
24	أولا. القرار	12
25	ثانيا. القرار الإستراتيجي وخصائصه	12
26	ثالثا. عملية صناعة القرار الإستراتيجي	13
27	رابعا. أبعاد القرارات الإستراتيجية	13
28	المبحث الثاني :الدراسات السابقة	14 ـ 18
29	المطلب الأول : الدراسات العربية	14
30	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية	16

31	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة	18
32	خلاصة	19
33	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	54 - 20
34	تمهيد	21
35	المبحث الأول: الطريقة والأدوات	39 - 22
36	المطلب الأول: الطريقة	22
37	أولا. مجتمع وعينة الدراسة	22
38	ثانيا. متغيرات ونموذج الدراسة	25
39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	27
40	أولا: أداة الدراسة	27
41	ثانيا. مقياس الأداة	28
42	ثالثا. صدق و ثبات قائمة الاستقصاء	29
43	رابعا: اختبار صدق مقياس متغير الدراسة وصدق تمايز النموذج	30
44	خامسا. تشخيص البيانات	38
45	سادسا. الأدوات الإحصائية المستخدمة	39
46	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة	54 – 40
47	المطلب الأول: النتائج	40
48	أولاً. التحليل الوصفي لعينة الدراسة	40
49	ثانياً. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	42
50	ثالثا. اختبار الفروض	45
51	المطلب الثاني: مناقشة النتائج	48
52	أولاً. مناقشة عينة الدراسة	48
53	ثانيا. مناقشة نتائج متغيرات الدراسة	48
54	ثالثا. مناقشة نتائج الفروض	50
55	خلاصة	54
56	خاتمة	57 - 55
57	قائمة المراجع	62 - 58
58	الملاحق	71 - 63

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
2-1-1	توزيع أفراد العينة حسب طبقة الأساتذة وطبقة الإداريين	25
2-1-2	درجات مقياس ليكرت الخماسي	28
2-1-3	مستويات الموافقة لمقياس لكيرت	28
2-1-4	معامل الثبات الاستبيان	29
2-1-5	ثبات معامل التجزئة النصفية للاستبيان	30
2-1-6	نتائج اختبار المقياس لمتغير المعرفة الضمنية	32-31
2-1-7	نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان الجودة	32
2-1-8	نتائج اختبار المقياس لمتغير القرارات الإستراتيجية	33
2-1-9	معيار Fornell-Larcker	36
2-1-10	معاملات التحميل التقاطعية	37-36
2-1-11	اختبار الاعتدالية لمتغيرات الدراسة	38
2-1-12	اختبار مشكلة التعدد الخطي	39
2-2-1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية.	41-40
2-2-2	التحليل الوصفي لمتغير المعرفة الضمنية	43
2-2-3	التحليل الوصفي لمتغير ضمان الجودة	44 -43
2-2-4	التحليل الوصفي لمتغير القرارات الاستراتيجية	44
2-2-5	اختبار الفرض الأول	46
2-2-6	اختبار الفرض الثاني	46
2-2-7	اختبار الفرض الثالث	46
2-2-8	اختبار الفرض الرابع	47

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
2-1-1	نموذج الدراسة	26
2-1-2	معاملات التحميل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج	34
2-1-3	أوزان المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج	35
2-1-4	معاملات التحميل التقاطعية	37
2-2-1	توزيع المؤهل العلمي	41
2-2-2	توزيع المسمى الوظيفي	41
2-2-3	توزيع عدد سنوات الخبرة	42
2-2-4	توزيع الدرجة العلمية	42
2-2-5	النموذج البنائي للدراسة	45

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	64 - 67
02	الهيكل التنظيمي للجامعة الإفريقية أحمد دراية	68
03	ملحق النتائج	69 - 71

المصطلحات	معناها
Knowledge	المعرفة
Tacit Knowledge	المعرفة الضمنية
Explicit Knowledge	المعرفة الصريحة
Expérience	الخبرة
Skill	المهارة
Thinking	التفكير
Quality Assurance	ضمان الجودة
Strategic decisions	القرارات الإستراتيجية

الرقم	المختصر	التسمية الكاملة له
01	SPSS	**S**tatistical **P**ackage for **S**ocial **S**ciences
02	PLSPM	**P**ackage for **P**erfoming **P**artical **L**east **S**quares **P**ath **M**odling
03	R	Programmig Language

مقدمة

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

يعتبر قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات التي يستوجب على الدولة دعمها والسعي إلى تطويرها باعتبارها منشأ الكوادر البشرية، فالأفراد دائما ما يسعون إلى إثراء عقولهم وزيادة معارفهم بالبحث عن المؤسسات التي تقدم أجود الخدمات التعليمية والمؤسسات تسعى بدورها إلى تطوير منظومتها التعليمية لاستقطاب هؤلاء الأفراد لبناء مكانتها وإثبات دورها كعنصر فعال في المجتمع، ولعل من أهم الأسباب التي تحول إلى عدم قدرة المؤسسة على تحسين أدائها والرفع من جودة مخرجاتها عدم ملموسية المعرفة وعدم إدراك الموظفين للمعرفة الضمنية التي تحتاج المؤسسات إلى استخراجها وتفعيلها لتمكين صناع ومتخذي القرار من الوصول إلى قرارات إستراتيجية سليمة قادرة على تحقيق أهداف وغايات المؤسسات والقدرة على حل المشكلات التي تعيق حركتها.

إذ أن، القرارات الإستراتيجية هي قرارات تتخذ على المدى الطويل وتتأثر بالبيئة الخارجية فهي القلب النابض للمؤسسة وأساس ديمومتها وإستمراريتها لذا يجب أن تتوفر لدى متخذ القرار معرفة عن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة للقدرة على التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرار الذي يتماشى مع أهداف المؤسسة.

I. الإشكالية:

التحديات التي تعترض المؤسسات تتمثل في عدم إدراك والاستفادة من المعرفة الضمنية والتي تمثل جوهرها والأساس الذي من خلاله تضع إستراتجيتها وتتخذ قراراتها الإستراتيجية وكما تستطيع من خلالها ضمان جودة خدماتها، حيث أصبح يقاس تطور ورقي الأمم والمجتمعات بمستوى جودة خدمات ومخرجات مؤسساتها التعليمية ولهذا تم إسقاط الموضوع على دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار(كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤل التالي:

ما مدى أثر المعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار؟

وللإجابة 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 الإستراتيجية؟
- هل يوجد أثر معنوي لضمان الجودة على القرارات الإستراتيجية؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية بوجود متغير وسيط وهو ضمان الجودة؟

II. فروض الدراسة:

في ضوء الأسئلة الفرعية يمكن وضع الفرضيات البديلة التالية:

الفرضية 1: يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على ضمان الجودة.

الفرضية 2: يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية.

الفرضية 3: يوجد أثر معنوي لضمان الجودة على القرارات الإستراتيجية.

الفرضية 4: يوجد تأثير غير مباشر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية بوجود متغير وسيط وهو ضمان الجودة.

III. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي وحاجة المؤسسات للمعرفة الضمنية التي تشكل النسبة الأكبر من إجمالي المعرفة المتاحة في المؤسسة مما يدعوا إلى تطويرها واستخرجها والإنتفاع بها في حل المشكلات عند الحاجة إليها؛
- المعرفة الضمنية هي جوهر نجاح المؤسسات بمخلف أنواعها ومصدر للميزة التنافسية؛
- القرار الإستراتيجي يمكن المؤسسة من الإزدهار وتحقيق أهدافها بفاعلية في الأجل الطويل.

IV. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المتعلقة بالمعرفة والمعرفة الضمنية وأثرها في كل من القرارات الإستراتيجية وضمان الجودة و التعرف على مفهوم القرار الإستراتيجي، خصائصه وأبعاده وإلى أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة في التعليم والتعرف على مدى إدراك العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار للمعرفة الضمنية ومدى الاستفادة منها، وأثر ضمان الجودة على القرارات الإستراتيجية والأثر المباشر والغير المباشر للمعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية بوجود متغير وسيط وهو ضمان الجودة عن طريق المعالجة الإحصائية للبيانات ثم عرض النتائج ومناقشتها ثم تقديم أهم التوصيات للجامعة من أجل العمل بها وللاستفادة منها في تأدية أنشطتها.

من دوافع اختيار هذا الموضوع الأهمية البالغة لدور المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية باعتبارها الرأس المال الحقيقي للمنظمات وجوهر تميزها وضمان جودة مخرجتها والتي يستند إليها المسيرون في صنع واتخاذ قراراتهم، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات سابقة معمقة لهذا الموضوع على المستوى المحلي وعدم إدراك المؤسسات لدور المعرفة الضمنية في صناعة القرارات الإستراتيجية وحب الاستطلاع وتوسيع معارفنا حول هذا الموضوع باعتباره في مجال تخصص إدارة أعمال.

V. حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة في ما يلي:

الحدود المكانية:

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي (جامعة أحمد دراية أدرار).

الحدود الزمانية:

تناولت الدراسة فئة الأساتذة والموظفين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، حيث تم توزيع الاستبيان على هذه الفئة واسترجاعه وتحليله باستخدام أساليب التحليل الإحصائي في الفترة (2018 – 2019).

VI. المنهج المتبع:

اعتمد في دراسة هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليل، لوصف عينة ومجتمع ومتغيرات الدراسة وطريقة معالجة الموضوع ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج حول موضوع الدراسة، تم استخدام طريقة تحليل المسار المربعات الصغرى الجزئية باستخدام حزمة plspm على برنامج (R) ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة النسب المئوية حساب المتوسط الحسابي والتكرارات الانحراف المعياري ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الثبات التجزئة النصفية، اختبار كرومغلوف سيمرونوف ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح لاختبار التعدد الخطي، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العالمي التوكيدي، ومؤشرات جودة مطابقة النموذج البنائي.

VII. صعوبات البحث:

الصعوبات التي عرقلت العمل عملية توزيع الاستبيان واسترداده بسبب كثرة عدد الاستبيان على الفئة المستهدفة وهذا راجع لتركيز معظم الطلبة على دراسة حالة الجامعة.

استغراق الفئة المستهدفة الكثير من الوقت للإجابة بمصداقية عن الاستبيان رغبة أن تكون إجابات تخدم موضوع البحث ولا تخرج عن إطاره والوصول إلى نتائج واقعية.

VIII. تقسيم العمل:

تم تقسيم البحث إلى فصلين ويندرج تحت كل فصل مبحثين حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية، في المبحث الأول تم التعريف بمتغيرات الدراسة وتكون من ثلاثة مطالب المطلب الأول حول المعرفة الضمنية والمطلب الثاني حول ضمان الجودة والمطلب الثالث حول القرارات الإستراتيجية، وفي المبحث الثاني تم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتكون من ثلاثة مطالب المطلب الأول كان متعلق بالدراسات العربية والمطلب الثاني متعلق بالدراسات الأجنبية والمطلب الثالث متعلق بمقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة، أما فيما يخص الفصل الثاني كان يتمحور حول الدراسة الميدانية في المبحث الأول تم عرض الطريقة والأدوات وتكون من مطلبين المطلب الأول الطريقة والمطلب الثاني الأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي المبحث الثاني تم عرض النتائج والمناقشة في المطلب الأول النتائج والمطلب الثاني مناقشة النتائج وتم عرض خطة العمل وفق هذا المنوال لمساعدة القارئ على فهم الموضوع وإيصال الفكرة بشكل أسرع.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

تعتبر المعرفة الضمنية والقرارات الإستراتيجية من المفاهيم التي تشغل المؤسسات الحالية، والتي تسعى إلى التماشي مع التغيرات المتسارعة التي تطرأ على البيئة الخارجية، حيث تشارك المعرفة الضمنية بين الأفراد ومعرفة المؤسسة كيفية استغلال هذه المعارف في إطار عملها يتيح لها اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، فالقرار الاستراتيجي يعتبر قرار حتمي متعلق بفترة زمنية طويلة لذا يجب على المسيرين إعطاء أهمية أكبر بشأن اتخاذ مثل هذه القرارات لتمكين مؤسساتهم من تحقيق غايتها وأهدافها، ومن أجل إنتاج منتج يلبي رغبات ويشبع حاجات المستفيدين في قطاع التعليم العالي، فلا بد على مؤسسات هذا القطاع أن تستغل جميع معارفها والقيام بكل المجهودات لضمان جودة العملية التعليمية وكسب رضا الطلبة وسوق العمل.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول نتعرف من خلاله إلى الإطار النظري للمعرفة الضمنية والقرارات الإستراتيجية بالإضافة إلى متغير ضمان الجودة، وفي المبحث الثاني سيتم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: المعرفة الضمنية

تشكل المعرفة في العصر حالي موردا أساسي في المنظمة باعتبارها مصدر للميزة التنافسية وتنقسم إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، وهاته الأخيرة من الصعب مشاركتها ونقلها بين الأفراد في منظمة.

أولا. مفهوم المعرفة:

تعرف المعرفة في الغالب على أنها: " اعتقاد شخصي مبرر" **(king, 2009)** وتعرف على أنها: " معلومات و حقائق يمتلكها الفرد في عقله عن شيء ما" **(العمري، 2005)** في حين يرى الكبيسي أنها: " كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة" **(صالح، 2009)** وتعرف كذالك بأنها: " المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة" **(نجم، 2007)** وأيضا تعرف على أنها: " مجموعة من المعاني والمفاهيم والمعتقدات والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به" **(محمود، 1435-2015)**.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المعرفة على أنها المعلومات والمعارف التي يمتلكها الفرد والتي يستخدمها في اتخاذ قراراته وحل مشاكله.

ثانيا. المعرفة الضمنية:

تعرف المعرفة الضمنة على أنها: " المعرفة المعقدة المركبة غير المصقولة، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع" **(حجازي، 2005)** وفي تعريف آخر: " أنها ما يوجد في رؤوس وحواس الأفراد من خبرات ومهارات مما لا يمكن نقله أو تقليده ذلك أن التعبير عنها يأخذ أشكالا خاصة أو حدسية غير القابلة للنقل أو للتعليم بشكل معروف" **(الشيمى، 2009)**.

المعرفة الضمنية الغير ظاهرة: " هي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوفر لديه هذه المعرفة، والتي تختزنها عقولهم وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم، أي أنها مرتبطة ولصيقة بهم ومن تم لا يتاح نشرها أو نقلها بمعزل عن أصحابها وقد لا يتم التعرف عليها، أو استخدامها إلا عندما تنشأ حاجة لذلك" **(خلف، 2007)** كما أن المعرفة الضمنية: " هي المعرفة الذاتية أو الخبرات الشخصية التي تكونت مما تعلمه الشخص، ويحتفظ بها في عقله" **(محمد، 2014-1435)**.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المعرفة الضمنية على أنها المعرفة الغير الملموسة والغير المدركة والمحتواة في عقل الإنسان والمكونة من خلال التجربة والتي يصعب ترجمتها وإظهارها للآخرين ويتم نقلها وتداولها عن طريق التفاعل الاجتماعي.

ثالثا. الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:

يمكن التعرف أكثر إلى المعرفة الضمنية من خلال توضيح الفرق بينها وبين المعرفة الصريحة: " المعرفة الصريحة يتم توثيقها وهيكلتها ويكون لها محتوى ثابت يمكن إدراكه وفهمه، أي أن المعرفة الصريحة هي كل ما يمكن التقاطه ومشاركته عبر تقنيات المعلومات، أما المعرفة الضمنية تكمن في عقول الأفراد وسلوكهم وفهمهم فقط، وأن المعرفة الضمنية تتطور من خلال تفاعل الأفراد وخبراتهم العلمية ومهاراتهم وتطبيقهم وأدائهم في العمل" **(طيطي، 2010)**.

"المعرفة الصريحة هي أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا، وهي أيضا شخصية يمتلكها المختصون الخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية" **(الملكاوي إ.، 2006)**.

رابعا. أبعاد المعرفة الضمنية:

هناك ثلاثة أبعاد للمعرفة الضمنية وهي (الخبرة، المهارة، والتفكير).

1. الخبرة:

يختزل ضمن مصطلح الخبرة مفهوم المعرفة أو المهارة أو القدرة على الملاحظة، وذلك بأسلوب فطري عفوي، ويكتسب الفرد الخبرة من خلال ممارسة نشاط أو عمل معين، وإن تكرار هذا العمل غالبا ما يؤدي إلى زيادة هذه الخبرة واكتسابها عمقا أكبر، وكلمة الخبرة تتوافق مع المعرفة الإجرائية، وتعني كيفية عمل الأشياء، ويقول الفلاسفة أن الخبرة هي معرفة تجريبية.

وقد عرف **Fernqnde** الخبرة بأنها " معرفة من نوع عالي، أي معرفة عميقة حول موضوع معين" **(الميناوي، 2015)**.

2. المهارات:

تحتاج المهارة إلى جانب الخبرة مستوى معين من المعلومات يتم الحصول عليها من الأشخاص الذين لدهم خبرة في تحويل البيانات إلى معلومات واستخدامها في إدارة أعمال المنظمة فكثير ما تكون المهارة عبارة عن بيانات أو معلومات تم معالجتها وتنظيمها حيث يتمكن المستقل على فهمها بشكل صحيح، والخبرات والعلم المتراكم الذي يساعد على حل المشاكل والقيام بالأعمال، ويأتي ذلك من خلال تقدير المنظمات لمهارات العاملين لديها وإدارتها بشكل جيدة، مما يمكنها من تحقيق أفضل النتائج والتميز على منافسيها **(العازمي، 2016-2017)**.

3. التفكير:

هو قدرة الفرد على خلق إنتاجا يمتاز بطلاقة فكرية ومرونة تلقائية وبأصالة عالية وبالتداعيات البعيدة مما يعطي استجابة للمشاكل التي تتطلب حلول والمواقف المثيرة **(الميناوي، 2015)**.

التفكير ما هو إلا نتيجة لدمج المفاهيم السابقة، وهو عبارة عن منظومة متكاملة من المعرفة والوسائل التي تساعد العاملين على فهم نماذج الأنظمة الأخرى، فالمعرفة هي نتاج التفكير، وغالبا ما يكون هبة من **الله** سبحانه وتعالى، في أن هناك بعض الأفراد لديهم قدرات تمكنهم من اكتساب تفكير إبداعي والنظرة إلى الأمور بطرية مختلفة تميزهم عن غيرهم من الأفراد، ويكتسب الأفراد هذه الصفة من خلال قدرتهم على معالجة المدخلات بطريقة مختلف عن بقية الأشخاص، فعلى سبيل المثال شخصان يتلقان المعلومة فتدخل في أذن الأول وتخرج من الأخرى وتعالج في دماغ الشخص الثاني، ويتم الإضافة إليها للاستفادة منها في حل المشاكل والوصول إلى منتج جديد، والأفراد المميزون هم من لدهم قدرات فكرية تتضمن الرؤية الواضحة في اتخاذ القرارات، وكيفية تحسين المنظمات من أدائها بإضافة قيمة مضافة لمختلف منتجاتها وخدماتها ومنتجاتها، والنظر إلى المنظمة بصورة كلية **(العازمي، 2016-2017)**.

المطلب الثاني: ضمان الجودة

تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق الجودة في سلعها وخدماتها، والمحافظة عليها لتحقق بذالك رضا الزبون، ثم ظهر مفهوم ضمان الجودة الذي يتمثل في تقييم جودة قبل وأثناء العملية الإنتاجية للسلعة أو الخدمة لضمان تحقيق الجودة وفاعليتها.

أولا. تعريف الجودة:

تعرف بأنها: " المطابقة مع المتطلبات" عرف وأكد **Crosby** بأنها: " تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة" **(العزاوي، 2005).**
عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها: " تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء" **(جويحان، 2009)** وتعرف **الجودة** بأنها " **الموائمة للاستعمال**" وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع و الخدامات التي يحصل عليها ويحقق موائمة السلع للاستعمال الذي يقصده" **(العزاوي.م، 2009)**
عرفها "**Juran**" الجودة بأنها: " مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات" **(العزاوي.م، 2009).**

ثانيا. جودة خدمة التعليم العالي:

عرف "**Kotler**" الخدمة على أنها: " نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدما طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أولا يكون مرتبطا" **(عليان، 1430-2009)** وعرف الباحث " **Stebbing** " **1986** جودة الخدمة على أنها: " هي مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته" **(الزيادات، 1427-2007)** وتعرف الجودة الشاملة في التعليم **بأنها:** " جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء ما يتعلق بالمدخلات أو المخرجات والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين" **(دعمس، 2009) وعرف " بسام فيصل محجوب" جودة خدمة التعليم العالي** على أنها: " تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة " **(رقاد، 2013- 2014).**

ثالثا. مفهوم ضمان الجودة:

تعرف ضمان **الجودة** على أنها: " هي الأفعال المخططة والمنظمة والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بأن المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة" **(دعمس، 2009)**.

وتعرف أيضا على أنها: " قيام المنتج للسلعة أو المقدم للخدمة بالتعهد بأن السلع التي ينتجها أو الخدمات التي يقدمها تتطابق مع التصميم والمواصفات والمعايير المقررة من ناحية الجودة وأنها تقابل متطلبات المستهلك وتشبع حاجته ورغبته وتحقق رضاه" **(العبادي، 2009)**.

ويرتكز مفهوم ضمان الجودة على عمليات تنفيذية وأنظمة، ويتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي **(العبادي.ي، 2009)**:

- وضع معايير للمنتج أو الخدمة والمعيار 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 الموضوعة مسبقا وبشكل منتظم؛
- تكوين ثقة لدى الزبون أو مستعمل المنتجات والخدمات، نتيجة للعنصرين السابقين، في أن ما وعد به سيتحقق دائما " أي كلما نفذ الإنتاج أو قدمت الخدمة".

رابعا. الجودة في التعليم:

وتعرف كذالك 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" **(دعمس، 2009)**.

- **أهمية تأمين الجودة في التعليم:**

تتضح أهمية تأمين الجودة في التعليم من خلل النقاط التالية **(حسين، 2016)**:

- ✓ضمان تطور النظم المختلفة وذلك من خلال تقويم فعال لضمان جودة التعليم وتشخيص كل مكوناته؛
- ✓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.

المطلب الثالث: القرارات الإستراتيجية

تعد القرارات الإستراتيجية الأهم من بين القرارات الأخرى لأنها تستهدف المدى الطويل، وتتخذ من طـرف الإدارة العليـا وتعتمـد علـى تحقيـق أهـداف المسـتقبل، فهـي تعطـي بـذلك أهميـة بالغـة للقـرارات المستقبلية.

أولا. القرار:

✓ **تعريف القرار:**

القرار " عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل، تمهيدا لاختيار الأفضل **(عبيد، 2015م_1436هـ)**. ويعرف كذلك: " **القرار** هو الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف " وأيضا هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين بعد دراسة البدائل المختلفة".

بالإضافة إلى أنه: " عملية تتكون من مراحل تتمثل في تحقيق الهدف عن طريق تحديد البدائل التي يمكن إعمالها ثم التوصل إلى الاختيار النهائي للبديل تم تنفيذه" **(أبو الناصر، 2009)**.

ثانيا. القرار الاستراتيجي وخصائصه:

1- تعريف القرار الاستراتيجي :

القرار الاستراتيجي يهتم بالمنظمة وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، وكذالك يهتم بإستراتيجيتها ورسالة منظمة وبأعمال منظمة الحالية والمستقبلية، ويتعامل القرار الاستراتيجي مع مستقبل طويل الأمد، حيث يركز في تحليله على نظرة شاملة للمنظمة، ويعتبر القرار الاستراتيجي وسيلة لبلوغ الأهداف وهذا ما جعل الإدارة الإستراتجية توليه أهمية كبيرة وذلك للخصائص التي يمتلكها **(الخفاجي، 2004)**.

كما يشير عبد الحميد عبد الفتاح المغربي أن القرار الإستراتيجي هو: " الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذالك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وهي قرارات رئيسية تتعلق برسالة منظمة وأدائها وأهدافها وغاياتها اتجاه الفرص والتهديدات ومخاطر البيئية، ولها تأثير فعال على منظمة وتعتبر قرارات طويلة، وتتخذ في أعلى مستويات التنظيم" **(أبو الناصر، 2009)**.

2- خصائص القرار الإستراتيجي:

تشمل القرارات الإستراتيجية عدة خصائص أهمها:

✓ تتميز القرارات الإستراتيجية بالمركزية حيث يتم اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا؛

✓ يمتد القرار الاستراتيجي في مدة زمنية طويلة بل حتى يشغل حياة شركة بأكملها **(السالم، 2005)**؛

✓ تتعدد القرارات الإستراتيجية من عدة جوانب واتجاهات؛

- ✓ تكون الأسبقية والأولوية للقرارات الإستراتيجية من حيث التنفيذ مقارنة بالقرارات التنظيمية الأخرى **(مختار، 2009)**؛
- ✓ منهجية أو نموذج للتنبؤ بالمواقف أو السيناريوهات المستقبلية تتطلب كتابة السيناريو؛
- ✓ بيئة لتطوير الإستراتيجيات لرعاية الحالات المستقبلية؛
- ✓ منهجية لاختيار الأفضل بين الاستراتيجيات البديلة **(Bhushan, 2007)**.

ثالثا. عملية صنع القرار الاستراتيجي:

تشمل علمية صنع القرار ما يلي:

- إنشاء فهم للحالة الحالية والمستهدفة من المنافسة أو التهديد أو الفرص: المسح البيئي والاتجاهات، التوقعات، السيناريوهات، والخيارات؛
- تحديد الهدف ووضع خطة أو عملية دقيقة نحو الهدف: النهج البديلة، مبدأ الجودة، وظيفة الاختيار، المخاطر والعوائد **(Bhushan, 2007)**؛
- القيام بتحليل عوامل الإستراتيجية **(مصفوفة swot)** لاكتشاف مناطق المشكلات وتحديد مجالات وتعديل أو مراجعة أهداف المنظمة ورسالتها حسب الضرورة؛
- تقويم وفحص المدراء الإستراتيجيين والذي يشمل الإدارة العليا ومجلس الإدارة **(الوليد.ب، 2009)**.

رابعا. أبعاد القرارات الإستراتيجية:

توجد عدة أبعاد لقرارات الإستراتيجية وهي **(مختار، 2009)**:

- ✓ تتم صياغة القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا وهذا ما تتطلبه القضايا الإستراتيجية، حيث تأثر القرارات الإستراتيجية على العديد من مجالات الأنشطة والعمليات، والجهة القادرة على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرار الإستراتيجي هي الإدارة العليا؛
- ✓ تستلزم القضايا الإستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية؛
- ✓ تؤثر القضايا الإستراتيجية على ازدهار وتقدم ورفاهية المنظمة في الأجل الطويل؛
- ✓ تعتمد القضايا الإستراتيجية على التنبؤات المستقبلية؛
- ✓ تعدد تأثيرات أو نتائج القضايا الإستراتيجية حيث تأخذ بعين الاعتبار القضايا الإستراتيجية متغيرات البيئة الخارجية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تم التطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتوضيح ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية

- **دراسة مؤيد الساعدي وسلمان عبود زبار (2013) بعنوان: جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية.**

هدفت الدراسة للكشف عن جودة المعلومات وتشخيص مدى معياريتها وملائمتها لمتخذ القرار وانعكاساتها على القرارات الإستراتيجية، وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف العراقية في محافظة بابل وتم اختيار عينة قصدية تكونت من **(40)** شخص، ووحدة المعاينة تمثلت في القيادات الإدارية العليا والوسطى. استنتجت الدراسة إلى أن القرارات الإستراتيجية تعتمد على دقة المعلومات وكفاءتها وتنبؤاتها، وأوصت الدراسة بالاعتماد على معيارية مناسبة للتوجهات الإستراتيجية المصرفية في الحصول على معلومات تتناسب مع واقع التحديات التي تواجه الصناعة المصرفية وحاجتها إلى التنبؤ والدقة والمنفعة.

- **دراسة هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي (2015) بعنوان: دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي.**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى العلاقة بين المعرفة الضمنية وجودة خدمة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة) وتم أخذ عينة قدرها **(385)**، وتتمثل وحدة البحث في أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، والنتائج المتوصل إليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) وبين أبعاد جودة خدمة التعليم العالي (الجوانب المادية، التعاطف، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، الأمان) وأوصت دراسة بالعمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتبني المعرفة الضمنية كمدخل لتطوير وتحسين جودة التعليم العالي.

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

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وعمليات اتخاذ القرارات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية بقطاع غزة وهي **(08)** بنوك

وتم سحب عينة عشوائية مكونة من **(120)** فرد، وكانت وحدة المعاينة متمثلة في الفئة الإدارية في البنوك التجارية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بأبعاد إدارة المعرفة وتفعيلها في البنوك والتي تلعب دورا بالغا في ازدهار البنوك وتطورها ودفعها نحو اتخاذ قرارات سليمة من شأنها تحديد مصير أفضل لها.

- **دراسة ناصر علي فالح العازمي (2017) بعنوان: المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية.**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية، حيث تتمثل أبعاد المعرفة الضمنية في (الخبرة، المهارة، التفكير) وتكون مجتمع الدراسة من **(39)** شركة صناعية عاملة في دولة الكويت، وتم أخذ عينة عددها **(348)** وتمثلت وحدة البحث في العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى، حيث توصلت الدراسة إلى أن متغير التفكير كان الأكثر أثرا في صنع القرارات الإستراتيجية، تلاه متغير الخبرة، وكان متغير المهارات الأقل تأثيرا، وقد خلصت الدراسة إلى المحافظة على المستوى المرتفع لكل من الخبرة والمهارة والتفكير وعلى المستوى المرتفع للقرارات الإستراتيجية، وإسقاط نتائج الدراسة على عملية اتخاذ القرارات في الشركة بناءا على ما أظهرته نتائج الدراسة.

- **دراسة مصطفى خضير حسين (2017) بعنوان: المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين.**

يهدف هذا البحث إلى تشخيص مدى انعكاس المعرفة الضمنية بأبعادها على الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العاملين بأبعادها، وتمثل مجتمع البحث في الأشخاص الذين يستخدمون تقارير المدققين وعددهم بالمكاتب المبحوثة **(108)** وتم اختيار عينة قصدية شملت **(57)** فرد، وتمثلت وحدة البحث في المفتش العام ومعاون مفتش عام ومدير قسم الرقابة والتدقيق، توصلت الدراسة إلى وجود توظيف عالي للمعرفة الضمنية للمدققين في مكاتب المفتشين المتجسدة في تخصيص الوقت للتعلم من تجارب الآخرين أوصت الدراسة إلى العمل على الإفادة من تفاعل عنصر الخبرة والحدس والمهارة وقدرات التفكير للمدققين في إحداث التغيير الإيجابي في معدلات نمو وتعلم مكاتب المفتشين العموميين.

- **دراسة تهاني فيصل أبو معمر(2017) بعنوان: دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوت في قطاع غزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع

الدراسة من المدراء العاملين في الطبقة العليا، وتم أخذ عينة تقدر بـ **(46)** فردا، وتمثلت وحدة البحث في المـدراء، وتوصـلت إلـى أن المتغيـر المسـتقل **(إدارة المعرفـة)** يـؤثر علـى المتغيـر التـابع **(القـرارات الإسـتراتيجية)** بنسبة **(65.3 %)** وأن النسبة المتبقية **(34.7%)** في التأثير على القرارات الإستراتيجية تعود لمتغيرات أخرى، وأوصت الدراسة بالعمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة داعمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية تقوم على أساس المشاركة وتقاسم الآراء والمقترحات وتبادلها حول تحديد الهدف وتقييم البديل الأفضل.

- **دراسة هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد (2017) بعنوان: أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع البحث متمثل في جامعة الأقصى، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ أفراد العينة **(185)** موظفا، وتمثلت وحدة المعاينة في الأكاديميين والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في جامعة غزة، وأوصت بالتركيز على حق العاملين في الترقي الوظيفي لإبراز طاقاتهم وضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- **دراسة عبد النور دحاك (2018) بعنوان: دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر Simon و Mintzberg.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود تباين وتكامل بين وجهات نظر كل من **Simon** و**Mintzberg** حول مفهوم الحدس ودوره في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي حيث تم عرض مفاهيم وأفكار كل من **Simon** و **Mintzberg** ومناقشتها ونظرة كل منهما إلى أهمية الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، استنتجت الدراسة أن **Mintzberg** يقدم الحدس على المنهجية العلمية في اتخاذ القرار، عكس **Simon** الذي يعترف بأهمية ودور الحدس في عملية صناعة القرار، توصلت الدراسة إلى ضرورة التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرارات الإستراتيجية لدى المديرين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

- **دراسة Hubert Saint-Onge (1996) بعنوان: Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital**

المعرفة الضمنية هي مفتاح المواءمة الإستراتيجية لرأس المال الفكري.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أدوار كل المعرفة الضمنية في العناصر الثلاثة المكونة لرأس المال الفكري الذي يتكون من ثلاثة عناصر (رأس المال البشري، رأس المال العميل، ورأس المال الهيكلي)

لتلبية احتياجات السوق، توصلت الدراسة إلى وجود أثر للمعرفة الضمنية على العناصر الثلاثة لرأس المال الفكري، فهي تحدد كيف تتخذ المنظمة القرارات والأشكال الجماعية، فالرأس المال البشري تتمثل المعرفة الضمنية في عقليات الأفراد افتراضاتهم وتحيزاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ورأس مال العميل هي عقليات العملاء التي تشكل تصوراتهم للقيمة التي يقدمها منتجات المنظمة، رأس المال الهيكلي يتمثل في العقليات الجماعية للمنظمة التي تشكل ثقافة المنظمة، حيث أن التواصل بين أي من الأطراف سوف يتعطل إذا كان هناك توقف للمعرفة الضمنية، وأن تبادل المعنى بفعالية والتواصل يؤدي إلى إنشاء منصة فعالة للمنظمة، وأوصت الدراسة أنه يجب على المديرين أن تكون قادرة على الكشف عن افتراضات الآخرين في محادثة، ويجب أن يكونوا قادرين على التعرف على أنفسهم وفهم كيف هذه الافتراضات توجه ردود أفعالهم والنهوض بمستقبل المنظمة.

- **دراسة Maximilian Kownatzki (2002) بعنوان: The Speed of Strategic and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level Decision-making**

سرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتأثير مشاركة الشركات على مستوى ادارة امن الدولة:

هدف هذه الدراسة هو تطوير نظرية متوسطة المدى والصلة بين مشاركة الشركات وسرعة القرار على مستوى إدارة أمن الدولة، من خلال تحليل واستكشاف تأثير أشكال مختلفة من أنشطة الشركات المشاركة في عمليات صنع القرار في إدارة أمن الدولة وسرعتها، منهج الرسالة هو أن أنشطة مشاركة الشركات المختارة لديها تأثيرات مختلفة بوضوح على سرعة اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى إدارة أمن الدولة، والتي بدورها لها تأثير حيوي على المنظمة وإستراتيجيتها وتوصلت الدراسة أن سرعة القرارات يتحقق من خلال مشاركة الشركات على مستوى إدارة أمن الدولة وإلى ضرورة تطوير النظرية الأكاديمية من خلال إنشاء نهج منهجي فريد كنموذج للدور الاستقرائي لتطوير نظرية عميقة الجذور وتحليل البيانات التجريبية المختلفة، وتوفير فهم أعمق لآثار مختلف أشكال مشاركة الشركات في سرعة القرار على مستوى إدارة أمن الدولة.

- **دراسة Afsoun Hatami and others (2003) بعنوان: Exploring the Impacts of Knowledge (Re)Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions**

استكشاف آثار المعرفة (إعادة) الاستخدام والذاكرة التنظيمية على فعالية القرارات الإستراتيجية.

تهدف الدراسة إلى دراسة ظاهرة نفوذ المعرفة في صنع القرار ووضع الاستراتيجيات، استخدم هذا البحث دراسة حالة استكشافية حول استخدام **OK / OM** و **KMS / OMS** في سياق عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للإدارة، تم جمع البيانات التجريبية من خلال المقابلات المتعددة مع فريق الإدارة ويجري

بحث الوثائق كجزء من تحليل دراسة الحالة، إن وحدة إدارة المعرفة هي وسيلة فعالة للغاية لالتقاط أفضل الممارسات ونشر المعرفة في جميع أنحاء ICL حيث أنه لا يمكن تمكين تقاسم المعرفة عبر الأقسام إلا من خلال إنشاء شبكة اجتماعية، إن طريقة إدراك المديرين لجدوى تخطيط موارد المؤسسات فيما يتعلق بصنع القرار تتأثر إلى حد كبير بإستراتيجية القرار، وتوصي أنه من الأفضل تصور التفريق بين الاستراتيجيات المتعمدة والناشئة على أنها سلسلة متصلة لإنشاء النظام الاجتماعي لتوليد المعرفة واتخاذ القرار.

- **دراسة Carina Antonia Hallin (2009) بعنوان:**

Exploring the Strategic Impact of Service Employees' Tacit Knowledg

استكشاف الأثر الاستراتيجي لمعارف الخدمة الضمنية لموظفي الخدمة

هدف هذه الأطروحة هو استكشاف الأثر الإستراتيجي للمعرفة الضمنية لموظفي الخدمة في شركات الخدمات، تكون مجتمع الدراسة من **(12)** شركة ضيافة في النرويج، واستندت إلى إجراء أخذ العينات العنقودية تكونت من **(77)** موظف، استنتجت الدراسة أن المديرين التنفيذيين ليسوا بالضرورة أفضل أداء في إعداد التنبؤ من موظفي الخطوط الأمامية عند الحكم على أداء نتائج المؤشر لهذه الصناعة وأن معرفة موظفي الخطوط الأمامية يمكن أن تشكل رصيدا استراتيجيا لرأس المال لخدمة الأعمال فيما يتعلق بالتنبؤ بالأحكام، وأوصت بالتحقق من صحة التدابير التكوينية ضد معايير الشخصية، أي الخلفية التعليمية وسنوات من الخبرة من صناعة الضيافة مقابل الصناعات الأخرى، وبمزيد من التحقق الخارجي من الأداة وتدابير الثقة والدقة مع عينة أكبر من المديرين التنفيذيين والموظفين في الخطوط الأمامية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مفهوم المعرفة الضمنية والقرارات الإستراتيجية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات واختلاف مجتمع الدراسة من دراسة لأخرى، أما هذه الدراسة تناولت موضوع أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي، أي أن هذه الدراسة أدخلت متغير وسيط وهو ضمان الجودة وهو ما ميزها عن الدراسات السابقة، كما أنها تناولت القرارات الإستراتيجية في مؤسسة التعليم العالي وهو ما لم يتم دراسته في الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها

وما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها أنها استخدمت منهجية **تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية باستخدام حزمة PLSPM** على برنامج **R** لمعالجة بيانات الدراسة.

خلاصة:

من خلال التعرف على متغيرات الدراسة وعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع نستنتج أن المعرفة الضمنية هي جوهر نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، فهي بحاجة دائمة إلى هذا النوع من المعرفة لممارسة أعمالها وتطوير أنشطتها وإضافة هذه المعرفة إلى ذاكرتها التنظيمية، من خلال استخراج تلك المعرفة من عقول الموظفين لديها باستخدام أساليب التحفيز والترقية للانتفاع بها في المستقبل واتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة، وذلك بمشاركة العاملين في عملية صناعة واتخاذ القرار الأفضل من بين عدة بدائل متاحة، فاختيار البديل المناسب يتطلب دقة ومعرفة كافية عن المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها لأنه قرار متعلق بفترة زمنية طويلة ولا يمكن تغيره بين الحين والآخر، ولضمان الجودة في التعليم العالي باعتباره أهم قطاع في المجتمع الذي يجب الاهتمام به وإعطائه الأهمية الكبرى فهو منشأ نمو شخصية الفرد واكتسابه المعارف الخاصة بمجال عمله، لذا يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تسعى جاهدة لتوفير جودة عالية لكسب ثقة الطلبة وسوق العمل وذلك بتقديم منتجات تفوق توقعاتهم.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل الإجابة على التساؤلات المطروحة بالإضافة إلى إثبات أو نفي صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وهذا من خلال مبحثين:

يستعرض المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض النتائج المتوصل إليها، من خلال التحليل الوصفي لعينة الدراسة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفروض، ومناقشتها عن طريق بيان مواطن التأييد والتعارض مع الدراسات السابقة، ثم تقديم التوصيات التي تمكن جامعة أدرار بالاستفادة من المعرفة الضمنية في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يشمل هذا المبحث على التعريف بمجتمع وعينة الدراسة والإشارة إلى وحدة المعاينة ونموذج الدراسة والأدوات المستخدمة، بما في ذلك أدوات تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية وتم التطرق لكل عنصر على النحو التالي:

المطلب الأول: الطريقة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار سواء أساتذة وموظفين إداريين، وسبب اختيار هذه الأخيرة كونها تقوم بإنتاج المعرفة وتقدم خدمات ذات طابع معرفي لكافة المستفيدين من داخل وخارج محيطها، بالإضافة إلى أن الموظفين بها لديهم معارف حول موضوع الدراسة.

1-1. تقديم جامعة أدرار:

جامعة أحمد دراية مؤسسة علمية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني، تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي، تابعة لوزارة التعليم العالي، تعتبر صرح علمي وثقافي ورمز إشعاع فكر يجمع بين ضخامة المنشأة ورصانة المنهج ويساعدها على تحقيق وظيفتها الأساسية وهي الأداء البيداغوجي الجيد والبحث العلمي الهادف لضمان إمداد المنهج بكفاءات ويد عاملة تستجيب للمقاييس الدولية وتسهل الاندماج في المحيط الاجتماعي تقع جامعة أحمد دراية بولاية أدرار، تضم خمسة كليات، كل كلية تضم مجموعة من التخصصات التي تمكن الطالب من الوصول الى رغبته، تعتمد الجامعة نظام بيداغوجي **ل.م. د الجديد** الذي يعطي الطالب الحق بدراسة ثلاث سنوات ليسانس وسنتين ماستر وثلاثة سنوات دكتوراه(جامعة أحمد دراية أدرار، 2019).

تقع جامعة أدرار محاذاة الطريق الوطني رقم 06 المنطقة الصناعية أدرار على بعد حوالي 02 كم عن مقر ولاية أدرار.

تحتوي جامعة أدرار خمس كليات بالأقسام التالية(جامعة أحمد دراية أدرار، 2019):

أ- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية (علوم إسلامية - علوم إنسانية - علوم اجتماعية)

ب - كلية الآداب واللغات (اللغة والأدب العربي - الآداب واللغة الفرنسية - الآداب واللغة الإنجليزية)

ج - كلية العلوم والتكنولوجيا (علوم وتكنولوجيا - رياضيات وإعلام آلي - علوم المادة - علوم الطبيعة والحياة محروقات والطاقات المتجددة)

د- كلية الحقوق والعلوم السياسية (الحقوق - علوم سياسية)

هـ - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير (علوم اقتصادية - علوم تجارية - علوم التسيير)

إن إعادة هيكلة كليات الجامعة أحدث انسجام بين مختلف الأقسام على مستوى كل كلية.

1-2. نشأة وتطور جامعة أدرار:

بموجب المرسوم رقم 86-118 المؤرخ في 06/05/1986 أنشأ المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الإسلامية و الذي عدل و تمم بالمرسوم رقم 86-175 المؤرخ 05/08/1986 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة أول نواة لإنشاء جامعة أدرار والذي تم بموجب المرسوم رقم 269-01 المؤرخ في 18/09/2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 259-04 المؤرخ في 29/08/2004 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي(جامعة أحمد دراية أدرار، 2019).

1-3. أهداف جامعة أدرار:

تسعى الجامعة إلى تحقيق الأهداف التالية(جامعة أحمد دراية أدرار، 2019):

أ. تلبية احتياجات التكوين وفقا لمتطلبات سوق العمل والتنمية محليا ووطنيا؛

ب. تشجيع الإنتاج العلمي؛

ج. تشجيع الإبداع العلمي والتكنولوجي وتثمين نتائجهما؛

د. تفعيل البحث العلمي بشكل يستجيب لمتطلبات التنمية المحلية والوطنية؛

هـ. المتابعة المستمرة للمستجدات في مجال العلم والتكنولوجيا؛

و. تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي بالجامعة؛

ز. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير الجامعة بشكل يزيد من كفاءة و فعالية العمل الإداري؛

ح. خلق علاقات تعاون وتبادل علمي مع مختلف الجامعات وهيئات البحث العلمي وطنيا وإقليميا ودوليا؛

ط. تكريس الشراكة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والمهنية.

2. وحدة التحليل:

كانت وحدة التحليل أو المعاينة في الدراسة تتضمن الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **(الإداريين، الأساتذة، والأساتذة الإداريين)**، وتم توزيع الإستبانة على هذه الفئة، لغرض الحصول على بيانات من أجل إتمام الدراسة وتحقق الهدف منها.

3. عينة الدراسة:

لاستخراج العينة من مجتمع مكون من **65** من الأساتذة و **35** من الإداريين، تم اختيار عينة غير احتمالية هادفة: " وتستخدم هذه الطريقة عند اختيار العينة بطريقة مقصودة مسبقا ولذا فكثيرا ما يطلق عليها اسم العينات القصدية، ويلجأ الباحث لاختيار العينة بطريقة قصدية عندما تكون هذه هي الطريقة المثلى لتحقيق الهدف من الدراسة" **(السواح، 2007)**.

حجم العينة : تم الاعتماد على معادلة " **ستيفن ثامبسون**" التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

حيث:

N : حجم المجتمع.

p : نسبة توافر الخاصية التي تحقق أقصى خطأ وهي **0.5**.

z : الدرجة المعيارية للتوزيع الطبيعي **1.96** المقابلة لمستوى معنوية **0.05**.

d : مقدار الخطأ وهنا هو **0.05**.

وبتطبيق عددي على مجتمع أستاذة وإداري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، فإن حجم العينة هو:

$$n = \frac{100 \times 0.5(1-0.5)}{\left[\left[100-1 \times \left(0.05^2 \div 1.96^2\right)\right] + 0.5(1-0.5)\right]} = 79.5098 \approx 80$$

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

طبقة الأساتذة:

$$n_p = 80 \times \frac{65}{100} = 52$$

طبقة الإداريين:

$$n_A = 80 \times \frac{35}{100} = 28$$

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

الجدول رقم 1-1-2 : توزيع أفراد العينة حسب طبقة الأساتذة وطبقة الإداريين

أفراد العينة		عدد الاستبيانات الموزعة	عدد العينات الغير مسترجعة	عدد العينات المسترجعة		النسبة المئوية للعينات المسترجعة	
الأساتذة	أستاذ	52	09	43	28	%82.69	%65.12
	أستاذ و إداري				15		%34.88
الإداريين		28	02	26		%92.86	
المجموع		80	11	69		-	

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه تم توزيع **80** استبيان وتم استرجاع **(69)** أي ما نسبته **(86.25%)** أما غير مسترجعة كانت **(11)** استبانه أي ما نسبته **(13.75%)**، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة الأساتذة **(43)** منهم **(28)** أستاذ و**(15)** أستاذ وإداري من أصل **(52)** أي ما نسبته **(82.69%)**، أما بالنسبة للإداريين فكان عدد الاستبيانات المسترجعة **(26)** إداري من أصل **(28)** أي ما نسبته **(92.86 %)**.

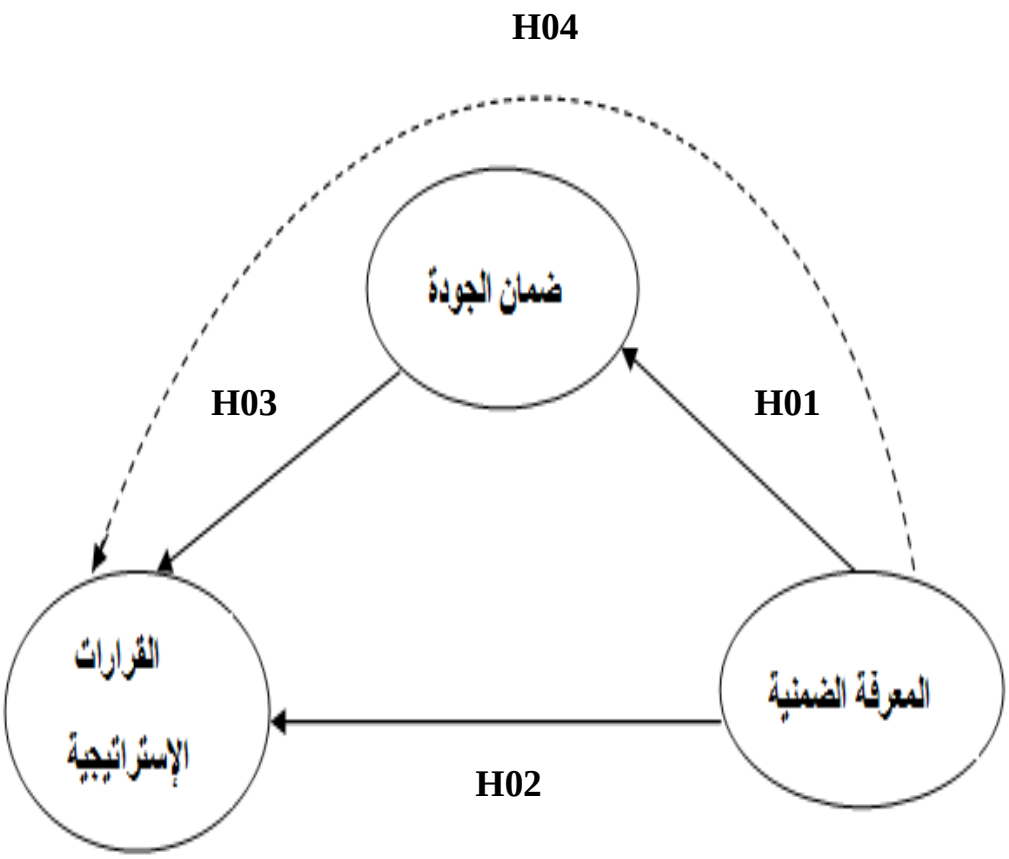
ثانياً. متغيرات ونموذج الدراسة:

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

- ✓ **المتغير المستقل** : المعرفة الضمنية؛
- ✓ **المتغير الوسيط** : ضمان الجودة؛
- ✓ **المتغير التابع**: القرارات الإستراتيجية.

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

الشكل رقم 1-1-2 : نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

تسعى الدراسة إلى إيجاد التأثير المباشر وغير المباشر الذي تلعبه المعرفة الضمنية في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية ومدى امتلاك **جامعة أدرار** للخبرة والمهارة 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، إن ضمان الجودة في التعليم العالي تنعكس إيجابا على فعالية القرارات الإستراتيجية حيث تساعد متخذي القرارات من اختيار البديل الأنسب.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً. أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، حيث تكون الاستبيان من جزئين، كما لي:

1. الجزء الأول:

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

2. الجزء الثاني:

متعلق بمتغيرات الدراسة وتتضمن ثلاثة محاور كالتالي:

2-1. المحور الأول:

خاص بالمعرفة الضمنية وينقسم بدوره إلى ثلاثة أبعاد كالتالي:

2-1-1. البعد الأول:

متعلق بالخبرة، تم تقدير درجة امتلاك الجامعة للخبرة من خلال ما تمتلكه 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 تمتلكه من مهارات في التعامل مع الطلبة والعاملين بها وتحسين المناهج الدراسية وكان هذا من الفقرة **(08)** إلى الفقرة **(13)**.

2-1-3. البعد الثالث:

متعلق بالتفكير، تم تقدير درجة امتلاك الجامعة للتفكير من خلال ما تمتلكه من قدرات التفكير في تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف الأقسام ومستوى القدرات الفكرية التي يتمتع بها كل من الموظفين والطلبة التي تساهم في تحسين العملية التعليمية وكان ذلك من الفقرة **(14)** إلى الفقرة **(20)**.

2. المحور الثاني:

خاص بضمان الجودة يتمحور هذا المحور على طريقة ضمان الجودة في الجامعة وتم تقدير ذلك من خلال كفاءة الموظفين بها ومدى قدرة مخرجات الجامعة على تلبية متطلبات سوق العمل والتي امتدت فقراتها من الفقرة **(21)** إلى الفقرة **(28)**.

3. المحور الثالث:

خاص بالقرارات الإستراتيجية تم التركيز في هذا المحور على كيفية صناعة القرار بعد تحليل البيانات واعتماد الجامعة على الأطراف ذوي الخبرة لاتخاذ القرار الإستراتيجي الأنسب ومدى تمكنها من تنفيذ هذا القرار بشكل الصحيح وذلك من الفقرة **(29)** إلى الفقرة **(36)**.

ثانياً. مقياس الأداة:

تم الاعتماد على مقياس " **ليكرت الخماسي**" في عملية تحليل الاستبيان والإجابة على مختلف فقراته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-1-2 : درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: إعداد الطالبتين

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

طول المجال = (الحد الاعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس) / عدد مستويات المقياس

طول المجال = **(5-1)/ 3**

طول المجال = **1.33**

وبذلك تكون المستويات موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-1-2 : مستويات الموافقة لمقياس لكيرت

المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
2.33 -1	% 46.6 - % 20	ضعيفة
3.66 -2.34	% 73.2 -% 46.8	متوسطة
5 – 3.67	% 100 - % 73.4	قوية

المصدر: إعداد الطالبتين

ثالثاً. صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

1. صدق أداة الدراسة:

تم الاستعانة بالدراسات السابقة في إعداد الاستبيان، وبهدف التأكد من صحة قائمة الاستقصاء تم عرضها على الأستاذ المشرف لمناقشة مختلف الفقرات وتم تعديل ما وجب تعديله، ثم سلم الاستبيان لبعض

الأساتذة لتأكد من صدقها الظاهري ولإبداء رأيهم حول فقرات الاستبيان من حيث سلامة اللغة، تسلسل الفقرات، انتماء الفقرات، وقد تم إعادة صياغة وحذف وتعديل والعمل بكافة الملاحظات المشار إليها من طرف الأساتذة محكمي الاستبيان، لتصبح الإستبانة في شكلها الحالي **(ملحق رقم 01)**.

2. ثبات أداة الاستبيان:

تم توزيع **(80)** استبيان على الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **بجامعة أدرار** وتم استرجاع **(69)** استبيان، وبعد استرجاع الاستبيانات تم تفريغ البيانات في **برنامج (SPSS)** وتم استخدام معامل الثبات **(Cronbach Alpha)** لاختبارها، لغرض التحقق من التجانس والاتساق الداخلي والتأكد من ثبات الاستبيان وهو يأخذ القيمة ما بين **(1-0)** وتكون قيمة مقبولة عندما يتعدى **60** في المئة وما فوق، والجدول التالي يوضح نتائج معامل الثبات لكل محور في الاستبيان والاستبيان ككل:

الجدول رقم 4-1-2 : معامل ثبات الاستبيان

محاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور المعرفة الضمنية	20	0.878
محور تحقيق الجودة	08	0.780
محور القرارات الإستراتيجية	08	0.782
الاستبيان ككل	36	0.916

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج **SPSS**

توضح 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.

ولتأكيد جودة ثبات الاستبيان يمكن استخدام طريقة التجزئة النصفية على الاستبيان ككل والتي تقتضي تقسيم الاستبيان إلى جزئين والجدول التالي يوضح قيمه التالية:

الجدول رقم 5-1-2: ثبات معامل التجزئة النصفية للاستبيان

التجزئة النصفية	**الجزء الأول**	**الجزء الثاني**
عدد العبارات	18	18
قيمة معامل الثبات	0.858	0.828
قيمة معامل جلتمان	0.922	

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج **SPSS**

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات للنصفين غير متساوين حيث أن النصف الأول بلغت قيمة الثبات فيه **0.858**، أما النصف الثاني بلغت قيمة الثبات فيه **0.828**. وكانت قيمة معامل "**جلتمان**" **0.922** وهي قيم توحي بثبات عالي لأداة الدراسة.

رابعاً. اختبار صدق مقياس متغير الدراسة وصدق تمايز النموذج:

1. اختبار صدق مقياس متغير الدراسة:

اختبار صدق متغيرات نموذج يعتمد على قاعدة القرار الخاصة بالباحثين **Ravand, H., & Baghaei, P (2016)** والتي تنص أن تقييم النموذج في مرحلته الأولى يمر على صدق المتغيرات أو أحادية البعد للمتغيرات الكامنة للدراسة بالنسبة للمتغيرات المقاسة، أي أن المتغيرات المقاسة تقيس متغير كامن واحد وفقط والتي يجب أن يكون معامل **ألفا كرونباخ** ومعامل **DG.rho** عالية تتعدى **0.7** وكلما كانت اقرب من الواحد تكون جيدة كما أن الجذر الكامن للعامل الأول يكون أكبر من الواحد والجذر الكامن للعامل الثاني يجب أن يكون أقل من الواحد الصحيح، كذلك معاملات التحميل للمتغيرات المقاسة تكون 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 **0.5** له، أما في حالة معاملات التحميل الأقل من **0.4** يتم حذفها نهائياً من المقياس واعتماد المتغيرات المقاسة التي تحقق الشروط السابقة.

1.1. اختبار صدق مقياس متغير المعرفة الضمنية:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير المعرفة الضمنية:

الجدول رقم 6-1-2 : نتائج اختبار المقياس لمتغير المعرفة الضمنية

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
x01	تقوم الجامعة بتحفيز وتشجيع الموظفين من أجل تبادل الخبرات	**0,64**
x02	تمتلك الجامعة خبرة عالية في مجال البحث والتطوير	**0,62**
x03	تتوفر لدى الجامعة خبرات فنية في مجال نشاطها	**0,48**
x04	تتوفر لدى الجامعة خبرات إدارية في مجال نشاطها	**0,49**
x05	تقوم الجامعة بدورات تكوينية من أجل الرفع من الخبرات	**0,44**
x06	يتوفر لدى الجامعة عمال يمتلكون خبرة مهنية كافية لتحقيق رسالة وأهداف الجامعة	**0,51**
x07	تستفيد الجامعة من التجارب و الخبرات السابقة في تسيير أنشطتها	**0,46**
x08	تملك إدارة الجامعة مهارات في التعامل مع الموظفين والطلبة	**0,6**
x09	تمتلك الجامعة مهارات عالية في حل المشاكل التي تواجهها	**0,56**

x10	يمتلك العاملون بالجامعة معارف تمكنهم من تحسين المناهج الدراسية وإنجاز مهامهم على أكمل وجه	0,41
x11	تقوم الجامعة بتكوين وتدريب موظفيها لتنمية مهارتهم	0,6
x12	تطور الجامعة مهارات الموظفين للمساهمة في تبادل ونقل المعارف	0,57
x13	تقوم الجامعة بتشجع وتحفيز الطلبة للرفع من مستوى التعلم لديهم	0,72
x14	تساهم المعرفة في تطوير قدرات التفكير لدى الموظفين والطلبة	0,28
x15	تقوم الجامعة بنقل المعرفة والأفكار بين التخصصات والأفراد عن طريق شبكة الاتصال الداخلية	0,55
x16	تقوم هيئة التدريس باستخدام أسلوب التعليم بالتفكير للطلبة	0,53
x17	يقدم أعضاء هيئة التدريس مساهمات فكرية للرفع من جودة العملية التعليمية	0,49
x18	تقوم الجامعة بتطوير أفكارالموظفين وتشجيعهم بإمداد أفكار جديدة	0,75
x19	تأخذ الجامعة باقتراحات الطلبة حول تحسين العملية التعليمية	0,57
x20	تنظم الجامعة حلقات نقاش بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس	0,59
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.877		
مؤشر DG.rho: 0.896		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 6.19		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 2.15		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.305		

المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام حزمة **R 3.5.1 plspm**

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير المستقل المعرفة الضمنية، حيث يتضح أن هذا المتغير تم حذف منه الكثير من العبارات والتي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير حيث سجلت تشبعات أقل من **0.7** تؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج لذلك فإن هذا المتغير أصبح يقاس بـ **5** عبارات تعطي مؤشرات صدق جيدة.

1.2. اختبار صدق مقياس متغير ضمان الجودة:

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير ضمان الجودة:

الجدول رقم 7-1-2 : نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان الجودة

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading

z21	يتم صياغة أهداف ورسالة الجامعة بأسلوب واضح يمكن قياسه	0,58
z22	تقوم الجامعة بدعم أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي معنويا	0,7
z23	تختار الجامعة أشخاص مؤهلين في أقسامها الإدارية والخدمية لأداء مهامها على أكمل وجه	0,73
z24	تقدم هيئة التدريس المساعدة الكافية للطلبة	0,48
z25	تقيس الجامعة جودة خريجيها من خلال مدى توظيفهم من قبل منظمات الأعمال	0,43
z26	تقوم الجامعة بإعداد برامج تعليمية وفق ما يتطلبه سوق العمل	0,58
z27	تلتزم الجامعة بأخلاقيات المهنة في التعامل مع مختلف الأطراف	0,71
z28	تسعى إدارة الجامعة بصفة مستمرة إلى تطوير الأوضاع التعليمية	0,78
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.781		
مؤشر DG.rho: 0.841		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 3.25		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 1.23		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.403		

المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام حزمة **R 3.5.1 plspm**

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير الوسيط ضمان الجودة، حيث يتضح كذلك أن هذا المتغير تم حذف منه الكثير من العبارات والتي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير حيث سجلت تشبعات أقل من **0.7** وتؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج لذلك فان هذا المتغير أصبح يقاس **4** عبارات.

1.3. اختبار صدق مقياس متغير القرارات الإستراتيجية:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير القرارات الإستراتيجية:

الجدول رقم 8-1-2 : نتائج اختبار المقياس لمتغير القرارات الإستراتيجية

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
y29	تقوم الجامعة بصنع القرار بعد تحليل البيانات ومعالجتها	0,72
y30	تستعين الجامعة بأطراف من خارج المؤسسة في صنع القرارات	0,09
y31	تقوم الجامعة بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات	0,67
y32	تتخذ الجامعة القرارات على أساس رؤية ورسالة الجامعة	0,78
y33	تعتمد الجامعة في اتخاذ قراراتها على أصحاب الخبرة	0,73

y34	تعتمد الجامعة على البحث العلمي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية	0,79
y35	تتخذ الجامعة القرار الأنسب من بين عدة بدائل المتاحة تم المقارنة بينها	0,75
y36	تتوفر لدى المرؤوسين معارف تمكنهم من تنفيذ القرارات بطريقة صحيحة	0,49
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.791		
مؤشر DG.rho: 0.849		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 3.55		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 1.06		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.442		

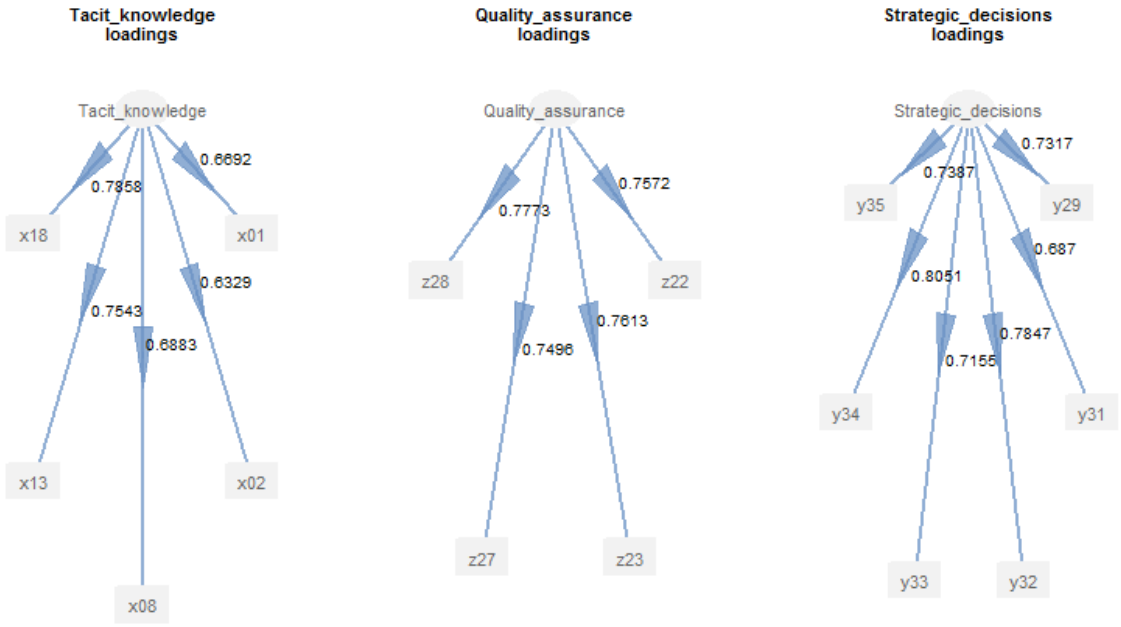
المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام حزمة **plspm 3.5.1 R**

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير التابع القرارات الإستراتيجية، حيث يتضح كذلك أن هذا المتغير تم حذف منه الكثير من العبارات والتي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير حيث سجلت تشبعات أقل من **0.7** وتؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج لذلك فإن هذا المتغير أصبح يقاس بـ **6** عبارات.

2. اختبار صدق تمايز النموذج:

المرحلة الأولى والتي تم فيها التقييم الأحادي البعد للمتغيرات الكامنة وتصفية المتغيرات المقاسة التي تقيس تلك المتغيرات بشكل جيد وصادق، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 2-1-2 : معاملات التحميل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج



المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام حزمة **plspm 3.5.1 R**

يلاحظ من الشكل أعلاه أن المتغيرات الكامنة للنموذج وفيها المتغير الكامن القرارات الإستراتيجية والمتغير الكامن ضمان الجودة احتفظ بالمتغيرات المقاسة ذات معاملات التحميل الأكبر من **0.7**، بينما المتغير الكامن المعرفة الضمنية احتفظ بمتغيرات مقاسة ذات معاملات تحميل أقل من **0.7** ولكنها أكبر من **0.6**، حيث احتفظ المتغير الكامن القرارات الإستراتيجية بأقصى معامل تحميل عند المتغير المقاس **y34** والذي سجل قيمة **0.80** في حين كان أدنى معامل تحميل عند المتغير المقاس **y31** والذي سجل قيمة **0.68** أما بالنسبة للمتغير الكامن ضمان الجودة فكان أقصى معامل تحميل عند المتغير المقاس **z28** والذي سجل قيمة **0.77** في حين كان أدنى معامل تحميل عند المتغير المقاس **z27** والذي سجل قيمة **0.74** وأما بالنسبة لمتغير الكامن المعرفة الضمنية فكان أقصى معامل تحميل عند المتغير المقاس **x18** والذي سجل قيمة **0.78** في حين كان أدنى معامل تحميل عند المتغير المقاس **x08** والذي سجل قيمة **0.68.**

كما يوضح الشكل الموالي أوزان المتغيرات المقاسة في المتغيرات الكامنة:

الشكل رقم 3-1-2 : أوزان المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج

المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام حزمة **R 3.5.1 plspm**

يلاحظ من الشكل أعلاه أن كل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج كانت أوزانها موجبة وهو مؤشر جيد على أنها تقيس بعد واحد وذات صدق عالي، وأن كل من المتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج المتغير الكامن المعرفة الضمنية والمتغير الكامن القرارات الإستراتيجية كانت أوزانها

متغيراتها المقاسة أكبر من **0.2**، بينما المتغير الكامن ضمان الجودة كانت أوزان متغيراته المقاسة أكبر من **0.3**، بالنسبة للمتغير الكامن المعرفة الضمنية كان أكبر وزن للمتغير المقاس**x18** والذي سجل قيمة **0.36** في حين كان أقل وزن للمتغير المقاس**x02** والذي سجل قيمة **0.22**، أما بالنسبة للمتغير الكامن القرارات الإستراتيجية كان أكبر وزن للمتغير المقاس **y29** والذي سجل قيمة **0.26** في حين كان أقل وزن للمتغير المقاس **y33** والذي سجل قيمة **0.16**، وأما بالنسبة للمتغير الكامن ضمان الجودة كان أكبر وزن للمتغير المقاس **z23** والذي سجل قيمة **0.35** في حين كان أقل وزن للمتغير المقاس **z22** والذي سجل قيمة **0.30.**

بعد تقييم صدق متغيرات نموذج القياس وإجراء التعديلات المطلوبة يتم الانتقال إلى مرحلة تقييم صدق التمايز لنموذج المسار وفيها يتم تحليل معيار **Fornell-Larcker** والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 9-1-2 : معيار Fornell-Larcker

	المعرفة الضمنية	ضمان الجودة	القرارات الإستراتيجية
المعرفة الضمنية	0,71		
ضمان الجودة	0,69	0,76	
القرارات الإستراتيجية	0,55	0,66	0,74

المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام حزمة **plspm 3.5.1 R**

يلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع القيم المتعلقة بالارتباطات بين المتغيرات الكامنة ببعضها البعض والتي تمثل الجدر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج عند كل متغير كامن مع أكبر معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة المختلفة، والتي تمثل البناءات المختلفة الممكنة، وعليه يمكن القول أن النموذج له صلاحية تمايز أفضل مقارنة بالبناءات الأخرى الممكنة، بالإضافة لذلك يتم تحليل معاملات التحميل التقاطعية مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 10-1-2 : معاملات التحميل التقاطعية

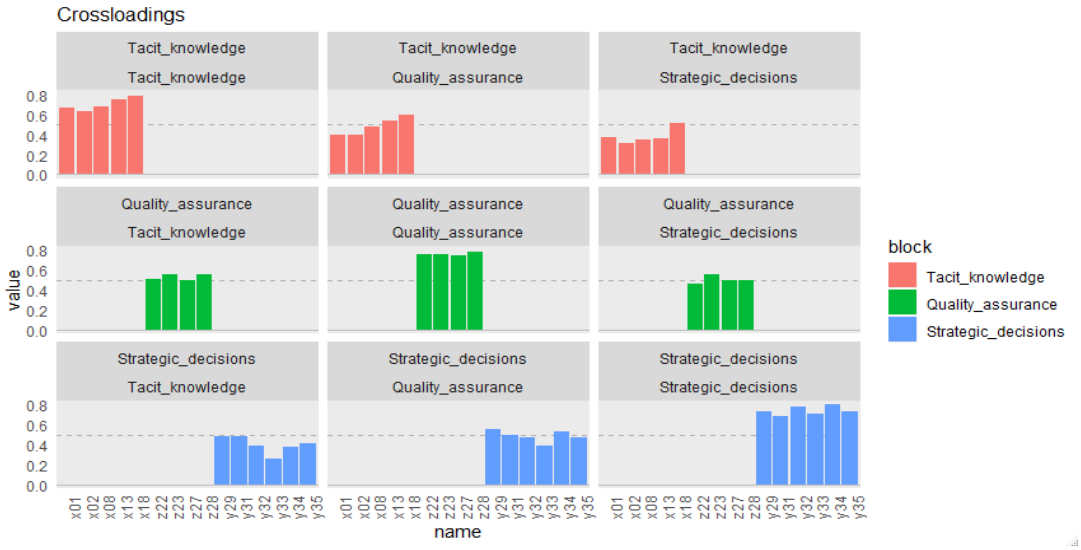
المتغيرات الكامنة / البنود	المعرفة الضمنية	ضمان الجودة	القرارات الاستراتيجية
x01	**(0,67)**	0,4	0,38
x02	**(0,63)**	0,39	0,32
x08	**(0,69)**	0,48	0,35

0,36	0,54	**(0,75)**	**x13**
0,52	0,6	**(0,79)**	**x18**
0,46	**(0,76)**	0,51	**z22**
0,56	**(0,76)**	0,55	**z23**
0,5	**(0,75)**	0,49	**z27**
0,49	**(0,78)**	0,56	**z28**
(0,73)	0,56	0,48	**y29**
(0,69)	0,5	0,49	**y31**
(0,78)	0,47	0,39	**y32**
(0,72)	0,39	0,26	**y33**
(0,81)	0,53	0,37	**y34**
(0,74)	0,47	0,42	**y35**

المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام حزمة **plspm 1.5.3 R**

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات التحميل الخارجية لكل متغير سجل قيم أعلى مقارنة بمعاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى الممكنة (كل بند مقابل المتغير الأخر) أي ارتفاع معاملات التحميل التقاطعية لكل متغير كامن مع نفس المتغير الكامن عن باقي معاملات التحميل التقاطعية مع غيره من المتغيرات، وهو ما يدل على صدق تمايز جيد مقارنة بالبناءات الاخرى. كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 4-1-2 : معاملات التحميل التقاطعية



المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام حزمة **plspm** R 3.5.1

حيث يلاحظ في الشكل أن أشكال معاملات التحميل التقاطعية لكل متغير كامن مع نفس المتغير الكامن كانت اعلى من معاملات التحميل التقاطعية مع باقي المتغيرات الكامنة الأخرى، بالنسبة للمتغير الكامن المعرفة الضمنية فإن المعاملات التقاطعية مع المتغير الكامن ضمان الجودة أكبر من المعاملات التقاطعية مع المتغير الكامن القرارات الإستراتيجية، أما بالنسبة للمتغير الكامن ضمان الجودة فإن المعاملات التقاطعية مع المتغير الكامن المعرفة الضمنية أكبر من معاملات التحميل التقاطعية مع المتغير الكامن القرارات الاستراتيجية، وأما بالنسبة للمتغير الكامن القرارات الإستراتيجية فإن معاملات التحميل التقاطعية للمتغير الكامن ضمان الجودة أكبر من معاملات التحميل التقاطعية للمتغير الكامن المعرفة الضمنية.

خامساً. تشخيص البيانات:

يقتضي إجراء أي تحليل للبيانات تشخيصها كمرحلة أولى لتبرير إجراء أي تحليل إحصائي هو مناسب ولعل أهم تلك الاختبار اختبار اعتدالية البيانات، واختبار وجود مشكلة التعدد الخطي.

1. اعتدالية البيانات:

يقتضي إجراء أي تحليل للبيانات تشخيصها كمرحلة أولى لتبرير إجراء أي تحليل إحصائي هو مناسب وسيتم التأكد من اعتدالية بيانات متغيرات الدراسة وفي هذه الحالة، حجم العينة يتعدى **50** مشاهدة ما يقتضي اعتماد إحصاء "**كروموغلوف سميرونوف**" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 11-1-2 : اختبار الاعتدالية لمتغيرات الدراسة

المتغير	الإحصاء	القيمة الاحتمالية
المعرفة الضمنية	0.946	0.005
ضمان الجودة	0.965	0.049
القرارات الإستراتيجية	0.930	0.001

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج **SPSS**

تستند قاعدة القرار في اختبار الاعتدالية لمقارنة القيمة الاحتمالية المحسوبة مع القيمة الاحتمالية الاسمية **0.05** حيث يقبل فرض اعتدالية بيانات متغير اذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من القيمة الاحتمالية الاسمية **0.05**، ومن نتائج الجدول يمكن الحكم على عدم إتباع بيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي الذي يعد شرط أساسي لاستخدام الاختبارات البارمترية.

2. اختبار مشكلة التعدد الخطي:

يعد التعدد الخطي مشكلة في النماذج البنائية ولاختبار وجود هذا المشكلة يتم الاستعانة باختبار تضخم التباين VIF ومعامل التباين المسموح **TOL** ونتائج هذا الاختبارين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12-1-2 : اختبار مشكلة التعدد الخطي

المتغير	عامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolérance
المعرفة الضمنية	1,897	0,527
ضمان الجودة	2,387	0,419

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج **SPSS**

تستند قاعدة القرار في اختبار وجود التعدد الخطي إذا كان عامل تضخم التباين أكبر من **5** (هناك من يعتمد محك أكبر من **10**) وبالمقابل وباعتبار أن معامل التباين المسموح هو مقلوب عامل تضخم التباين فإن معامل التباين المسموح إذا كان أقل من **0.2** فهذا يدل على وجود مشكلة التعدد الخطي، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن متغيرات الدراسة لا تعاني من وجود مشكلة التعدد الخطي.

سادسا. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام لغة البرمجة الاحصائية **R** والحزمة الاحصائية **PLSPM** لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيتها وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية الاتية:

- النسب المئوية المتوسط الحسابي والتكرارات الانحراف المعياري؛
- معامل الثبات **ألفا كرونباخ C.alpha** ومعامل الثبات التجزئة النصفية ومؤشر **DG.rho** ومتوسط نسبة التباين المستخرج **AVE** للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛
- اختبار **كرومغلوف سيمرونوف** لاختبار اعتدالية البيانات؛
- معامل تضخم التباين والتباين المسموح لاختبار التعدد الخطي؛
- التحليل العاملي الاستكشافي لاستخراج المؤشرات الخاصة بقياس متغيرات الدراسة أثناء تطوير أداة الدراسة؛
- التحليل العالمي التوكيدي بهدف بناء النموذج العاملي والتحقق من جودة مطابقة البيانات؛
- مؤشرات جودة مطابقة النموذج البنائي؛
- تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية **PLSPM**.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

يعرض هذا المبحث النتائج المتوصل إليها ومناقشة فروض الدراسة.

المطلب الأول: النتائج

أولاً. التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

بعد القيام بتوزيع **80** استبيان تم استرجاع **69** استبانه، وبعدها تم تفريغ البيانات وتحليلها والجدول التالي يوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

الجدول رقم 1-2-2 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

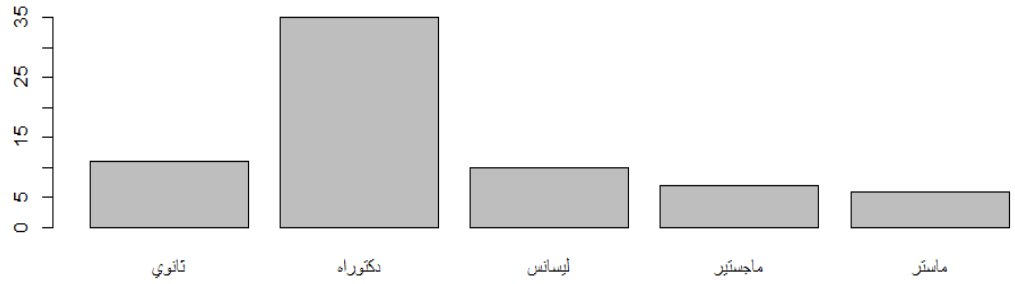
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المؤية %
المؤهل العلمي	ثانوي	11	%15.94
	ليسانس	10	%14.49
	ماستر	6	%8.70
	ماجستير	7	%10.14
	دكتوراه	35	%50.72
	المجموع	69	%100
المسمى الوظيفي	إداري	26	%37.68
	أستاذ	28	%40.58
	أستاذ وإداري	15	%21.74
	المجموع	69	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنة	17	%24.64
	من 5 إلى 10 سنة	30	%43.48
	من 11 إلى 15	13	%18.84
	أكثر من 15	9	%13.04
	المجموع	69	%100
الدرجة العلمية	أستاذ التعليم العالي	8	%18.60
	أستاذ محاضر أ	17	%39.53
	أستاذ محاضر ب	7	%16.28

	أستاذ مساعد أ	7	%16.28
	أستاذ مساعد ب	5	%11.63
	المجموع	43	%100

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال نتائج الجدول وما هو موضح في الشكل أدناه بالنسبة للمؤهل العلمي يظهر أن أغلب أفراد عينة الدراسة متحصلون على شهادة الدكتوراه بنسبة **(50.72%)** كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-2-2 : توزيع المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام **R 3.5.1**

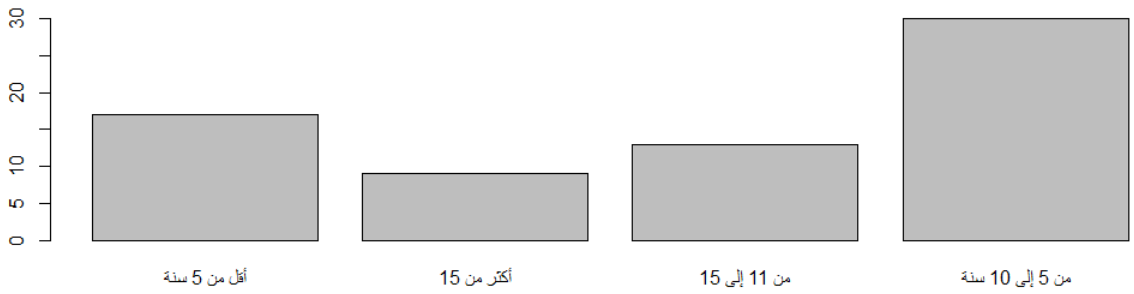
كما أن توزيع متغير المسمى الوظيفي فكانت النسبة الأكبر للأساتذة بنسبة **(40.58%)** من عينة الدراسة وبشكل متقارب مع الموظفين الإداريين وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2-2-2 : توزيع المسمى الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام **R 3.5.1**

أما بالنسبة لتوزيع متغير عدد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر لفئة **(من 5 إلى 10 سنوات)** بنسبة **(43.48%)** كما هو موضح في الجدول التالي:

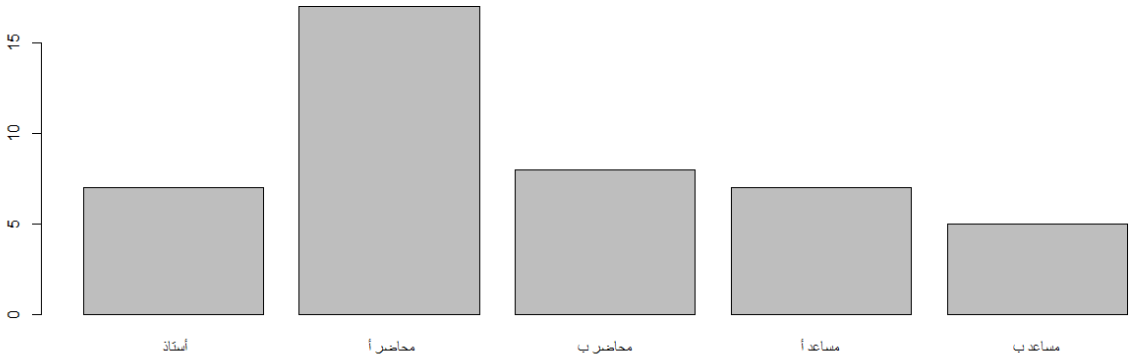
الشكل رقم 3-2-2 : توزيع عدد سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام **R 3.5.1**

أما توزيع متغير الدرجة العلمية فكانت النسبة الأكبر في العينة للأساتذة المحاضرين **(أ)** بنسبة **(39.53%)** كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 4-2-2 : توزيع الدرجة العلمية



المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام **R 3.5.1**

ثانياً. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يعتمد التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لقياس مركز درجة الموافقة في العينة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس تشتت درجة الموافقة في العينة والترتيب يكون على أساس معامل الاختلاف للبنود الداخلة في المتغيرات.

1. المتغير المستقل المعرفة الضمنية:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغير المعرفة الضمنية:

الجدول رقم 2-2-2 : التحليل الوصفي لمتغير المعرفة الضمنية

المتغير	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
x01	3,02	60,58	1,14	0,37	4	متوسطة
x02	2,81	56,23	0,99	0,35	3	متوسطة
x08	2,91	58,26	0,89	0,30	1	متوسطة
x13	3,09	61,74	1,16	0,38	5	متوسطة
x18	3	60	0,94	0,31	2	متوسطة
X	2,97	59,36	0,73	0,24		متوسطة

المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام **R 3.5.1**

يوضح الجدول أعلاه التحليل الوصفي للمتغير الكامن المعرفة الضمنية وبنوده حيث سجل البند **x08** متوسط **2.91** بنسبة أهمية بلغت **58.26%** وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأول بأقل تشتت أي اتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير في حين سجل البند **x13** متوسط **3.09** بنسبة أهمية بلغت **61.74%** وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأخير بأكبر تشتت أي درجة اتفاق أدني للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير الكامن المعرفة الضمنية بمتوسط **2.97** وأهمية نسبية **59.36 %** أي بدرجة موافقة متوسطة.

2. المتغير الوسيط ضمان الجودة:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغير ضمان جودة التعليم العالي:

الجدول رقم 3-2-2 : التحليل الوصفي لمتغير ضمان الجودة

المتغير	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
z22	3,304	66,09	1,019	0,306	3	متوسطة
z23	2,942	58,84	1,069	0,361	4	متوسطة
z27	3,391	67,83	0,861	0,252	1	متوسطة
z28	3,464	69,28	0,994	0,285	2	متوسطة

Z	3,275	65,51	0,751	0,228		متوسطة

المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام **R 3.5.1**

يوضح الجدول أعلاه التحليل الوصفي للمتغير الكامن المعرفة الضمنية وبنوده حيث سجل البند **z27** متوسط **3.39** بنسبة أهمية بلغت **67.83%** وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأول بأقل تشتت أي اتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير في حين سجل البند **z23** متوسط **2.942** بنسبة أهمية بلغت **58.84%** وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأخير بأكبر تشتت أي درجة إتفاق أدنى للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير الكامن المعرفة الضمنية بمتوسط **3.27** وأهمية نسبية **65.51 %** أي بدرجة موافقة متوسطة.

3. المتغير التابع القرارات الإستراتيجية:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغير ضمان جودة التعليم العالي:

الجدول رقم 4-2-2 : التحليل الوصفي لمتغير القرارات الإستراتيجية

المتغير	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
y29	3,029	60,58	0,954	0,954	4	متوسطة
y31	2,725	54,49	0,968	0,968	5	متوسطة
y32	2,986	59,71	0,899	0,899	2	متوسطة
y33	3,145	62,9	0,974	0,974	6	متوسطة
y34	2,986	59,71	0,931	0,931	3	متوسطة
y35	3,043	60,87	0,882	0,882	1	متوسطة
Y	2,986	59,71	0,696	0,696		متوسطة

المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام **R 3.5.1**

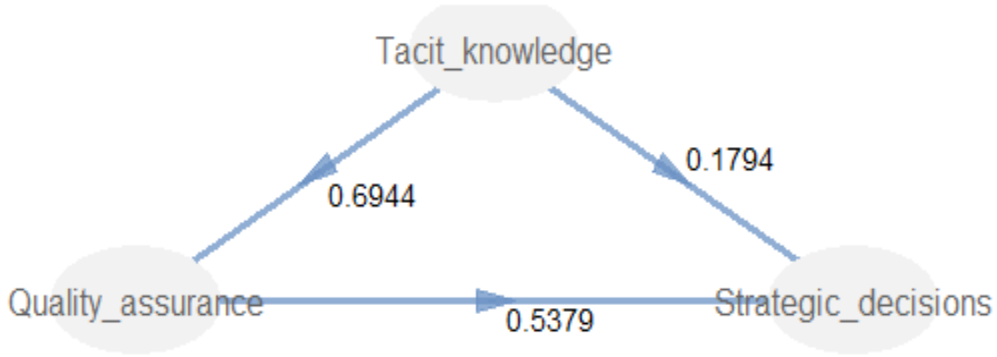
يوضح الجدول أعلاه التحليل الوصفي للمتغير الكامن القرارات الإستراتيجية وبنوده حيث سجل البند **y35** متوسط **3.043** بنسبة أهمية بلغت **60.87%** وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأول بأقل تشتت أي اتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير في

حين سجل البند **y31** متوسط **2.725** بنسبة أهمية بلغت **54.49%** وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأخير بأكبر تشتت أي درجة اتفاق أدنى للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير الكامن المعرفة الضمنية بمتوسط **2.986** وأهمية نسبية **59.71 %** أي بدرجة موافقة متوسطة.

ثالثا. اختبار الفروض:

نموذج الدراسة يوضح فروض الدراسة والمتمثلة في تأثيرات مباشرة وآخر تأثير غير مباشر والتي تسعى الدراسة لاختبارها وقبل ذلك يتم استعراض تلك النتائج الخاصة بالآثار المباشرة وغير المباشرة كذلك معامل التحديد والذي يفسر التباين المفسر للسبب في النتيجة، يوضح **الشكل** الموالي الآثار المباشرة بين المتغيرات الكامنة في النموذج الهيكلي التالي:

الشكل رقم 6-2-2: النموذج البنائي للدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام حزمة **plspm 3.5.1 R**

إضافة للتأثيرات المباشرة والموضحة في الشكل أعلاه فإن **48.2%** من التباين المفسر من ضمان الجودة يعود للمعرفة الضمنية، و**45.6%** من التباين المفسر من القرارات الإستراتيجية يعود ضمان الجودة.

1. اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أن " يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على ضمان الجودة " ولاختبار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج اختبار الفرض الأول التالي:

الجدول رقم 5-2-2: اختبار الفرض الأول

	الأثر	الانحراف المعياري	إحصاء t	القيمة الاحتمالية
المعرفة الضمنية–> ضمان الجودة	0,69	0,088	7,898	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام حزمة **R 3.5.1 plspm**

من خلال الجدول يتضح أن الأثر المباشر المعرفة الضمنية نحو ضمان الجودة كان ايجابي قدر بـ **0.69** وهو أثر معنوي، وعليه يقبل الفرض الأول أي " يوجد اثر معنوي للمعرفة الضمنية على ضمان الجودة ".

2. اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه " **يوجد اثر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية** " ولاختبار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج اختبار الفرض الثاني التالي:

الجدول رقم 6-2-2: اختبار الفرض الثاني

	الأثر	الانحراف المعياري	إحصاء t	القيمة الاحتمالية
المعرفة الضمنية –> القرارات الاستراتيجية	0,179	0,126	1,422	0,2

المصدر : إعداد الطالبتين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول يتضح أن الأثر المباشر المعرفة الضمنية نحو القرارات الإستراتيجية كان إيجابي قدر بـ **0.179** وهو أثر غير معنوي، وعليه يرفض الفرض الثاني أي " لا يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية ".

3. اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أن " يوجد اثر معنوي لضمان الجودة على القرارات الاستراتيجية " ولاختبار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج اختبار الفرض الثالث:

الجدول رقم 7-2-2: اختبار الفرض الثالث

	الأثر	الانحراف المعياري	إحصاء t	القيمة الاحتمالية
ضمان الجودة –> القرارات الاستراتيجية	0,538	0,126	4,262	0.00

المصدر: إعداد الطالبتين باستخدام حزمة **R 3.5.1 plspm**

من خلال الجدول يتضح أن الأثر المباشر ضمان الجودة نحو القرارات الإستراتيجية كان إيجابي قدر بـ **0.538** وهو أثر معنوي، وعليه يقبل الفرض الثالث أي " يوجد اثر معنوي لتحقيق الجودة على القرارات الاستراتيجية ".

4. اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أن " يوجد تأثير غير مباشر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية بوجود متغير وسيط وهو ضمان الجودة" ولاختبار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج اختبار الفرض الرابع:

الجدول رقم 8-2-2: اختبار الفرض الرابع

		الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	اختبار المتغير الوسيط	
					إحصاء اختبار سوبل Sobel test statistic	المعنوية
المتغير المستقل	المعرفة الضمنية	0.179	0.374	0.553	3.75	0.000
المتغير الوسيط	ضمان الجودة					
المتغير التابع	القرارات الاستراتيجية					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات حزمة **plspm** المتضمنة في بيئة برنامج **R**

- موقع https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31

من خلال الجدول يتضح أن الأثر غير المباشر للمعرفة المضنية نحو القرارات الإستراتيجية كان إيجابي قدر بـ **0.374** وهو أثر معنوي، وعليه يقبل الفرض الرابع أي" يوجد تأثير غير مباشر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية بوجود متغير وسيط وهو ضمان الجودة"، أي أن ضمان الجودة وسيط كامل وليس جزئي لأن الفرض الثاني يتعلق بالأثر المباشر للمعرفة الضمنية نحو القرارات الإستراتيجية غير معنوي.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

يستعرض هذا المطلب مناقشة نتائج الدراسة والمتعلقة بعينة الدراسة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروض الدراسة.

أولاً. مناقشة عينة الدراسة:

من خلال نتائج الجدول بالنسبة للمؤهل العلمي يظهر أن أكبر الموظفين متحصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة **(50.72%)** وهو أمر طبيعي لأن معظم الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير متحصلين على شهادة دكتوراه، أما في بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فكانت النسبة الأكبر للأساتذة **بنسبة (40.58%)** من عينة الدراسة، وذلك لأن معظم الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هم أساتذة، ولأن أكثر المناصب انتشارا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أعضاء هيئة التدريس، أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر لفئة **(من 5 إلى 10 سنوات)** بنسبة **(43.48%)** وهذا راجع لحداثة تأسيس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أما متغير الدرجة العلمية فكانت النسبة الأكبر للأساتذة المحاضرين **(أ)** بنسبة **(39.53%)** وهذا راجع إلى أن معظمهم يحملون شهادة الدكتوراه وهذا ما يؤكده متغير المؤهل العلمي.

ثانيا. مناقشة نتائج متغيرات الدراسة:

بينت الدراسة بخصوص التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ما يلي:

1. مناقشة نتيجة المتغير المستقل المعرفة الضمنية:

يوضح الجدول أعلاه التحليل الوصفي للمتغير الكامن المعرفة الضمنية وبنوده حيث سجل البند **x08** متوسط **2.91** بنسبة أهمية بلغت **58.26%** وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأول بأقل تشتت أي اتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير في حين سجل البند **x13** متوسط **3.09** بنسبة أهمية بلغت **61.74%** وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأخير بأكبر تشتت أي درجة اتفاق أدنى للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير الكامن المعرفة الضمنية بمتوسط **2.97** وأهمية نسبية **59.36 %** أي بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تمتلك مهارات في التعامل مع الموظفين والطلبة بدرجة متوسطة نظرا لمحدودية قدرت إدارة الجامعة على استخراج المعارف الكامنة لديها وتعارضت هذه الدراسة مع دراسة **(العازمي، 2016-2017)** حيث أشار في دراسته أن بنود المعرفة الضمنية بالنسبة لمجال الخبرة والمهارة والتفكير كانت جميعها تقع في درجة الموافقة المرتفعة أي أن الشركات الكويتية تتمتع بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامها بشكل أفضل.

وأن جامعة أدرار تقوم بتشجع وتحفيز الطلبة للرفع من مستوى التعليم لديهم لكن بدرجة متوسطة وهذا راجع لقلة تقديم تحفيزات للطلبة، وتعارضت هذه الدراسة مع دراسة **(المنيراوي، 2015)** حيث أشارت في دراستها أن أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة يمتلكون المعرفة الضمنية، بالنسبة للهيئة التدريسية لديهم مستوى عالي من الخبرة ثم المهارة فالتفكير، أما بالنسبة للطلاب فتأتي الخبرة في المستوى الأول ثم التفكير وبعدها المهارة وبدرجة مرتفعة.

2. مناقشة نتيجة المتغير الوسيط ضمان الجودة:

يوضح الجدول أعلاه التحليل الوصفي للمتغير الكامن المعرفة الضمنية وبنوده حيث سجل البند **z27** متوسط **3.39** بنسبة أهمية بلغت **67.83%** وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأول بأقل تشتت أي اتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير في حين سجل البند **z23** متوسط **2.942** بنسبة اهمية بلغت **58.84%** وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الاخير بأكبر تشتت أي درجة اتفاق أدنى للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير الكامن المعرفة الضمنية بمتوسط **3.27** وأهمية نسبية **65.51 %** أي بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل أن الجامعة تلتزم بأخلاقيات المهنة في التعامل مع مختلف الأطراف بدرجة متوسطة وهذا راجع لغياب الضمير المهني عند بعض الموظفين أثناء ممارسة عملهم. وتعارضت هذه الدراسة مع دراسة **(المنيراوي، 2015)** حيث أشارت في دراستها أن مستوى جودة خدمة التعليم العالي لدى أعضاء التدريس مرتفع وأن الجامعات الفلسطينية تؤدي الخدمة التعليمية وبدرجة عالية وتم تأييد هذه الدراسة مع دراسة **(حميد، 2017-1439)** أن منح الترقيات الوظيفية للمدراء ورؤساء الأقسام بعدالة وإنصاف داخل جامعة الأقصى كانت غير موافقة من طرف أفراد العينة وهذا يعني أنه لا تمنح الترقيات الوظيفية للمدراء ورؤساء الأقسام بعدالة وإنصاف داخل جامعة الأقصى.

وأن جامعة أدرار تختار أشخاص مؤهلين في أقسامها الإدارية والخدمية لأداء مهامها على أكمل وجه بدرجة متوسطة نظرا ضعف عملية استقطاب أشخاص ذوي الكفاءات والقادرين على استغلال الخبرات التي يمتلكونها بشكل أفضل وعدم توفير الجو المناسب للقدرة على أداء العمل بشكل أفضل، وكما تم تأييد الدراسة مع دراسة **(حميد، 2017-1439)** حيث أشارت الدراسة وجود توازن بين الحياة والعمل وكانت الموفقة إلى حد ما على هذا البند من طرف أفراد العينة .

3. مناقشة نتيجة المتغير التابع القرارات الإستراتيجية:

يوضح الجدول أعلاه التحليل الوصفي للمتغير الكامن القرارات الإستراتيجية وبنوده حيث سجل البند **y35** متوسط **3.043** بنسبة أهمية بلغت **60.87%** وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأول بأقل تشتت أي اتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير في حين سجل البند **y31** متوسط **2.725** بنسبة أهمية بلغت **54.49%** وهي بذلك تقع في مجال درجة

الموافقة المتوسطة حيث احتلت الترتيب الأخير بأكبر تشتت أي درجة اتفاق أدنى للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير الكامن المعرفة الضمنية بمتوسط **2.986** وأهمية نسبية **59.71 %** أي بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل أن جامعة أدرار تتخذ القرار الأنسب من بين عدة بدائل المتاحة تم المقارنة بينها بدرجة متوسطة وأن الجامعة تقوم بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات بدرجة متوسطة وهذا لانعدام ثقة المسيرين في الإمكانيات والمهارات المتوفرة لدى الموظفين، حيث يرون أن لديهم قدرات تفوق قدرات العاملين في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة أدرار، وتعارضت هذه الدراسة مع دراسة**(عبيد، 2015م-1436هـ)** حيث أشارت في دراستها أن البنوك التجارية في قطاع غزة تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها وتتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار ولكن بدرجة مرتفعة، وتم تأييد هذه الدراسة مع دراسة**(معمر، 2017م-1438هـ)** حيث أشارت في دراستها يوجد مناخ عام مشجع لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بدرجة موافقة متوسطة وهذا لضعف مناخ المشجع لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وترى الباحثة أن المبحوثين لديهم القدرة على تطوير أنفسهم و وتحسين أدائهم و لكنهم بحاجة إلى بيئة عمل مريحة، وكما يتم الاستعانة بفرق العمل للتوصل إلى اتفاق حول القرارات المتخذة بدرجة موافقة متوسطة و لهذا لطبيعة القرار الإستراتيجي في الأونروا لتمركزه في الإدارة العليا لحاجة هذا النوع من القرارات للخبرة الطويلة والدراية الكافية.

ثالثاً. مناقشة نتائج الفروض:

1. مناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

بينت الدراسة أن هناك أثر معنوي للمعرفة الضمنية على ضمان الجودة في **جامعة أدرار**، فالمعرفة التي يمتلكها الأفراد الموظفين تساهم في ضمان الجودة باعتبارهم المصدر الأساسي لاكتساب المعرفة.

قد تم تأييد هذا مع دراسة **(المنيراوي، 2015)** حيث أشارت في دراستها أن المعرفة الضمنية هي المورد الحقيقي الذي تمتلكه المنظمة فهي الأداة الحيوية التي من خلالها تستطيع المنظمة تأدية وظائفها ومباشرة أنشطتها وتحقيق غايتها وأغراضها، وتوصلت هاته الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المعرفة الضمنية وأبعاد جودة خدمة التعليم العالي، وتوصلت إلى وجود تأثير طرديا معنويا في استجابات طلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لأبعاد المعرفة الضمنية على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

وتم تأييد هذا مع دراسة **(حسين، 2017)** حيث أشار أن المعرفة الضمنية هي الكفاءة الأساسية للمنظمة إذ تجعل تنفيذ الأعمال بسلاسة وإن صعوبة النقل المباشر للمعرفة الضمنية يمكن المنظمة من تحقيق التميز فهي تمثل **80%** من إجمالي المعرفة التي تملكها المنظمة، وتوصلت إلى أن هناك توظيف

عالي للمعرفة الضمنية للمدققين في مكاتب المفتشين المتجسدة في تخصيص الوقت للتعلم من تجارب الآخرين، وحرصهم على ممارسات لتنشيط مهاراتهم واستخدام العصف الذهني عند معالجة المواقف الغامضة في تعظيم فرص نمو وتعلم تلك المكاتب من خلال تشجيع الابتكار والعمل على تقديم الأفكار، كما تم تأييد دور المعرفة الضمنية في دراسة **(Hallin, 2009)** حيث أشارت في دراستها أن أفكار الابتكار وأفضل الممارسات التي يقوم بها الأبطال في صناعة الضيافة تأتى من المعارف المتوفرة ليدهم، ويتم إعاقة مبادرة الابتكار حيث تولد الفكرة وتموت بمجرد ترك وظائفهم كما تواجه إدارة الضيافة تعقيد متزايد في البيئة الداخلية والخارجية، لذا فلا بد من التقدم المستمر لأنشطة التعلم وتبادل المعارف لضمان استمرارية أعمالهم.

2. مناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

أظهرت الدراسة على عدم وجود أثر معنوي للمعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية، وهذا يوحي بأن جامعة أدار لا تقوم باستغلال المعرفة المتضمنة في عقول الأفراد، وتعارضت هذه الدراسة مع دراسة **(دحاك، 2018)** حيث أشار في دراسته أن "**Simon**" اعترف بأهمية ودور الحدس في عملية صناعة القرار، غير أنه يعطي الأهمية للمنهج التحليلي العقلاني في صناعة القرار واعتبر الحدس أنه مساند للمنهج التحليلي، كما يقول كل من" **Marta** " و " **Neal** " بأن تعريف "**Simon** " للحدس يستبعد استخدام الحدس عند المبتدئين، لكونهم يفتقرون إلى الخبرة المطلوبة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الموافقة حول المنهج التكاملي بين المنهج العقلاني والمنهج الحدسي وحجتهم في ذلك أن المديرين يتجهون للاعتماد على الحدس والتحليل العقلاني معا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وتعارضت هذه الدراسة مع دراسة **(عبيد، 2015)** أن المعرفة المتاحة نادرة في المجتمع فلا بد من استغلال الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية كالحدس والتخيل للحصول على أكبر قدر من الفائدة من هذه المعارف لاتخاذ قرارات سليمة ومواجهة التحديات والأزمات والنهوض بالمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية بقطاع غزة.

وتم تأييد هذه الدراسة مع دارسة **(Saint-Onge , 1996)** حيث أشار في دراسته أن الكثير من المديرين ليس لديهم المقدرة على التعاون بسبب ميولاتهم العقلية وافتقارهم إلى المهارات الشخصية، وأن المستوى الأكبر من المعرفة في المنظمة هو ضمني غير مصقول، فالمنظمة تتخذ القرارات وتنمي أنماط السلوك لدى العاملين من أجل تغذية عقولهم، وأشارت إلى ضرورة تجديد المنظمة بشكل دوري معرفتها الضمنية من أجل الحفاظ من على خفة الحركة الإستراتيجية الواجبة في عصر المعرفة، وتجديد المعرفة الضمنية يعني إيجاد معنى للمعرفة من أجل خلق قيمة لرأس المال الفكري.

3. مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

وبينت الدراسة أن هناك أثر معنوي لضمان الجودة على القرارات الإستراتيجية، حيث أن ضمان الجودة له انعكاس على فعالية القرارات المتخذة من طرف المسيرين في جامعة أدرار، وتم تأييد هذه الدراسة مع دراسة **(زبار، 2013)** حيث أشار أن استخدام معايير لقياس جودة خدمة المعلومات يساعد في تقديمها وبالتالي يساهم في اتخاذ قرارات رشيدة، لذا اعتمدت دراستهما على معايير لقياس الجودة المعلومات وهي "**الدقة**"، "**المنفعة**"، "**الفاعلية**"، "**التنبؤ**"، "**الكفاءة**"، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد جودة المعلومات في القرارات الإستراتيجية وهذا يدل على دور جودة المعلومات في القرار الإستراتيجي ولضمان الجودة في المنظمة يجب توفير الظروف الملائمة للعاملين، والعمل على زيادة معارف جديدة والتحسين في الأداء والقدرة على اتخاذ قرارات مثلى والتي تحقق غايات المنظمة.

وتم تأييد هذه الدراسة مع دراسة **(حميد، 2017)** حيث أشار أن الاستقرار والأمان الوظيفي من شأنه التأثير على زيادة فاعلية أداء العاملين والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة التي تخدم أهداف المنظمات، فجودة حياة العمل تشكل نقطة قوة لدى المديرين، كما تعمل على تحفيز العاملين وتحسين أدائهم كما أن جودة حياة العمل هي البذرة الأساسية التي تتحقق للمنظمات النجاح والقدرة على الاستمرار والنمو وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعلية القرارات الإدارية وتعارضت هذه الدراسة مع دراسة **(Kownatzki, 2002)** حيث أشار في دراسته أنه يجب على المديرين التنفيذيين للشركات العمل بعناية في إدارة مشاركتهم، هذا لأن لديهم عبئًا كبيرًا واحدًا و هو أنه لديهم وقت أقل لإتقان تفاصيل أي عمل فردي في كثير من الأحيان، ويؤكد لامركزية المسؤوليات ويسلط الضوء على الأهمية الإدارية والإستراتيجية للقضايا المتعلقة بالوقت على الرابط التنظيمي بين إدارة الشركات ووحدات الأعمال الإستراتيجية، ويتم منح الحوافز المهنية على أساس تحقيق وإنجاز أهداف الشركة والنتائج المفضلة، كما أن تغيير هيكل المنظمة من أجل قيادة الشركة في الشركات المفضلة الاتجاه يمثل أداة حيوية 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 صنع القرارات على مستوى إدارة أمن الدولة.

4. مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة:

وأظهرت الدراسة وجود تأثير غير مباشر معنوي للمعرفة الضمنية 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 أدرار**، فهي تمتلك المعرفة ضمنية والمتمثلة في الخبرات والمهارات والتفكير وتمكنها من ضمان جودة التعليم غير أن هذه المعرفة الضمنية غير مستغلة في صناعة

واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالجامعة وهذا راجع إلى عدم المشاركة الفعالة للموظفين في مجال صناعة واتخاذ القرار، وعدم قدرة الجامعة على استخراج تلك المعارف المتواجدة في أذهان الموظفين، وتعارضت هذه الدراسة مع دراسة **(العازمي، 2016-2017)** حيث أشار في دراسته في تعريف للمعرفة الضمنية على أنها: " المعلومات الموجودة في الشركة والتي تساعد الهيئة الإدارية على الفهم واتخاذ القرار المناسب" وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية.

ومن المعروف أن المعرفة الضمنية تنتقل بالتفاعل الاجتماعي لكي تكون أكثر انتشارا وتوسعا ويتم الاستفادة منها في حدود المنظمة، وتم تأييد هذه الدراسة مع دراسة **(معمر، 2017م-1438هـ)** حيث أشار في دراسته أن للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني وتتطلب تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع من حيث متغيراته وعناصره، وكما أن القرار الإستراتيجي ليس قرار روتيني ويتطلب معلومات ومعارف ومهارات وخبرات عالية.

إن عدم ملموسية المعرفة والخلط بين المنهج العقلي والتجريبي يشكل عائق لدى المسيرين في كيفية صنع واتخاذ القرارات، وتم تأييد هذه الدراسة مع دراسة **(Afsoun Hatami, 2003)** حيث أشار في دراسته أن العنصر الغير مادي لا يمكن الوصول إليه بشكل كامل وقد لا يكون واضحا تماما وأن الخلط بين النهج العقلاني والنهج المعياري القائم على المعرفة الضمنية والخبرة والأحكام الشخصية والحدس حول أي مصادر يتم استغلالها من قبل كبار المديرين لفهم المعقد والمواقف الغير المؤكدة لصنع القرارات الإستراتيجية له آثار 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، وأن المؤسسات بحاجة مستمرة ودائمة إلى المعرفة الضمنية فالموجودات الغير مادية أصبحت الوقود التي تضمن به المؤسسة سيرورتها وقدرتها على التفوق على منافسيها، فهذه المعرفة تفقد قيمتها إذ لم تمتلك المؤسسة كيفية وتقنية الاستفادة منها في حل مشاكلها والقدرة على إرضاء المستفيد وتحقيق رغباته وذلك بتوفير منتج يفوق توقعاته، كما أن تفاعل العاملين فيها يخلق رصيد هائل من المعرفة يمكنها من الوصول وتحقيق أهدافها وغاياتها الإستراتيجية، وتوصلت هذه الدراسة أن التأثير المباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية يقدر بنسبة **17.94%** وأن التأثير المباشر للمعرفة الضمنية في ضمان الجودة يقدر بنسبة **69.44%** وأن التأثير المباشر لضمان الجودة في القرارات الإستراتيجية يقدر بنسبة **53.79%** وأن التأثير الغير مباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية يقدر بنسبة **37.4%** وهذا في ظل وجود متغير وسيط وهو ضمان الجودة، فضمان الجودة هي بمثابة حلقة ربط بين المعرفة الضمنية والقرارات الإستراتيجية، وأن **48.2%** من التباين المفسر من ضمان الجودة يعود للمعرفة الضمنية و**45.6%** من التباين المفسر من القرارات الإستراتيجية يعود لضمان الجودة.

خاتمة

في نهاية هذا الدراسة التي حاولت معالجة علاقة المعرفة الضمنية مع القرارات الإستراتيجية في ظل توافر ضمان جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار وهذا ما أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن تساعد في صياغة بعض التوصيات التي يمكن أن تفيد متخذي القرار في جامعة أدرار.

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ✓ ارتفاع المستوى التعليمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أدرار؛
- ✓ امتلاك أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين لمعارف وخبرات في مجال عملهم تمكنهم من ضمان الجودة؛
- ✓ ضعف عملية استقطاب الأشخاص القادرين على توظيف المهارات والخبرات التي يمتلكونها في أداء عملهم؛
- ✓ تحرص الجامعة على نقل المعارف ذات القيمة للطلبة لزيادة مستوى التعليم والرفع من جودة العملية التعليمية مع وجود ضعف في تقديم التحفيزات المساعدة على ذلك للارتقاء إلى مستويات أعلى؛
- ✓ تمتلك جامعة أدرار معرفة ضمنية لكن هذه المعرفة غير مدركة وغير مستغلة في صناعة القرارات الإستراتيجية بشكل مباشر؛
- ✓ إن ضمان الجودة هي بمثابة حلقة ربط بين المعرفة الضمنية والقرارات الإستراتيجية؛
- ✓ إن إدارة الجامعة لا تقوم بمشاركة الموظفين في عملية صناعة القرار؛
- ✓ تعمل جامعة أدرار على ضمان الجودة مما ينعكس إيجابا على فعالية قراراتها الإستراتيجية؛
- ✓ إن ضمان الجودة يمكن جامعة أدرار من الاستفادة من المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية.

التوصيات:

انطلاقا من مناقشة نتائج الدراسة وما تم عرضه مسبقا توصي الدراسة إلى ضرورة:

- ✓ العمل على إدراك المعرفة الضمنية لدى الموظفين فغالبا ما تكون هذه المعرفة غير معروفة لدى أصحابها؛
- ✓ العمل على خلق بيئة عمل محفزة لاستخراج الأفكار الموجودة لدى الموظفين وتوليد الرغبة في العمل وتقديم الأفضل؛
- ✓ تحول المعارف المتضمنة لدى هيئة التدريس إلى معرفة ظاهرة لتكون أكثر انتشارا وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتقديم خدمات متميزة وتتمكن الجامعة من الاحتفاظ بهم؛
- ✓ تطوير وتجديد المعرفة الضمنية المتوفرة لدى الجامعة لضمان جودة الخدمات المقدمة مما يؤدي إلى دعم المسيرين في عملية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- ✓ منح الثقة ومشاركة الموظفين (الأساتذة، الإداريين) والاعتماد على قدراتهم الشخصية والخبرات المكتسبة من خلال تجاربهم في وضع إستراتيجية الجامعة؛
- ✓ استخدام الأساليب والطرق التعليمية الحديثة من أجل كسب الوقت وتوفير الجهد لتحقيق أهداف الجامعة؛
- ✓ العمل على خلق جو من التفاعل بين الموظفين لزيادة والاستفادة من معارف بعضهم البعض كون عملية صنع القرار عملية معقدة تحتاج إلى فهم أعمق لتحقق الجامعة غاياتها؛
- ✓ ضرورة صقل المعرفة الضمنية لتصبح أكثر شفافية ووضوح لدى فئة المسيرين مما يساعدهم على اتخاذ قرارات فعالة.

آفاق الدراسة:

على ضوء كل ما سبق اتضح أن هذه الدراسة تعتبر تمهيدا لانبثاق إشكاليات أخرى يمكن أن تكون منطلق لدراسة حالات أخرى والتوسع في هذا المجال:

- ✓ دور الرأس المال البشري في تحسين الأداء المنظمي؛
- ✓ التشارك المعرفي ودوره في تحسين جودة التعليم العالي؛
- ✓ تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وأثرها في فعالية القرارات الإستراتيجية؛
- ✓ المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة خدمة شركات الاتصالات اللاسلكية؛
- ✓ أثر المعرفة التنظيمية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- ✓ المعرفة الضمنية وأثرها في تطوير مناهج التدريس في المؤسسات التعليمية.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

1-الكتب :

1- إبراهيم الحلوف الملكاوي. (2007). **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم** (الإصدار الطبعة الأولى). عمان- الأردن: مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع.

2- أحمد علي الحاج محمد. (2014-1435). **إقتصاد المعرفة وإتجاهات تطويره** (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع.

3- بشار اليزيد الوليد. (2009). **مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي** (المجلد الطبعة الاولى). دار الراية للنشر و التوزيع..

4- حسن محمد أحمد محمد مختار. (2009). **الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج** . مصر- القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.

5- حسني عبد الرحمن الشيمى. (2009). **إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا** (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: دار الفجر لنشر والتوزيع.

6- خضر مصباح اسماعيل طيطي. (2010). **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول** (الإصدار الطبعة الأولى). دار الحامد.

7- ربحي مصطفى عليان. (1430-2009). **أسس التسويق المعاصر** (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

8- زكرياء الدوري، أحمد علي صالح. (2009). **الفكر الإستراتيجي وإنعكساته على نجاح منظمات الأعمال**. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع.

9- سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات. (1427-2007). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم** (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دارصفاء لنشر والتوزيع.

10- عبد الستار العلي، **عامر قنديلمي، غسان العمري**. (2005). المدخل إلى إدارة المعرفة (الإصدار الطبعة الأولى 2006، الطبعة الثانية 2009). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

11- فليح حسن خلف. (2007). **إقتصاد المعرفة** (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: جدارة للكتاب العالمي لنشر والتوزيع.

12- محمد عبد الوهاب العزاوي. (2005). **إدارة الجودة الشاملة** (الإصدار الطبعة العربية 2005). عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

13- محمد عبد اوهاب العزاوي. (2009). **إدارة الجودة الشاملة** (الإصدار الطبعة العربية 2005). عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

14- محمد عوض التربوي، أغادير عرفات جويحان. (2009). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات** (الإصدار الطبعة الثانية). عمان- الإردن: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة.

15- محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي. (2009). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي** (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: الوراق لنشر والتوزيع.

16- محمد نايف محمود. (1435-2015). **الإقتصاد المعرفي** (الإصدار الطبعة الأولى). عمان- الأردن: الأكاديميون لنشر والتوزيع.

17- مدحت محمد أبو النصر. (2009). **مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز** (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، الأردن: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

18- مصطفى نمر دعمس. (2009). **إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم** (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار عبيداء لنشر والتوزيع.

19- مؤيد سعيد السالم. (2005). **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** (الإصدار الطبعة الاولى). قطر: دار وائل للنشر.

20- نادر شعبان السواح. (2007). **الإسهام في الإحصاء التطبيقي**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

21- نجم عبود نجم. (2007). **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات** (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع.

22- نعمة عباس الخفاجي. (2004). **الادارة الاستراتيجية,المداخل و المفاهيم و العمليات**. عمان- الاردن: مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع.

23- هيثم علي حجازي. (2005). **إدارة المعرفة مدخل نظري** (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن-عمان: الأهلية لنشر والتوزيع.

24- يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليت علي الحكيم. (2009). **نظم ادارة المعرفة في المنظمات الانتاجية والخدمية**. عمان- الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

25- يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي. (2009). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي** (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: الوراق للنشر و التوزيع.

02-الرسائل و الأطروحات:

1- العازمي,ن.ع, (2017-2016) . **المعرفة الضمنية و أثرها في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية،** قسم إدارة أعمال.

2- المنيراوي,ع. هـ .(2015). **دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي،** قسم إدارة أعمال.

3- حسين, خ.م.(2017) **المعرفة الضمنية للمدققين و انعكاساتها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاملين،** كلية الإدارة و الإقتصاد.

3- دحاك,ا.ع (2018). **دور الحدس في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر simon و ,mintzberg** جامعة مولود معمري: الجزائر- تيزي وزو.

4- حميد,ع.هـ (1439-2017). **أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية إتخاذ القرارات الإداري،** بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال بكلية التجارة, الجامعة الإسلامية بغزة: غزة.

5- عبيد, إ.غ (1436-2015).**إدارة المعرفة و علاقتها بعملية إتخاذ القرار**، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال. دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزةجامعة الأزهر: فلسطين- غزة.

6- معمر, ف.ت (1438-2017). دور **ممارسة إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية،** جامعة الأقصى: غزة.

7- صليحة رقاد. (2013- 2014). **تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه و معوقاته.** دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، سطيف- الجزائر: جامعة سطيف.

8- ناصر علي فالح العازمي. (2016-2017). **المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية في الشركات الصناعية الكويتية.** قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلباتالحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، الكويت، قسم إدارة أعمال: جامعة آل البيت.

9- هناء عبد الرؤوف محمد المينراوي. (2015). **دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.** رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، فلسطين، قسم إدارة أعمال: جامعة عين شمس.

3- المجلات :

1- زبار, ا.م.(2018)، **جودة المعلومات و تأثيرها في القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة المصارف العراقية**, مجلة القادسية (3) للعلوم الإدارية و الإقتصادية.

4- المؤتمرات:

1- مبارك عبد الوهاب حسين. (2016). **تطبيق معايير ضمان جودة التعليم للمؤسسات التعليمية العليا في نيجريا كلية التربية العليا في ولاية جيغاوا نموذجا**، نيجيريا: كلية التربية لويلاية جيغاوا نيجيريا قسم اللغات شعبة اللغة العربية.

II. المراجع باللغة الأجنبية :

1- Livers :

1- Rai, K. Bhushan ,& N(2007) ,**Strategic decision making: applying the analytic hierarchy process**, Business ; Media & springer science 1.

2- william king .R.(2009) . **Knowledge management and organizational learning**.

London New York: springer.

3- Ravand, H., &Baghaei (2016). **Partial least squares structural equation modeling with R. Practical Assessment**, Research & Evaluation, 21(11).

2- Dissertations :

1- Afsoun Hatami, R. D. (2003**). Exploring the Impacts of Knowledge (Re)Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions: A Longitudinal.** London: Nottingham University

2- Hallin, C. A. (2009). **Exploring the Strategic Impact of service Employees "tacit knowledge The Development of an Indicator for Forecasting Economic Performance of Hotel Companies. Thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of PHILOSOPHIAE DOCTOR (PhD)**. Norwegian School of Hotel Management.

3- Kownatzki, M. (2002). The **Speed of Strategic Decision-Making and the impact of corporte involvementat the SBU**-Level. *Dissertation(2674)* .

3- Articals :

1- Saint-Onge, H. (1996). **Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital"**,Planning Review. *24* (2).

المواقع الإلكترونية :

1-https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31.

الملاحق

ملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

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

أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي

لأجل القيام بهذه الدراسة نوجه إليكم هذا الاستبيان مع الشكر المسبق لمساعدتنا عن طريق الإجابة على هاته الأسئلة الواردة أدناه، كما نحيطكم علما أن جميع المعلومات الواردة في الإستبيان سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم 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 وإداري ☐

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنة ☐ من5 إلى 10سنة ☐ من 10سنة إلى 15 ☐ من 15فأكثر ☐

الدرجة العلمية :

أستاذ التعليم العالي ☐ أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ محاضر ب ☐

أستاذ مساعد أ ☐ أستاذ مساعد ب ☐

الجزء الثاني: أسئلة الدراسة

المحور الأول: المعرفة الضمنية

الأسئلة التالية متعلقة بأبعاد المعرفة الضمنية، وتعرف المعرفة الضمنية على أنها المعرفة الموجودة في عقول الأفراد وسلوكهم.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: بعد الخبرة						
01	تقوم الجامعة بتحفيز وتشجيع الموظفين من أجل تبادل الخبرات.					
02	تمتلك الجامعة خبرة عالية في مجال البحث والتطوير.					
03	تتوفر لدى الجامعة خبرات فنية في مجال نشاطها.					
04	تتوفر لدى الجامعة خبرات إدارية في مجال نشاطها.					
05	تقوم الجامعة بدورات تكوينية من أجل الرفع من الخبرات.					
06	يتوفر لدى الجامعة موظفين يمتلكون خبرة مهنية كافية لتحقيق رسالة وأهداف الجامعة.					
07	تستفيد الجامعة من التجارب والخبرات السابقة في تسيير أنشطتها.					
ثانيا: بعد المهارة						
08	تملك إدارة الجامعة مهارات في التعامل مع الموظفين والطلبة.					
09	تمتلك الجامعة مهارات عالية في حل المشاكل التي تواجهها.					
10	يمتلك الموظفين بالجامعة معارف تمكنهم من تحسين المناهج الدراسية وإنجاز مهامهم على أكمل وجه.					
11	تقوم الجامعة بتكوين وتدريب موظفيها لتنمية مهارتهم.					
12	تطور الجامعة مهارات الموظفين للمساهمة في تبادل ونقل المعارف.					
13	تقوم الجامعة بتشجع وتحفيز الطلبة للرفع من مستوى التعلم لديهم.					

ثالثا: بعد التفكير						
14	تساهم المعرفة في تطوير قدرات التفكير لدى الموظفين والطلبة.					
15	تقوم الجامعة بنقل المعرفة والأفكار بين التخصصات والأفراد عن طريق شبكة الاتصال الداخلية.					
16	تقوم هيئة التدريس باستخدام أسلوب التعليم بالتفكير للطلبة.					
17	يقدم أعضاء هيئة التدريس مساهمات فكرية للرفع من جودة العملية التعليمية.					
18	تقوم الجامعة بتطوير أفكار الموظفين وتشجيعهم بإمداد أفكار جديدة.					
19	تأخذ الجامعة باقتراحات الطلبة حول تحسين العملية التعليمية.					
20	تنظم الجامعة حلقات نقاش بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.					

المحور الثاني: ضمان الجودة

الأسئلة التالية متعلقة بدرجة تحقيق الجودة في الجامعة، وهو التفوق والتميز في نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة في أي مجال.

الرجاء وضع علامة(X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	يتم صياغة أهداف ورسالة الجامعة بأسلوب واضح يمكن قياسه.					
22	تقوم الجامعة بدعم أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي معنويا.					
23	تختار الجامعة أشخاص مؤهلين في أقسامها الإدارية والخدمية لأداء مهامها على أكمل وجه.					
24	تقدم هيئة التدريس المساعدة الكافية للطلبة.					

الرقم	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	تقيس الجامعة جودة خريجيها من خلال مدى توظيفهم من قبل منظمات الأعمال.					
26	تقوم الجامعة بإعداد برامج تعليمية وفق ما يتطلبه سوق العمل.					
27	تلتزم الجامعة بأخلاقيات المهنة في التعامل مع مختلف الأطراف.					
28	تسعى إدارة الجامعة بصفة مستمرة إلى تطوير الأوضاع التعليمية.					

المحور الثالث: القرارات الإستراتيجية.

الأسئلة التالية متعلقة بالقرارات الإستراتيجية وهي قرارات بعيدة المدى، تتميز بقدرتها على التعامل مع المستقبل.

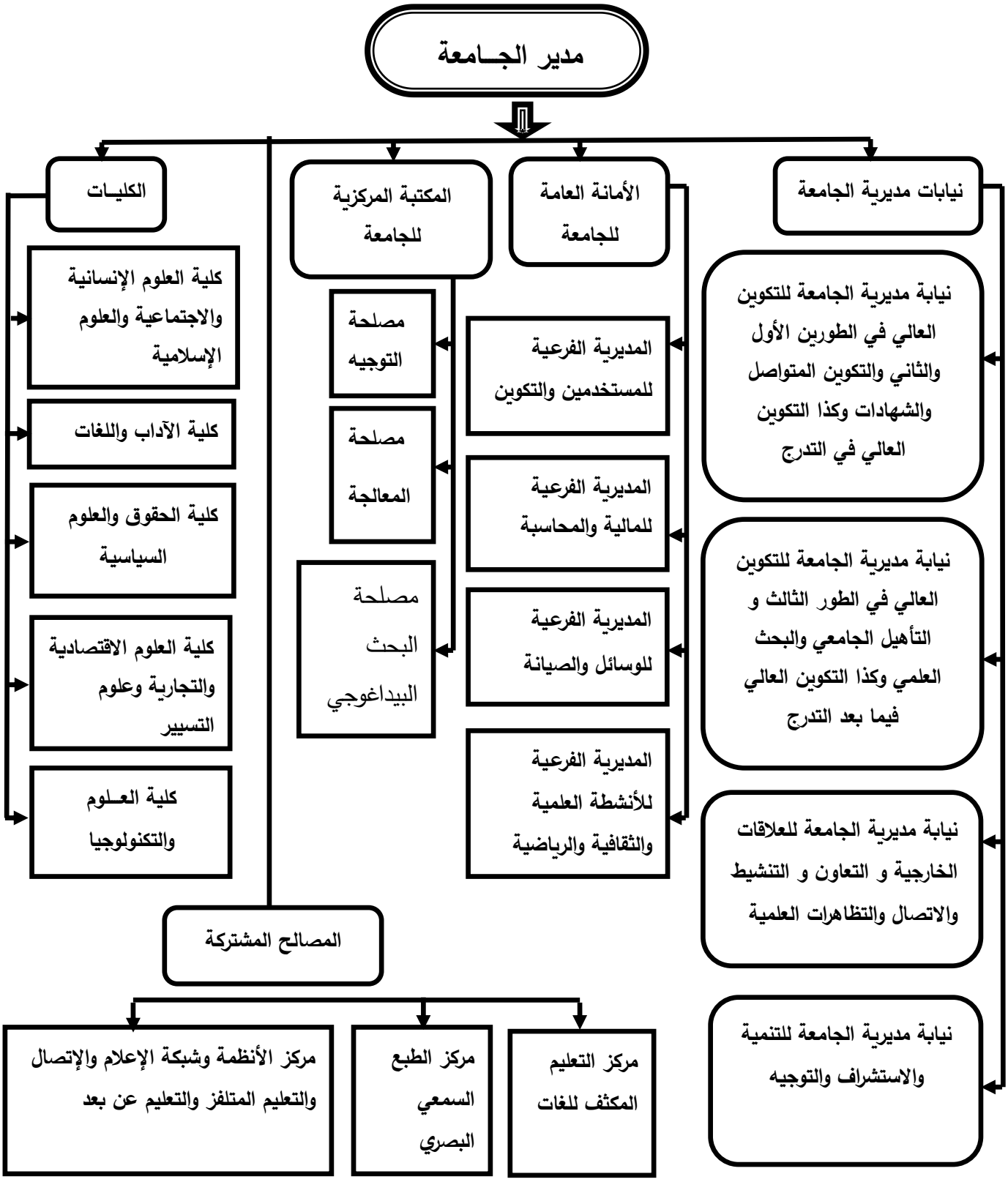
الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
29	تقوم الجامعة بصنع القرار بعد تحليل البيانات ومعالجتها.					
30	تستعين الجامعة بأطراف من خارج المؤسسة في صنع القرارات.					
31	تقوم الجامعة بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات.					
32	تتخذ الجامعة القرارات على أساس رؤية ورسالة الجامعة.					
33	تعتمد الجامعة في اتخاذ قراراتها على أصحاب الخبرة.					
34	تعتمد الجامعة على البحث العلمي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
35	تتخذ الجامعة القرار الأنسب من بين عدة بدائل المتاحة تم المقارنة بينها.					
36	تتوفر لدى المرؤوسين معارف تمكنهم من تنفيذ القرارات بطريقة صحيحة.					

.

ملحق رقم 02:

*** الهيكل التنظيمي***



المصدر: (جامعة أحمد دراية، 2019)

ملحق رقم03: ملحق النتائج

```
> bah <- read.csv("D:/bah.csv", sep=";")
> View(bah)
> library(plspm)
> attach(bah)
> Tacit_knowledge=c(0, 0, 0)
> Achieve_quality= c(1, 0, 0)
> Strategic_decisions= c(1, 1, 0)
> bah_path = rbind(Tacit_knowledge, Achieve_quality, Strategic_decisions)
> colnames(bah_path) = rownames(bah_path)
> innerplot(bah_path)
> bah_blocks= list(1:5,6:9, 10:15)
> bah_modes = c("A", "A", "A")
> bah_pls = plspm(bah, bah_path, bah_blocks, modes = bah_modes)
> bah_pls
Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM)
---------------------------------------------
   NAME             DESCRIPTION
1  $outer_model     outer model
2  $inner_model     inner model
3  $path_coefs      path coefficients matrix
4  $scores          latent variable scores
5  $crossloadings   cross-loadings
6  $inner_summary   summary inner model
7  $effects         total effects
8  $unidim          unidimensionality
9  $gof             goodness-of-fit
10 $boot            bootstrap results
11 $data            data matrix
---------------------------------------------
You can also use the function 'summary'

> summary(bah_pls)
PARTIAL LEAST SQUARES PATH MODELING (PLS-PM)

------------------------------------------------------------
MODEL SPECIFICATION
1   Number of Cases      69
2   Latent Variables     3
3   Manifest Variables   15
4   Scale of Data        Standardized Data
5   Non-Metric PLS       FALSE
6   Weighting Scheme     centroid
7   Tolerance Crit       1e-06
8   Max Num Iters        100
9   Convergence Iters    4
10  Bootstrapping        FALSE
11  Bootstrap samples    NULL

------------------------------------------------------------
BLOCKS DEFINITION
                  Block         Type   Size   Mode
1       Tacit_knowledge    Exogenous      5      A
2       Achieve_quality   Endogenous      4      A
3   Strategic_decisions   Endogenous      6      A

------------------------------------------------------------
BLOCKS UNIDIMENSIONALITY
                     Mode  MVs  C.alpha  DG.rho  eig.1st  eig.2nd
Tacit_knowledge         A    5    0.752   0.835     2.52    0.928
Achieve_quality         A    4    0.759   0.847     2.32    0.936
Strategic_decisions     A    6    0.840   0.883     3.35    0.718

------------------------------------------------------------
OUTER MODEL
                     weight  loading  communality  redundancy
Tacit_knowledge
```

```
  1 x01               0.252    0.669        0.448       0.000
  1 x02               0.230    0.633        0.401       0.000
  1 x08               0.268    0.688        0.474       0.000
  1 x13               0.289    0.754        0.569       0.000
  1 x18               0.360    0.786        0.617       0.000
Achieve_quality
  2 z22               0.309    0.757        0.573       0.276
  2 z23               0.354    0.761        0.580       0.279
  2 z27               0.316    0.750        0.562       0.271
  2 z28               0.334    0.777        0.604       0.291
Strategic_decisions
  3 y29               0.263    0.732        0.535       0.244
  3 y31               0.248    0.687        0.472       0.215
  3 y32               0.216    0.785        0.616       0.281
  3 y33               0.166    0.716        0.512       0.233
  3 y34               0.227    0.805        0.648       0.295
  3 y35               0.224    0.739        0.546       0.249

-----------------------------------------------------------
CROSSLOADINGS
                  Tacit_knowledge  Achieve_quality  Strategic_decisions
Tacit_knowledge
  1 x01                     0.669            0.403                0.380
  1 x02                     0.633            0.393                0.320
  1 x08                     0.688            0.483                0.350
  1 x13                     0.754            0.540                0.358
  1 x18                     0.786            0.602                0.517
Achieve_quality
  2 z22                     0.507            0.757                0.462
  2 z23                     0.553            0.761                0.559
  2 z27                     0.495            0.750                0.496
  2 z28                     0.555            0.777                0.495
Strategic_decisions
  3 y29                     0.483            0.559                0.732
  3 y31                     0.487            0.496                0.687
  3 y32                     0.386            0.468                0.785
  3 y33                     0.263            0.392                0.716
  3 y34                     0.372            0.528                0.805
  3 y35                     0.416            0.472                0.739

-----------------------------------------------------------
INNER MODEL
$Achieve_quality
                  Estimate   Std. Error     t value   Pr(>|t|)
Intercept        -2.67e-17       0.0879   -3.04e-16   1.00e+00
Tacit_knowledge   6.94e-01       0.0879    7.90e+00   3.68e-11

$Strategic_decisions
                  Estimate   Std. Error     t value   Pr(>|t|)
Intercept        -6.58e-17       0.0908   -7.25e-16   1.00e+00
Tacit_knowledge   1.79e-01       0.1262    1.42e+00   1.60e-01
Achieve_quality   5.38e-01       0.1262    4.26e+00   6.57e-05

-----------------------------------------------------------
CORRELATIONS BETWEEN LVs
                  Tacit_knowledge  Achieve_quality  Strategic_decisions
Tacit_knowledge             1.000            0.694                0.553
Achieve_quality             0.694            1.000                0.662
Strategic_decisions         0.553            0.662                1.000

-----------------------------------------------------------
SUMMARY INNER MODEL
                          Type     R2  Block_Communality  Mean_Redundancy
AVE
Tacit_knowledge       Exogenous  0.000              0.502            0.000
0.502
Achieve_quality      Endogenous  0.482              0.580            0.280
0.580
Strategic_decisions  Endogenous  0.456              0.555            0.253
0.555
```

```
------------------------------------------------------------
GOODNESS-OF-FIT
[1]  0.5049

------------------------------------------------------------
TOTAL EFFECTS
                             relationships  direct  indirect  total
1      Tacit_knowledge -> Achieve_quality   0.694     0.000  0.694
2  Tacit_knowledge -> Strategic_decisions   0.179     0.374  0.553
3  Achieve_quality -> Strategic_decisions   0.538     0.000  0.538
```

أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية
دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة و الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار

The impact of implicit knowledge in strategic decisions
- A study from the point of view of a sample of professors and employees in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, University of Adrar -

Par: Bahadji khatima ; yakoub salwa **Director : Saous Cheikh**

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر المباشر والغير المباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي، وكان مجتمع الدراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، وتم سحب عينة قصدية عددها 80 موظف، تم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات الدراسة، وتم استخدام منهجية تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLSPM لتحليل بيانات الدراسة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود أثر غير مباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في ظل وجود متغير ضمان الجودة، وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير المعرفة الضمنية لضمان جودة الخدمات المقدمة من قبل الجامعة مما ينعكس إيجابا على القرارات الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة الضمنية، القرارات الإستراتيجية، ضمان الجودة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار.

Abstract :

The study aimed at finding out the direct and indirect impact of the tacit knowledge in the strategic decisions while ensuring the quality of higher education. The study society was the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Adrar. A sample of **80** workers was withdrawn. The questionnaire was used to obtain the study data. The main objective of the study was that there is an indirect effect of the tacit knowledge in strategic decisions in the presence of the variable of quality assurance. The study recommended working on developing the tacit knowledge 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 Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, University of Adrar