

تأثير أبعاد التشارك المعرفي في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية / دراسة (وصفية تحليلية) في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

أ.د. سماح مؤيد محمود المولى / كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
سنا مثنى ابراهيم / باحثة

P: ISSN : 1813-6729
E: ISSN : 2707-1359

<http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.131.1>

المستخلص

ان الغرض من هذا البحث هو لمعرفة وقياس مدى تأثير أبعاد التشارك المعرفي في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكذلك قياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث واختباراته، وتطبيق ذلك في البيئة العراقية ، الا وهي وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، واشتملت عينة البحث على (120) فرداً من المدراء العاملين ومعاونيهم ومدراء الاقسام ومعاونيهم في الوزارة المبحوثة ، في حين تمثلت الأداة الرئيسة للبحث بـ(الإستبانة)، والتي جرى تصميمها بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة الخاصة بمتغيرات البحث والمتمثلة بأبعاد التشارك المعرفي وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعد أن جرى تكييف هذه المقاييس بما يتناسب مع متطلبات البيئة العراقية، فقد جرى تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستعمال عدد من الأدوات الاحصائية للوصول الى النتائج المتعلقة بها ، فضلاً عن ذلك تقديم مبحث كامل حول تحليل الواقع المبحوث وتقديم جدول مقترح لخط سير الوزارة ممكن اعتماده عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وكانت أهم نتائج البحث هي وجود علاقة ارتباط معنوية بين التشارك المعرفي وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، والتوصية بضرورة تبني الوزارة بناء شامل لعمليتي المشاركة في المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأبعادهما كافة، من خلال تكوين رؤية مشتركة بينهما ، والعمل على نشر الثقافة المساندة لتلك العمليات، وتوفير البيئة الملائمة المشجعة والداعمة، التي يدرك من خلالها المسؤولون في الوزارة أهمية تلك العمليات، وتحديد احتياجاتهم للتنمية والتطوير، بما يؤمن وضع منهج إستراتيجي لتطوير قدرات المديرين وتحسين أدائهم، والمحافظة على مستوى متفوق للمعرفة يجعل الوزارة أكثر استجابة للظروف المحيطة به، وتفعيل آليات وأبعاد تلك العمليات وتعزيزها على مستوى الوزارة ودوائرها وهيئاتها في بغداد والمحافظات العراقية كافة .

الكلمات الرئيسية: التشارك المعرفي، اتخاذ القرارات الاستراتيجية.



مجلة الادارة والاقتصاد
العدد 131 / كانون الاول/ 2021
الصفحات : 1- 23

• بحث مستل من رسالة دبلوم

المقدمة

في ظل التحديات التي تعيشها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ودوائرها وهيئاتها من الضروري ان تتبنى عملية التشارك المعرفي وتوفير أبعاده (البعد الفردي ، والبعد المنظمي، والبعد التكنولوجي) لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تسهم في تحقيق اهدافها وتقديم خدماتها لجميع فئات المجتمع. تم تحديد المشكلة من خلال نتائج الدراسة الاولى في الوزارة المبحوثة والتي تمثلت بانها لم تحظ بالاهتمام المطلوب حتى الآن لتحقيق وظائفها الاساسية وبالتالي دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن هنا جاءت ضرورة دراسة علاقتي الارتباط والتأثير بين أبعاد عملية التشارك المعرفي واتخاذ القرارات الاستراتيجية وفي بعضهم، فضلا عن مشكلة محدودة ادراك المفهوم الحقيقي لدى العاملين في الوزارة حول أبعاد التشارك المعرفي بالرغم من أن عملها يتطلب المشاركة بالمعلومات وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات مما انعكس سلبا على اتخاذها للقرارات الاستراتيجية في حل المشكلات التي تواجهها ولتحقيق اهداف البحث اعتمدت الباحثة على الاسلوبين النظري والتطبيقي واختيار المديرين العاملين ومعاونيهم ومديري الاقسام ومعاونيهم ليمثلوا عينة البحث ، والذي بلغ (120) مديراً ، وتمت صياغة فرضيات البحث واختبرت بتطبيق أدوات احصائية معينة ومن خلال الاعتماد على المعادلات الاحصائية الملائمة، وتحليل بيانات استبانة البحث في الجانب التطبيقي .

أخيرا تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث والذي تم فيه تحديد مشكلة البحث و أهدافه وأهميته ومخطط البحث الفرضي وفرضياته وأسلوب البحث وحدوده، اما المبحث الثاني فتناول الإطار النظري للبحث وتضمن عرض التشارك المعرفي وعملية اتخاذ القرارات، واهتم المبحث الثالث بالجانب الميداني فيما خصص المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تم التوصل الى المشكلة عن طريق كوني موظفة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وتبين من خلال المتابعة والدراسة الاستطلاعية التي اجريتها مع مجموعة من الموظفين والتساؤلات التي قدمتها اليهم توصلت الى مشكلة البحث والمتمثلة بمحدودية توافر عناصر المشاركة بالمعرفة وتأثير ذلك في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

ثانياً : أهداف البحث

تتلخص اهداف البحث في النقاط الاتية :

1. توضيح المفاهيم المتعلقة بعملية التشارك المعرفي ، والمفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
2. معرفة عوامل ومعوقات عملية التشارك المعرفي التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
3. التعرف على مدى تطبيق الوزارة المبحوثة لعملية التشارك المعرفي .
4. معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي في عملية تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وبيان اثر العلاقة بين المتغيرين احصائياً ، ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة لمديري المنظمات ليستفيدوا من عملية التشارك المعرفي ويستغلونها بشكل امثل في تسير اعمالهم ونشاطاتهم المختلفة .

ثالثاً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي والتحليلي فضلاً عن التأصيل النظري فقد تم جمع البيانات من العينة باستخدام المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل نتائج المتعلقة بموضوعاتها ومتغيراتها لغرض التعرف على العلاقة والتأثير والتكامل فيما بينها والوصول الى نتائج تثبت حقيقة وجود ربط منطقي بين متغيرات البحث.

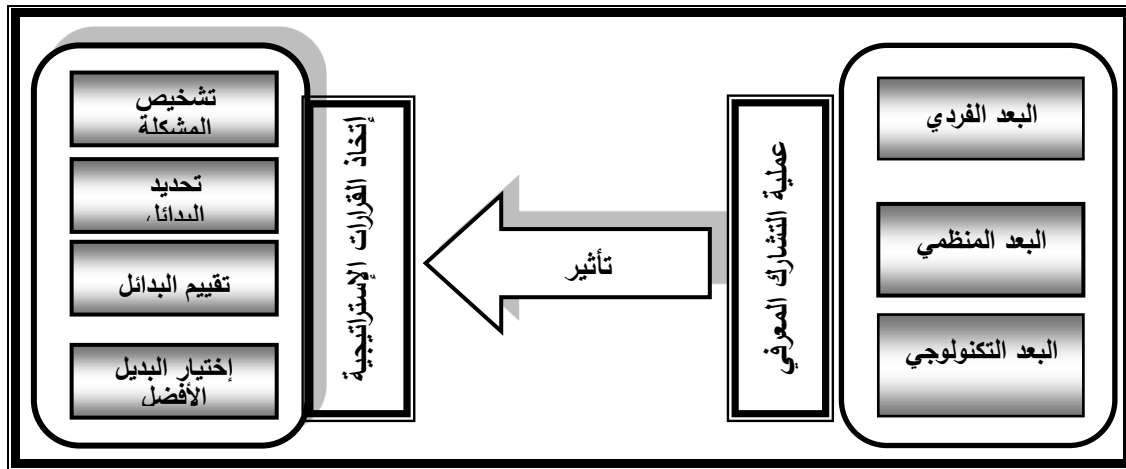
رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

بعد تحديد مُسوغات البحث وأهدافه وأهميته تم بناء تصور عن العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة بعلاقات ارتباط وتأثير وتقديمه بصيغة مُخطط فرضي ، وتم تحديد العلاقات على إفتراض وجود نوعين من المتغيرات هي المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما يأتي:

1. عملية التشارك المعرفي : متغير مستقل ويتضمن متغيرات فرعية هي (البعد الفردي ، البعد المنظمي ، البعد التكنولوجي) وتم تحديد هذا المتغير على وفق مقياس دراسة (Lin, 2007).

2. إتخاذ القرارات الاستراتيجية: متغير تابع ويتضمن متغيرات فرعية هي (تشخيص المشكلة و تحديد البدائل و تقييم البدائل وإختيار البدائل) وتم تحديد هذا المتغير على وفق مقياس (Bateman & Snell , 2002 , والشكل (1) يوضح مخطط البحث.

شكل (1)



المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

تصاغ فرضيات البحث في ضوء المخطط الفرضي، وأهداف البحث، وهنا تبين الفرضية الأساسية للبحث :
تساهم ابعاد التشارك المعرفي في عملية اسناد ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فكلما تحسنت حالات التشارك المعرفي ادت الى رفع مستوى اسناد ودعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين نوعيتها من حيث تحقيق خصائصها الذكية (SMART) :
الفرضية الرئيسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مجتمعة وعلى مستوى الابعاد).

سادساً : التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

يوضح الجدول (1) التعريفات الاجرائية لمتغيرات و ابعاد البحث وكما يأتي:

جدول (1)

التعريفات الاجرائية لمتغيرات و ابعاد البحث

المتغير	التعريف الاجرائي
الرئيس	نشاط يتم تبادله بين العاملين في المنظمة وحتى بين المنظمات من خلال نقل المعرفة (معلومات و خبرات و مهارات) من طرف الى طرف اخر
التشارك المعرفي	المتغيرات الفرعية
	البعد الفردي
	يعتمد على عدد من الخصائص الفردية اي التي تتعلق بالعاملين في المنظمة ومنها الوعي و الثقة و الرضا الوظيفي
	البعد المنظمي
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	يشتمل على عوامل تنظيمية خاصة بالمنظمة ويشمل الهيكل التنظيمي. الثقافة التنظيمية. المكافأة
	البعد التكنولوجي
	يتكون من تكنولوجيا المعلومات، البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والذي يشكل اهمية كبيرة للقيام بعملية التشارك المعرفي
	القرار الذي يتم اتخاذه من قبل المديرين بالمستويات العليا لايجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها المنظمة فضلاً عن تحقيق اهدافها ، في ظل اللاتأكد والتعقيد في البيئة الخارجية الدائمة للتغيير.
	المتغيرات الفرعية
	تشخيص المشكلة
	الشعور والاحساس بوجود مشكلة معينة او حالة غير مرغوب فيها
	تحديد البدائل
	مرحلة البحث والتحري لايجاد الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تحديدها مسبقاً
	تقييم البدائل
	تحديد الايجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة من اجل المفاضلة بين تلك البدائل
	اختيار البديل
	الاستراتيجي المناسب
	عملية اختيار البديل الافضل من بين مجموعة البدائل التي تم تقييمها في المرحلة السابقة

سابعاً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث الحالية بما يأتي:-

- 1- الحدود البشرية: المديرون بمستويات (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم ومعاون مدير قسم) في الوزارة المبحوثة.
- 2- الحدود البحثية: تمثلت بالمتغيرين (التشارك المعرفي واتخاذ القرارات الاستراتيجية).
- 3- الحدود المكانية: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والدوائر والهيئات التابعة لها.
- 4- الحدود الزمانية: تحدد فيها تاريخ بدء البحث ونهايته من 2019/4/3-2018/10/3 .

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

اختيرت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية كمجتمع لتطبيق الجانب العملي من البحث، وهي من الوزارات القديمة حيث استحدثت بموجب المرسوم رقم (59) لسنة 1939 الذي حدد التقسيمات الادارية للوزارة . ثم صدرت أنظمة عديدة تم تعديل تقسيمات الوزارة بموجبها مثل النظام رقم 48 لسنة 1941 ونظام الوزارة رقم (79) لسنة 1946 والنظام رقم (38) لسنة 1952 ونظام الوزارة رقم (48) لسنة 1959 وفي هذه الأنظمة كانت تستحدث مديريات يتم ضمها للوزارة التي كانت تتوسع باستمرار في التقسيمات الادارية والاختصاصات (دليل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، دائرة التخطيط والمتابعة) . تم حصر عدد المديرين العاملين ومعاونيهم ومديري الاقسام ومعاونيهم في الوزارة المبحوثة وبلغ عددهم (450) مديراً وقد اختيرت عينة نسبتها (30%) من مجتمع البحث وفق اراء الباحثين الاحصائيين بان العينة المقبولة لاتقل نسبة 30% من مجتمع البحث وبذلك تم توزيع (135) استمارة استبانة على المديرين كون متغيرات البحث ذات طابع ادراكي ولها علاقة مباشرة بمتخذي القرار وتضمنت الاستبانة تساؤلات مختلفة حول متغيرات البحث ، وقد بلغ عدد الاستبانات المستلمة والصالحة للاستبانة 120) استبانة اي بعدد (15) استمارة استبانة مفقودة وبالتالي اصبح حجم العينة (120) مديراً .

تاسعاً: توصيف عينة البحث

1. ان عدد الذكور في عينة البحث هو (88) اي مانسبته (73%) وهي نسبة كبيرة اذا ما قورنت بنسبة الاناث البالغة (27 %) ، مما يقدم مؤشراً على ان الوزارة المبحوثة تعتمد على الذكور بشكل اكثر لشغل المناصب الادارية العليا .
2. ان عدد افراد الفئة العمرية (50-59) قد بلغ (65) ، اي مايشكل نسبة (54%) وهي أعلى نسبة ، مما يدل على الخبرة والمهارة والنضج في اداء مهامهم .
3. ان مدة العمل في الوظيفة الحالية لفئة (20 فأكثر) قد بلغت نسبة عالية وهي (68%) ، مما يعكس قدرتهم على تولي مسؤولية المناصب الادارية .
4. ان عدد المستجيبين على وفق الموقع الاداري قد تمثل بمدير عام (10%) ومعاون مدير عام (10%) و مدير قسم (40%) ومعاون مدير قسم (40%) هذا مامتله عينة البحث فعلاً .
5. ان العدد الاكبر من افراد العينة من حملة (شهادة البكالوريوس) اذ شهدت النسبة (85%) يليها حملة (شهادة الماجستير) بحصولهم على نسبة (10%) ، وتأتي شهادة (الدبلوم العالي) بالمرتبة الثالثة بنسبة (5%) مما يدل على اهتمام الوزارة المبحوثة على ان يكون شاغلو المناصب الادارية من حملة الشهادات .

جدول (2)

السمات الخاصة لعينة البحث من المديرين (n=120)

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	الذكور	88	73%
	الاناث	32	27%
	المجموع	120	100%
العمر	اقل من 40 سنة	21	17.5%
	من 40-49 سنة	28	23.3%
	من 50-59 سنة	65	54.2%
	60 سنة فأكثر	6	5%
	المجموع	120	100%
مدة العمل في الوظيفة الحالية	اقل من 5 سنوات	45	37.5%
	من 6 الى 15 سنة	68	56.7%
	من 16 الى 25 سنة	7	5.8%
	المجموع	120	100%
الموقع الاداري	مدير عام	12	10%

معاون مدير عام	12	10%
مدير قسم	48	40%
معاون مدير قسم	48	40%
المجموع	120	100%
اعدادية	0	0
بكالوريوس	102	85%
دبلوم عالي	6	5%
ماجستير	12	10%
دكتوراه	0	0
المجموع	120	100%

عاشراً: أدوات البحث

1. الجانب النظري: تم الاستناد في تغطية الجانب النظري إلى كل من المصادر العربية، والأجنبية من حيث الكتب، والتقارير، والدوريات، والرسائل والأطاريح، وتمت الاستفادة أيضاً بشكل مكثف من الشبكة الدولية للإنترنت، التي وفرت جانباً كبيراً من أحدث المقالات وأوراق المؤتمرات العلمية.
2. الجانب التطبيقي: تم الاستناد في هذا الجانب على المقابلات الشخصية، الوثائق والسجلات الرسمية و الاستبانة التي تعد أداة ملائمة للحصول على بيانات، وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويظهر الجدول (3) تركيبة الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسية، والفرعية، وعدد الفقرات، وأرقامها، ومصادر الحصول على التساؤلات، إذ تضمنت الاستبانة جزئين، غطى الجزء الأول الفقرات المتعلقة بمتغير (التشارك المعرفي)، في حين غطى الجزء الثاني الفقرات المتعلقة بمتغير (اتخاذ القرارات الاستراتيجية). كما أن مجموع الفقرات التي تضمنتها استبانة الاستبانة هو (40) فقرة تم صياغتها على وفق مقياس (ليكرت الخماسي).

جدول (3)

تركيبية الاستبانة حسب متغيراتها

التسلسل	المجال	عدد الفقرات	المصادر
21-1	التشارك المعرفي	20	(الفريجي، 2017)
40-22	اتخاذ القرارات الاستراتيجية	20	(سعد، 2010)

أحد عشر: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

- اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب والوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات وتبويبها وجدولتها إذ تم استعمال البرنامج الإحصائي SPSS (التميمي، 2012: 5).
1. الأهمية النسبية (Percentage): وهو المؤشر الذي يستخدم لتحديد أهمية العنصر (الفقرة) في مجال البيانات قيد الدراسة.
 2. الوسط الحسابي الموزون (Weighted Arithmetic Mean): يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى إجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، فضلاً عن أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى وسط حسابي موزون.
 3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): وهو أحد المقاييس المهمة لمعرفة مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي كما أنه يفيد في ترتيب المتوسطات عند تساوي بعضها حيث تعطى الرتبة الأفضل للفقرة التي انحرافها المعياري أقل، وكذلك يعرف على أنه الجذر التربيعي للتباين ويرمز له بالحرف (S).
 4. اختبار (F):- ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للإتجاه في معادلة الإنحدار.

المبحث الثاني/ الإطار النظري

المحور الأول/ التشارك المعرفي

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي

قدم الباحثون تعريفات متنوعة للتشارك المعرفي، ويعتمد الاختلاف في وجهات النظر على الحاجات وأن أكثر الاختلافات بين الباحثين تكمن في أن بعضهم عدّ عملية التشارك المعرفي تهدف إلى كسب خبرات ومعارف بينما يرى آخرون أن تحويل المعرفة ليس إلا مرحلة من مراحل التشارك المعرفي ونظر البعض الآخر لها بأنها تهيئة المعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، وتطبيق السياسات وتطوير أفكار جديدة، (Aliakbar et al, 2012: 209).

قد أشار (Aliakbar et al,2012: 209) الى ان من بين أسباب غياب تعريف معياري لمصطلح التشارك المعرفي ، كون هذا المفهوم يرتبط بعدة عناصر ، أهم ثلاثة منها:

- الأهداف: وتتعلق بنوع المعرفة المتشارك فيها.
- طريقة التشارك: وتتضمن وجهاً لوجه، المؤتمرات و شبكات المعرفة، أو من خلال التعلم التنظيمي.
- مستوى التشارك: ويشمل الأفراد، و الفرق، والمنظمات.

و الجدول (4) يبين التعريفات المختلفة للتشارك المعرفي :

جدول (4)

تعريف بعض الكتاب والباحثين حول التشارك المعرفي

ت	الباحث	التعريف
1	(Uden&Page,2008:17)	عملية تبادل المعلومات ذات الأهمية من أجل خلق المعرفة الجديدة.
2	(wang,2009:116)	الوسيلة الأساسية التي من خلالها يمكن للموظفين ان يسهموا في تطبيق المعرفة والابتكار وفي النهاية تحقق ميزة تنافسية للمنظمة
3	(Manaf&marzuki,2009:7)	عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار والمعارف و المعلومات و الخبرات وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين
4	(Wang,2010,10)	عملية تبادل الخبرات والمهارات من خلال التفاعل بين العاملين سواء أكان وجهاً لوجه أم بالطرائق الإلكترونية بين مالكي أو أصحاب المعرفة.
5	(Yeh et.al,2011:2466)	عملية اتصالية يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر وعن طريق الانترنت لغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة
6	(Tjakraatmadja&Martini,) (2011:363)	وسيلة لامتصاص المعرفة من خلال الخبرة والبحث المنتظم وإدارة المعلومات والمعرفة وتخزينها للوصول إليها بسهولة وتحويلها ونشرها
7	(Magnusson,2012:14)	تقاسم المهارات الشخصية والخبرات من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة أي انها عملية اجتماعية
8	(الطاهر, 2012:189)	عملية مهمة لدعم الابداع في المنظمات, ودعم ادائها وتطوير معرفة الافراد الضمنية والصريحة من خلال عمليتين فرعيتين هما اما التبادل الذي يساعد على نقل ومشاركة المعرفة الصريحة او من خلال التفاعل الاجتماعي
9	(Razmerita et.al,2016:2)	التقاط وتنظيم وإعادة استخدام ونقل المعرفة الصريحة والضمنية التي تتواجد داخل المنظمة من اجل خلق معرفة جديدة, وجعل هذه المعرفة متاحة لجميع الموظفين

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر المذكورة في متن الجدول
عليه فان للتشارك المعرفي دوراً كبيراً في تحقيق المنظمات لاهدافها وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تشارك الافكار والخبرات بين الافراد العاملين فيها يؤدي الى انجاز الاعمال بشكل دقيق وبوقت اقل وبما ينعكس على مستويات الاداء وبالتالي تحقيق الرفع المعرفي والقيمة المضافة .
ثانياً: أبعاد التشارك في المعرفة

اختلف الباحثون في طرح الابعاد لقياس التشارك المعرفي, فقد حددها (Ang&Massingham,2007:11) بـ(العوامل التقنية والاتصالات والقيادة والثقة والثقافة والعوامل الشخصية)، في حين اشار (Shaqrah,et.al.,2011:2) الى خمسة ابعادهي الثقافة المعرفية, القيادة, الثقة ومفهوم concept ba، ودور التركيبية الانسانية) واخيراً (Lin,2007:324) الذي حصرها بثلاثة ابعاد رئيسة متضمنة عدداً من المتغيرات الفرعية هي (البعد الفردي والبعد المنظمي والبعد التكنولوجي) وتتفق الباحثتان مع أبعاد التصنيف الاخير لكونها تتناسب مع طبيعة البحث الحالي ومجتمع البحث, وسيتم تناولها بشكل مركز كما يأتي:

1. البعد الفردي: وهو بعد من ابعاد التشارك المعرفي ويعتمد على عدد من الخصائص الفردية التي تتعلق بالعاملين، ومنها: (الكيال، 2006:8)

أ. الوعي: يتمثل بقدرة الفرد في الحكم على معرفة فرد آخر، ويتم إنشاء ذلك من خلال التفاعلات الاجتماعية المكثفة في العمل ، وهو احد المتطلبات الضرورية للذاكرة الفاعلة(Reinhardt,2010:20).

ب. الثقة: عرفها (Beheshif&Naghau,2013:14) بأنها الحالة النفسية او السيكولوجية التي تتألف منها نية لقبول الضعف بناء على توقعات إيجابية للقصد أو سلوك آخر للشخص. فهي عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. (فارس، 2014:169) .

ت. الرضا الوظيفي: يشير الرضا الى الحالة العاطفية الانفعالية الإيجابية أو السارة التي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العلمية كما وصفها الباحث (Locke) وهي القناعة الحاصلة عندما يتم إشباع الحاجة، وقد أوضح (Paille,et.al.,2010:55) أنه نتاج تقييم الفرد لعمله، وحالة الرضا مجرد نتيجة لعملية

التقييم وأن التقييم السلبي لبيئة العمل ينتج عنه عدم الرضا، ومن ناحية أخرى فإن التقييم الإيجابي يقود الى الشعور بالرضا. (Tahri&Soultani,2013:65) .

ث. الشخصية: اتضح انه من الصعب وجود تعريف محدد للشخصية، وذلك لتعدد هذا المفهوم ولاحتمائه على الكثير من الخصائص، فهي تمثل الأنماط الثابتة المعقولة من سلوك الأفراد بمرور الوقت (Martin&Fellenz,2010:78). ولم يخرج (Khanka,2013:48) عن المفهوم السابق، حيث بين أن الشخصية تمثل المجموع الاجمالي لأنظمة الفرد الجسدية والنفسية التي تحدد سلوكه في وضع معين، وان الشخصية تختلف من شخص لآخر تبعاً للنواحي النفسية والمادية المتفاوتة، مما يجعل شخصية الفرد تؤثر كذلك في السلوك البشري.

ويعد هذا البعد من الأبعاد الضرورية للتشارك المعرفي كونه يولد عند الافراد شعوراً بنوع من الثقة العالية وتقديراً للذات وبأنواع من الارتياح من خلال تبادل معارفهم وبالتالي يتيح لهم حل المشكلات بسرعة اكبر .
2. البعد التنظيمي: هو بعد آخر من ابعاد التشارك المعرفي ويشتمل على العوامل التنظيمية الخاصة بالمنظمة وتشمل:

أ. الهيكل التنظيمي: يرى (Dr.S.S.Khanka,2013:400) بأنها الطريقة التي يتم فيها تشكيل مواقف اصحاب العمل، وادوارهم ومهامهم وخطوط السلطة في النظام، وذلك لتحقيق الاهداف التنظيمية. ويصفه (Griffin;&Moorhead,2014:430) بأنه نظام للمهمة والتقارير وعلاقات السلطة والذي من خلاله يتم عمل المنظمة وهو كذلك شكل ووظيفة المنظمة. فهو البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة (الجشعمي، 2015: 18) .

ب. الثقافة التنظيمية: هي أنماط من المعتقدات والقيم المشتركة على مر الزمن والتي تنتج المعايير السلوكية التي يتم اعتمادها في حل المشكلات (Ehtesham et.al.,2011:79) ويعبر عنها (West-Moynes,2012:45) بأنها العادات والقيم والمواقف والطبقات والمعايير المشتركة من قبل أعضاء المنظمة، والتي تكون مكتسبة يقبلها أعضاء المنظمة الجدد. او الفهم المشترك للمعتقدات والقيم والمعايير والفلسفات لكيفية عمل الاشياء (Kranenburg,2013:12).

ت. سير العمل: هو النظام الذي يجمع سير الاعمال المجردة إلى خطط تنفيذ محددة، واستخدمت على نطاق واسع في التطبيقات للعلوم الإلكترونية (Lee,2008:2). كم وصفه (Aalst,2003:1129) بأنه سلسلة من العمليات أو تكرار لنشاط الذي يقوم به شخص واحد او مجموعة من الاشخاص داخل المنظمة كتوفير الخدمات وتنظيم الموارد وغيرها، كذلك فان نظام سير العمل لديه مسؤولية وضع أفضل السبل لتنفيذ العمل في ضوء الموارد المتاحة.

ث. المكافأة: وتعرف بأنها مجموعة من العوامل التي تهيؤها الادارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الانسانية واثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة ادائه لإعماله على نحو اكبر وافضل وهذا بالشكل الذي يحقق اهدافه واشباع كافة احتياجاته الانسانية ورغباته (يوسف، 2006: 18). وتعني كذلك توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد، الذي يدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع (العكش، 2007: 9)

لذا فان للإجراءات المنظمة دوراً مهماً وفاعلاً في دفع الموظف لمشاركة معارفه مع زملائه بالعمل فإذا اهتمت المنظمة في منح المكافأة لموظفيها فإن هذا يؤدي الى الاستقرار والرضا الوظيفي وسير العمل بصورة سلسلة وصحيحة مما يجعل إنتاجيتهم أعلى وأفضل ويقوم الموظف بإعطاء أفضل ما عنده من جهد وإخلاص وذلك لتأكيد من أنه سوف يتلقى المكافأة على ذلك المجهود والولاء في نهاية الأمر.

3. البعد التكنولوجي: وهو البعد الاخير من ابعاد التشارك المعرفي، ويتكون البعد التكنولوجي من:
أ. تكنولوجيا المعلومات: هي مجموعة متنوعة من الأدوات والموارد التكنولوجية المستخدمة في التواصل وخلق وتخزين ونشر وإدارة المعلومات (Selwyn,2003:102) ووصفها (Janisse,2002:15) بأنها فرع من التكنولوجيا يتعلق بدراسة واستعمال البيانات ومعالجتها، للحصول عليها تلقائياً وتنظيمها وتخزينها وتحريكها ورقابتها وعرضها وتحويل اشكالها وتبادلها وتسليمها .

مما تقدم فإن تكنولوجيا المعلومات تعد عاملاً أساسياً من عوامل نجاح عملية التشارك المعرفي فمن خلال اجهزة الحاسوب وغيرها من الادوات التكنولوجية يستطيع افراد المنظمة الاتصال ببعضهم البعض وتبادل المعلومات فيما بينهم لإتمام العمل بنجاح.

ب. البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات: هي مجموعة الشبكات والحواسيب وتطبيقات البرمجيات التي تستخدم لمعالجة ونشر المعلومات. ويعتقد ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي ثلاثة ادوار مهمة وهي الحصول على المعرفة، وتحديد وتخزين المعرفة، والبحث عن وتحديد المحتوى. (Lin,2007:320) .

ويعد هذا البعد من الأبعاد الضرورية في المنظمات خاصة في ضوء التطورات والتغيرات المتسارعة في الأحداث فهو يسهل عملية التشارك المعرفي من خلال تسهيل إجراءات تبادل المعارف بين الافراد وتوفير أنظمة معلومات إدارية ملائمة للإدارات وكذلك عند استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة يضمن التميز للمنظمة .

المحور الثاني/ اتخاذ القرارات الإستراتيجية

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الادارية ووسيلتها الاساسية في تحقيق اهداف المنظمة ويسهم بشكل اساسي في تمكين المنظمة من مواصلة انشطتها الادارية بكفاءة وفاعلية (حسن ، 2008: 37) ويحتل القرار الإستراتيجي موقعاً مهماً في حياة أي منظمة ومواردها المادية والمالية والبشرية وهذا يُفسر إهتمام الإدارة العليا بهذا النوع من القرارات (Mintzberg, 1979:189) ويُعد القرار إستراتيجياً طالما تشق منه القرارات الأخرى (يونس، 2000: 8).

وردت تعريفات كثيرة للقرار الإستراتيجي من قبل عدد كبير من الباحثين والمهتمين والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5)

آراء الباحثين حول تعريف القرارات الاستراتيجية

ت	الباحث	التعريف
1	Mintzberg & Quinn: 1996	القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الاساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الاهداف الحقيقية للمنظمة وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة
2	1996: زويلف والعضايله	القرارات المرتبطة بحالة عدم التأكد ، بسبب كثرة المتغيرات البيئية وسرعة التغير فيها
3	العريفي: 1997	القرارات التي يكون تأثيرها بعيد المدى ويشمل كل المنظمة وليس جزءا منها وتؤدي الادارة الاستراتيجية الدور الفاعل في صناعتها.
4	العبيدي: 1998	قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الاهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتتصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات ابداعية للاحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
5	العزاوي: 2001	قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الاهداف المحددة وتأخذ في الحسبان كل احتمالات الموقف وعواقبه.
6	الخفاجي: 2004	القرار الذي يتعامل مع رسالة المنظمة وعلاقتها بالعالم الخارجي. وهو يغطي مدة زمنية بعيدة الأمد
7	السالم: 2005	القرارات التي تتسم بالندرة ، وعدم التكرار ، وطول المدى ، والحتمية ، المتخذة في ضوء معلومات غير مؤكدة
8	Wheelen & Hunger: 2008	القرارات الاستراتيجية تصنع بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة او فرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل وتكون نتائج هذه القرارات نجاحات بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة
9	عبد الله: 2012	فن القيادة والتوجيه لتحقيق النصر أو الوصول الى الاهداف بأقل التكاليف الممكنة.
10	سرحان: 2017	جميع المراحل التي يحتاجها ظهور القرار الى الوجود وتتضمن هذه المراحل التعرف على طبيعة المشكلة وتحديدها وتحليل هذه المشكلة والعمل على تقييمها وجمع بياناتها ووضع الحلول المناسبة لها واجراءات تقييمات لكل حل على حدة ثم نقوم باختيار انجح الحلول

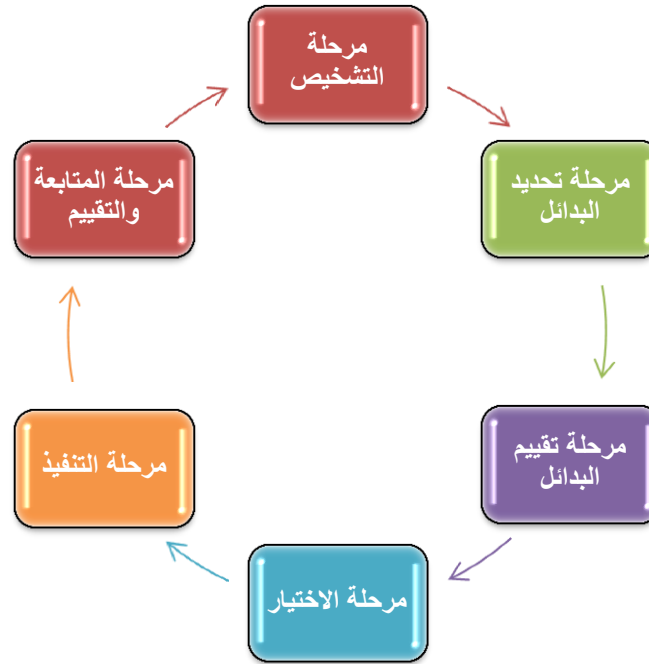
من إعداد الباحثة على وفق المصادر المشار إليها

عليه فإن القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة والمتشابكة والتي تتعامل مع أهداف المنظمة وتتخذ في ظل أحوال خاصة تمر بها المنظمة حول مشكلة او قضية يشوبها التعقيد او التشابك وعدم التأكد وتحتاج إلى خبرة ومهارة الإدارة العليا في صياغتها وتؤثر في السياسة والسلوك التنظيمي للمنظمة ويتوقف عليها كذلك مستقبل المنظمة ويكون تأثيرها بعيد المدى ويتم إختيار القرار الإستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة .

ثانيا : مراحل إتخاذ القرارات الإستراتيجية

تم الاعتماد على المراحل الاتية لدراستها في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي بالإستناد إلى (Bateman & Snell, 2002:73) لكونها تشمل ضمناً المراحل التي أشار إليها عدد من الباحثين وقد أخذت هذه المراحل على مستوى كل متغير من المتغيرات الخاصة بالبحث لتحديد مدى الشمولية التي يتمتع بها كل متغير في كل مرحلة من هذه المراحل، كما موضح في الشكل (2). وقد تم التركيز في البحث على المراحل الاربعة الاولى

لاهميتها لمجتمع البحث ، وبهذا تم اختيار المراحل التالية (تشخيص المشكلة ، تحديد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل الاستراتيجي المناسب) وتقديم المقترحات والحلول بخصوصها لتغطية كافة جوانبها.



الشكل (2)

مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لـ Bateman, S., & Snell, (2002), "Management", Sth ed, Mc Graw-Hill, Irwin

1. مرحلة التشخيص: تعد مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف مرحلة مهمة في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي نظراً لإرتباط المراحل التالية بها ، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى إتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية (المشرقي ، 1997:24). ومن متطلبات هذه المرحلة للوصول لتشخيص واضح للمشكلة هي الحاجة إلى مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات السائدة فيها وتقييم عوامل البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فضلاً عن التعرف على محفظة أعمال المنظمة ليتم تحديد حجم الفجوة الإستراتيجية بين الفرص والتهديدات السائدة في البيئة الخارجية ونواحي القوة والضعف لدى المنظمة. وترى الباحثة أن هذه المرحلة من اهم المراحل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لأنه عند تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً يعني الوصول الى نصف الحل للمشكلة تقريباً ولأن اي خطأ في تحديد المشكلة يترتب عليه خطأ في اتخاذ القرار

2. مرحلة تحديد البدائل : بعد الانتهاء من اجراءات تشخيص وتحليل المشكلة تأتي مرحلة البحث عن الحلول أو القرارات البديلة وترتكز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة وتعد هذه المرحلة صعبة وشاقة وتتطلب من المدير الاستعانة بأراء الآخرين ثم دراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليله ومعرفة مزاياه وعيوبه ولنجاح هذه الخطوة لا بد لمتخذ القرار من ان يعتمد التفكير المبدع الخلاق لابتكار بدائل مختلفة وبخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة ثم يستبعد البدائل الضعيفة والبدائل غير المشجعة لتحصر في اقل عدد ممكن من البدائل المتوقع تحققها بنسب متفاوتة (موسى ، 2010:55) ويتم ذلك باستشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة (عبوي ، 2010:242)

وترى الباحثة أن هذه المرحلة هي من المراحل المتعلقة بالخلق والابداع في حل المشكلة خاصة في حالة القرارات الاستراتيجية التي تتطلب ضرورة التطوير وخلق بدائل عديدة ويحتاج هذا الى وقت وصبر وممارسة وإن تحديد البدائل الإستراتيجية تعتمد على عدة عوامل منها:

أ. سياسة المنظمة وإمكاناتها المادية وغير المادية.

ب. مدى إستعداد مُتخذ القرار للإبداع والتوقعات.

ت. فلسفة وسياسة المنظمة وقيادتها.

ث. الوقت المُتاح لدى مُتخذ القرار لتحديد البدائل

3. مرحلة تقييم البدائل: يقصد بتقييم البدائل هو تحديد الاحتياجات والسلبيات على وفق معايير محددة للتقييم مثل امكانية التنفيذ وآثار التنفيذ البديل على المنظمة ولاآثار الانسانية والاجتماعية وانعكاساتها على الافراد والجماعات و مناسبة الوقت و مدى استجابة المرؤوسين و الزمن الذي يستغرقه البديل و اضافة الى الاخذ بالحسبان للظروف الداخلية والخارجية المؤثرة (الحريري : 2007:56) وهذه المرحلة تتطلب عملية تنبؤ فاعلة بالنتائج المترتبة عن كل بديل ، وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح واهمال البدائل التي لا تتحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية ، كما يجب تقييم البدائل لفهم الخيارات والبدائل التي تحتوي على مجموعة من النتائج الاكثر قبولا والتي تحقق الاهداف المرجوة(عيساني، جابري 2003:55)

وتضيف الباحثتان بأن مرحلة التقييم يتم فيها النظر في إجراء تقييم شامل للحلول البديلة المُتاحة وهذا يعني إختيار أنسب الإستراتيجيات لسد الفجوة الإستراتيجية من بين الإستراتيجيات المُتاحة وأن التقييم سيكون في ضوء النتائج المتوقعة من كل بديل الذي يشترط أن يتوافر فيه :

أ. القدرة على حل المشكلة.

ب. قابلية التطبيق في ضوء أهداف وإمكانات المنظمة.

ت. الكلفة.

ث. الوقت.

4. مرحلة الاختيار: تمثل المرحلة الأخيرة في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي، وتتعد هذه المرحلة من أهم وأدق مراحل عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي كافة، وتعد من المراحل الفكرية الصعبة ، وذلك لأن عملية الإختيار بين البدائل ليست عملية واضحة أو سهلة إذ لا تظهر مزايا وعيوب كل بديل وقت بحثها ولكنها تبرز بعد تنفيذ الحل (مستقبلاً) فضلاً عن ضيق الوقت المُتاح أمام مُتخذ القرار لإستكشاف النتائج لكل بديل من البدائل المُتاحة (كنعان، 1985: 161-146).

وهناك مجموعة من المعايير تستعين بها الإدارة في عملية إختيار القرار أهمها تلك التي يحققها بديل معين ومدى إتفاق البديل مع أهداف المنظمة وإنسجامه مع سياستها وخططها وفلسفتها والمكاسب التي يحققها البديل ودرجة المُخاطرة المتوقعة من إتباع البديل ومقدار المجهود اللازم بذله في تنفيذ البديل وكفاءة البديل أي مدى استغلاله للموارد المُتاحة والمعلومات المُتاحة عن الظروف البيئية المحيطة ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه والتوقيت ودرجة السرعة المطلوبة في الحل وإعتبارات أخرى مثل قوانين المجتمع وأعرافه ونظمه وتقاليده (عبد الوهاب، 1970: 44-43).

وترى الباحثة بأنه في هذه المرحلة يتم وضع معياراً للحكم على المدير أو الجهة المسؤولة عن إختيار البديل ومدى نجاحه وكفاءة أحكامه لذلك فهي من أصعب المراحل وأحرجها عند بعض المديرين.

5 - تنفيذ القرار : اشار (كنعان، 1985: 161) بضرورة تصحيح الاعتقاد الخاطئ والذي ينص بانتهاء مهمة متخذ القرار عند اختيار القرار والصحيح هو تنفيذ القرار بنفسه بل عادة يقوم العاملون والفيون والذين يمثلون المستوى الاول من الادارة ، لذلك فالقرار يتم تنفيذه بواسطة اشخاص اخرين غير الذين اقروه لذلك لا بد من التعاون ، وهنا يأتي دور عملية التنظيم والاعداد وتحديد المسؤوليات لتنفيذ هذا القرار ، وهنا يمكن ان تدخل عملية التحفيز للموظفين وتشجيعهم لانجاز هذا القرار ، وهذا يتم بواسطة تحفيزهم مادياً او معنوياً وربما معنوياً يكون اهم ، لان اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بانجازه سوف يدفعهم الى الاهتمام وبذل جهد اكبر(كنعان، 1985: 161)

وترى الباحثة بأن في هذه المرحلة تتطلب ان يكون الموظفون المسؤولون عن تنفيذ القرار مشاركين في اتخاذه واختيار البديل المناسب حتى يكونوا مقتنعين قناعة تامة به وليدفعهم على الاهتمام به وبذل جهد اكبر عند تنفيذه.

6-متابعة تطبيق القرار ومراقبته : ان مهام الادارة لاتقف عند حدود تنفيذ القرار فقط وانما متابعة تطبيقه والرقابة عليه من اي انحرافات او اختلافات لتقويمها قبل وقوعها ، وهي من اهم مسؤولياتهم الرقابية لا بد من المراقبة لمعرفة ان ماتم التخطيط له اصلاً قد تم تحقيقه فعلاً ، وهذا لا يتم الا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت النتائج ايجابية ام سلبية(حسين والمساعد ، 2001:25).

المحور الثالث/ العلاقة بين التشارك المعرفي واتخاذ القرارات الاستراتيجية

ان عملية التشارك بالمعرفة هي احدى عمليات ادارة المعرفة ولها دور واهمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لاي منظمة اعمال والتي تقع مسؤوليتها على الادارة العليا غالباً فلا بد لتلك الادارة التسلح

بالمعلومات والمعرفة لاتخاذ هذا النوع من القرارات من خلال تشارك المعرفة الصريحة والضمنية الى الافراد الاخرين من خلال الاتصالات التي تتم مع هؤلاء الافراد ومما تقدم نود ان نبين ابعاد تلك العلاقة كما يأتي :

أولاً : علاقة البعد الفردي مع مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي

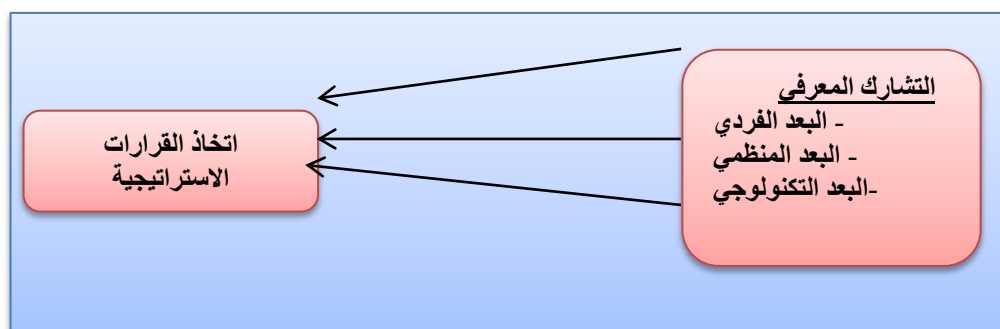
وهو بعد من أبعاد التشارك المعرفي والذي يعتمد على عدد من الخصائص الفردية التي تتعلق بالموظفين ومنها (الوعي ، والثقة ، والرضا الوظيفي ، والشخصية) (Lin,2007:324) فعندما تقوم ادارة المنظمة بتنمية الوعي والثقة لموظفيها وكذلك إيصالهم الى مرحلة الرضا الوظيفي من خلال تشجيعهم مادياً ومعنوياً وكذلك تقوية شخصية الموظف بإشراكه بالمعلومات التي يمتلكها (Reinhardt,2010:20) ، كل ذلك ينعكس على مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي فحين تعتمد ادارة المنظمة اسلوب التحوار مع الموظفين بكثرة وتستفيد من خبراتهم في تشخيص المشكلات في العمل وتقوم باستخدام الاساليب الاحصائية والرياضية للوصول الى المشكلة المحددة وتحاول دائماً تفهم حالات الغموض واللاتأكد في تحديد المشكلة التي تحتاج لقرار سريع وجرئ في ضوء امتلاك الموظفين الكثير من المعرفة حول العمل المطلوب ادائه ، كل ذلك سوف يسهم في تشخيص المشكلة والشعور والاحساس بوجود مشكلة معينة او حالة غير مرغوب فيها وعند تشخيص المشكلة بصورة دقيقة وصحيحة ينعكس ذلك على سهولة ايجاد البدائل والتي تعتمد ايضاً على مشاركات فاعلة لجميع الادارات عند بناء بدائل لاتخاذ القرار الاستراتيجي ومرحلة تقييم البدائل والتي تعتمد على مشاركة ادارة المنظمة للموظفين من ذوي الخبرة في تقييم البدائل والحلول للمشكلات التي تواجههم في العمل وعند توافر كل ذلك سيقود المنظمة الى اختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل التي تم تقييمها في المرحلة السابقة وبالتالي اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب والصحيح وذلك نتيجة استثمار البعد الفردي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (6: Kumar et al,2012)

ثانياً : علاقة البعد المنظمي مع مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي

ويشمل هذا البعد على مجموعة من العوامل التنظيمية وهي (الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، وسيير العمل ، والمكافأة) وعند توفر هذه العوامل في المنظمة كتصميمها للهيكل التنظيمي (C.Lunenburg,2012:1) بصورة دقيقة وصحيحة واستثمارها للفرص وان كانت تتسم بالمخاطرة في بعض الاحيان وكذلك انتهاز ادارة المنظمة لاسلوب الاعلان عن القوانين والانظمة والتعليمات وتطبيقها في اداء الاعمال واستخدام الارشفة الالكترونية لحفظ السجلات والملفات المتعلقة بالوحدات الادارية داخل المنظمة وتشجيع العلاقات الجيدة بين الموظفين في المنظمة عاملاً ايجابياً في العمل وينعكس كل ذلك على مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من المرحلة الاولى وهي تشخيص المشكلة وتحديد اسبابها بصورة دقيقة ولغاية الوصول الى اتخاذ واختيار القرار الاستراتيجي الانسب من بين البدائل والحلول المتوفرة بوجود تلك العناصر التنظيمية. (111: Salo 2009)

ثالثاً : علاقة البعد التكنولوجي مع مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي :

ولهذا البعد اهمية كبيرة في ظل التطورات المتسارعة في البيئة اليوم وهو يتضمن (تكنولوجيا المعلومات ، والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات) فعند استخدام ادارات المنظمة للتقنيات والتكنولوجيا الحديثة في كثير من مفاصل العمل وتوفير أجهزة حاسوب تتناسب مع حجم وطبيعة عمل المنظمة واستخدام برمجيات حديثة باستمرار واستخدام تلك الاجهزة في تسهيل اجراءات التشارك المعرفي في العمل وتوفير انظمة معلومات ادارية ملائمة لادارات المنظمة وتوفير الحماية اللازمة للبيانات الخاصة بالعمل في المنظمة فكل ذلك ينعكس على مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمشكلات التي تواجهها المنظمة من مرحلة تشخيص المشكلة بكل دقة وانتهاء بمرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يقود المنظمة الى تحقيق الميزة التنافسية والريادة . (الكبيسي, 2014:96) ومن هنا جاءت صياغة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص " بوجود علاقة بين ابعاد التشارك المعرفي ومراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي". ومما تقدم تم اعداد شكل يبين العلاقة بين المتغيرين وكما في الشكل (3) :



الشكل (3)

علاقة التشارك المعرفي واتخاذ القرارات الاستراتيجية

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً: عرض نتائج استجابات أفراد العينة لمتغير التشارك المعرفي

تضمن المتغير ثلاثة أبعاد تبين ماهية التشارك المعرفي وأهم مؤشرات واشتراك كل بعد على عدة أسئلة ، وكانت نتائج اختبار مستوى إجابات العينة في الجدول (6) :

جدول (6)

نتائج اختبار مستوى إجابات العينة عن فقرات التشارك المعرفي (x) n=120

ت	التشارك المعرفي	درجة الاستبانة						المقاييس الاحصائية		
		لاتتفق تماماً	لا تتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	
	اولاً: البعد الفردي									
1	تشجع ادارة المنظمة الموظفين للمشاركة في المعرفة.									
2	يملك الموظفون الكثير من المعرفة حول العمل المطلوب أدائه.									
3	يلتزم الموظفون بالوفاء بالوعود التي يقطعونها فيما يخص المشاركة بالمعرفة.									
4	تشارك ادارة المنظمة الموظفين في حل المشكلات التي قد تحدث في العمل .									
5	تنجح ادارة المنظمة في الاغلب بحل المشكلات التي تحدث في العمل.									
6	ادارة المنظمة مستعدة لبذل اقصى الجهود للمساهمة في نجاح العمل.									
	اجمالي البعد الفردي									
	ثانياً: البعد المنظمي									
7	تعتمد ادارة المنظمة الاعلان عن القوانين والانظمة والتعليمات وتطبيقها في اداء الاعمال.									
8	تصاغ اهداف المنظمة من خلال المرور بسلسلة من الاجراءات وأهمها الرجوع الى الادارة العليا.									
9	يتطلب النجاح في إدارة المنظمة استثمار الفرص وأن كانت تنسم بالمخاطرة في بعض الأحيان.									
10	تعد الاتصالات الأفقية في العمل مهمة بقدر أهمية الاتصالات العمودية.									
11	تمثل العلاقات الجيدة بين الموظفين في المنظمة عاملاً إيجابياً في العمل.									
12	تستخدم الأرشفة الالكترونية لحفظ السجلات والملفات المتعلقة بالوحدة الإدارية التي أعمل بها.									
13	تسعى ادارة المنظمة لحل المشكلات التي تواجهها في العمل بشيء من الابتكار									
14	يملك العاملون في المنظمة معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتبع.									

15	تهتم ادارة المنظمة بإكساب الموارد البشرية المهارات الجيدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.	0	3	16	47	54	4.2667	0.7857	85.3
	اجمالي البعد المنظمي						3.9907	0.4151	79.8
	ثالثاً: البعد التكنولوجي								
16	تستخدم التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في كثير من مفاصل العمل في المنظمة.	18	45	14	22	21	2.8583	1.36151	57.2
17	يتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع حجم وطبيعة عمل المنظمة.	20	40	16	21	23	2.8917	1.39504	57.8
18	تستخدم المنظمة برمجيات حديثة باستمرار	15	34	12	29	30	3.2083	1.41359	64.2
19	يسهم استخدام أجهزة الحاسوب في تسهيل اجراءات التشارك المعرفي في العمل.	17	42	14	25	22	2.9417	1.36767	58.8
20	تتوافر أنظمة معلومات إدارية ملائمة لإدارات المنظمة.	16	42	14	27	21	2.9583	1.34973	59.2
21	تتوافر الحماية اللازمة للبيانات الخاصة بالعمل في المنظمة.	21	50	21	20	8	2.5333	1.15906	50.7
	اجمالي البعد التكنولوجي						2.8986	0.8108	58.0
	اجمالي التشارك المعرفي						3.5599	0.3716	71.2

بناء على ماورد في الجدول (6) فانه فيما يتعلق بالبعد الاول (البعد الفردي) حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون ما مقداره (3.7903) وبانحراف معياري بلغ (0.4264) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى العينة المستجوبة بخصوص البعد الفردي لديها اتفاق عال بمفهوم البعد الفردي ، اما الاهمية النسبية للبعد فقد بلغ (75.8%) وهي نسبة جيدة وهذا يدل على اهمية هذا البعد، اما فيما يتعلق بالبعد الثاني (البعد المنظمي) حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون ما مقداره (3.9907) وبانحراف معياري بلغ (0.4151) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى العينة المستجوبة بخصوص البعد المنظمي لديها اتفاق عال بمفهوم البعد، اما الاهمية النسبية للبعد فقد بلغت (79.8%) وهي نسبة جيدة وهذا يدل على أهمية هذا البعد، وفيما يتعلق بالبعد الثالث (البعد التكنووجي) حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون ما مقداره (2.8986) وبانحراف معياري بلغ (0.8108) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى العينة المستجوبة بخصوص البعد التكنووجي لديها اتفاق معتدل بمفهوم البعد ، اما الاهمية النسبية للبعد فقد بلغ (58.0%) وهي نسبة متوسطة وهذا يدل على ضعف الاهتمام بهذا البعد.

اما بالنسبة للمتغير ككل (التشارك المعرفي) فقد بلغ الوسط الحسابي ما مقداره (3.5599) وهو اعلى من الوسط الفرضي بقليل وبانحراف معياري بلغ (0.3716) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى العينة المستجوبة تؤيد ضرورة ابعاد التشارك المعرفي بشكل عال، اذ بلغت الاهمية النسبية للمتغير (71.2%) . وهذا يدل على اهمية استخدام ابعاد التشارك المعرفي في الوزارة.

ثانياً: عرض نتائج استجابات افراد العينة لمتغير اتخاذ القرار الاستراتيجي
تضمن المتغير اربعة ابعاد وهي (تشخيص المشكلة، وتحديد البدائل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب) ، وكانت النتائج كما في الجدول (7) ادناه :

جدول (7)

نتائج اختبار مستوى اجابات العينة عن فقرات اتخاذ القرارات الاستراتيجية (y) n=120

ت	اتخاذ القرار الاستراتيجي	درجة الاستبانة						المقاييس الاحصائية	
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
	اولاً:تشخيص المشكلة								
22	تداول ادارة المنظمة الآخرين بكثرة وتستفيد من خبراتهم في تشخيص المشكلات في العمل	4	8	7	58	43	4.0667	0.9935	81.3
23	تستطيع ادارة المنظمة التمييز بين اسباب المشكلة ونتائجها.	26	20	11	40	23	3.1167	1.4620	62.3
24	تنظر ادارة المنظمة الى المشكلة على انها متباعدة وتتطلب حلولاً مختلفة طبقاً لطبيعتها .	6	11	10	57	36	3.8833	1.0938	77.7
25	تستخدم الإدارات غالباً الأساليب الإحصائية والرياضية للوصول إلى المشكلة المحددة	6	20	22	42	30	3.5833	1.1781	71.7
26	تسعى ادارة المنظمة لفهم حالات الغموض واللاتأكد في تحديد المشكلة التي تحتاج لقرار سريع وجري	7	10	19	40	44	3.8667	1.1735	77.3

74.1	0.7260	3.7033	الاجمالي						
ثانياً: تحديد البدائل									
77.2	1.1761	3.8583	39	52	11	9	9	27	تتميز الادارة بطرح بدائل عديدة لصناعة القرار الإستراتيجي
73.0	1.2411	3.6500	34	44	18	14	10	28	يحرص المديرون في منظمنا على صناعة بدائل تحمل في طياتها الذقة العالية
75.3	1.2281	3.7667	38	48	11	14	9	29	تهتم ادارة المنظمة باتباع طرائق مميزة في طرح البدائل الكثيرة في حالة صناع القرار الاستراتيجي
74.8	1.3061	3.7417	40	47	7	14	12	30	تحاول ادارة المنظمة الحصول على انظمة معلومات كافية لتوليد البدائل الممكنة لصناعة القرار واتخاذ.
76.5	1.0898	3.8250	37	48	14	19	2	31	توجد مشاركات فاعلة لجميع الادارات عند بناء بدائل لاتخاذ القرار الاستراتيجي .
75.4	0.7329	3.7683	الاجمالي						
ثالثاً:تقييم البدائل									
79.7	1.1075	3.9833	46	46	14	8	6	32	يفرد رئيس الدائرة لوحده في تقييم البدائل والحلول للمشكلات التي تواجهنا بالعمل
78.3	1.1565	3.9167	44	46	13	10	7	33	تعتمد ادارة المنظمة المعايير والأساليب الكمية عادة في تقييم البدائل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية
74.3	1.2379	3.7167	36	48	11	16	9	34	تعتمد ادارة المنظمة البرامج الحاسوبية العادية والمتقدمة في تقييم ووزن بدائل الحلول لاتخاذ القرارات الإستراتيجية
79.5	1.1336	3.9750	46	49	6	14	5	35	تؤخذ رسالة المنظمة وأهدافها وقيمتها والقدرات الجوهرية في التنفيذ عند تقييم البدائل لاتخاذ القرار الإستراتيجي
70.5	1.2020	3.5250	27	46	17	23	7	36	تحدد ادارة المنظمة التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار الاستراتيجي .
76.5	0.6126	3.8233	الاجمالي						
رابعاً: اختيار البديل الاستراتيجي المناسب									
85.0	0.7247	4.2500	46	62	8	4	0	37	تراعى في إختيار البديل المناسب لأي قرار إستراتيجي دراسة الإيجابيات والسلبيات لكل بديل
77.0	1.1642	3.8500	37	55	10	9	9	38	تفضل ادارة المنظمة الحلول المتوافرة من داخل المنظمة على الحلول الخارجية .
81.2	1.0556	4.0583	46	54	6	9	5	39	عادةً ما يكون الحكم على إختيار البديل الأفضل بأسلوب سهل ولا يستغرق الوقت الكثير
77.5	1.1344	3.8750	39	51	13	10	7	40	تراعى رغبات وتفضيلات أصحاب المصالح والجهات المستفيدة عند إختيار البديل المناسب للقرار الإستراتيجي
80.2	0.5851	4.0083	اجمالي						
76.5	0.4596	3.8258	الاجمالي اتخاذ القرار الاستراتيجي						

تبين نتائج الجدول (7) وبحسب فقرات وابعاد متغير اتخاذ القرارات الاستراتيجية ان(بعد تشخيص المشكلة) حقق وسط حسابي موزون (3.7033) وبانحراف معياري بلغ مقداره (0.7260) ، ولأن الوسط الحسابي اعلى من الوسط الافتراضي البالغ (3) فان هذا يعد مؤشراً عالياً حول اتفاق العينة المستجوبة على وجود تشخيص المشكلة.

فيما بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعـد تحديد البدائل(3.7683) وبانحراف معياري بلغ مقداره (0.7329) ، والاهمية النسبية (75.4) ، ولأن الوسط الحسابي الموزون اعلى من الوسط الافتراضي البالغ (3) فان هذا يعد مؤشراً عالياً حول اتفاق العينة المستجوبة على ضرورة وجود بدائل للمشكلات. اما بعد تقييم البدائل فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون له (3.8233) وبانحراف معياري بلغ مقداره (0.6126) والاهمية النسبية ، لأن الوسط الحسابي الموزون اعلى من الوسط الافتراضي البالغ (3) فان هذا يعد مؤشراً عال حول اتفاق العينة المستجوبة على ضرورة تقييم البدائل واضحة

واخيرا بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بلغ الوسط الحسابي الموزون للبعد (4.0083) وبانحراف معياري بلغ مقداره (0.5851) والاهمية النسبية (80.2) ، لأن الوسط الحسابي الموزون اعلى من الوسط الافتراضي البالغ (3) فان هذا يعد مؤشرا عالياً حول اتفاق العينة المستجوبة على اختيار البديل المناسب واضحة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

اما فيما يتعلق بالمتغير ككل (اتخاذ القرار الاستراتيجي) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون مامقداره (3.8258) وبانحراف معياري قدره (0.4596) والاهمية النسبية الاجمالية للبعد (76.5) وبما ان الوسط الحسابي الموزون اعلى من الوسط الافتراضي (3) لذلك فهناك اتفاق عال من قبل العينة المستجوبة حول اهمية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

ثالثا: اختبار علاقات التأثير لمتغيرات البحث

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار لتأثير متغير التشارك المعرفي بابعاده في مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي (تشخيص المشكلة، وتحديد البدائل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب) وكما يأتي:

جدول (8)

نتائج تأثير متغير التشارك المعرفي وابعاده في مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
البعد الفردي	تشخيص المشكلة	4.340	0.168-	2%	1.429	لا يوجد تأثير
	تحديد البدائل	3.549	0.058	1%	0.164	لا يوجد تأثير
	تقييم البدائل	2.359	0.222	9%	8.236	يوجد تأثير
	اختيار البديل الاستراتيجي المناسب	3.370	1.425	12%	8.563	يوجد تأثير
	اجمالي اتخاذ القرار الاستراتيجي	2.535	2.015	14%	7.958	يوجد تأثير
البعد المنظمي	تشخيص المشكلة	2.320	1.105	12%	8.069	يوجد تأثير
	تحديد البدائل	3.025	0.521	2%	0.152	لا يوجد تأثير
	تقييم البدائل	1.125	2.587	14%	9.025	يوجد تأثير
	اختيار البديل الاستراتيجي المناسب	3.598	0.762	3%	0.256	لا يوجد تأثير
	اجمالي اتخاذ القرار الاستراتيجي	2.860	1.998	15%	9.253	يوجد تأثير
البعد التكنولوجي	تشخيص المشكلة	3.542	0.056	3%	2.458	لا يوجد تأثير
	تحديد البدائل	3.107	0.117	2%	1.010	لا يوجد تأثير
	تقييم البدائل	3.657	0.057	1%	0.683	لا يوجد تأثير
	اختيار البديل الاستراتيجي المناسب	4.432	0.146	4%	3.002	لا يوجد تأثير
	اجمالي اتخاذ القرار الاستراتيجي	3.935	0.038	1%	0.520	لا يوجد تأثير
التشارك المعرفي	اتخاذ القرار الاستراتيجي	3.152	1.986	10%	8.301	يوجد تأثير

-قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 118) = 3.09

-قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1، 118) = 7.41

يلحظ ان هذا متغير التشارك المعرفي بابعاده قد حقق تأثيرا معنويا في اتخاذ القرار الاستراتيجي ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة للمتغير (8.301) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) وتحت درجة حرية (1، 118) وفسر (R^2) مانسبته (10%) من مقدار المساهمات الحاصلة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، كما ان قيمة (β) بلغت (1.986) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالتشارك المعرفي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة اتخاذ القرار الاستراتيجي بمقدار (1.986) ، عليه تقبل فرضية التأثير التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مجتمعة وعلى مستوى الابعاد).

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- يجد مديرو الوزارة ان البعد الفردي لايؤثر في مرحلتي تشخيص المشكلة وايجاد البدائل كون المشكلات معروفة ومحددة وقد يكون توقيت اتخاذ الاجراءات بخصوصه نابغة من مصادر اقرب قد لا يكون لأبعاد المدير الفردية دخلاً في تحديدها ، اي ممكن القول انه قرار للإدارة العليا.
- 2- من وجهة نظر مديري الوزارة المبحوثة ان البعد المنظمي قد لا تسهم في مرحلتي ايجاد البدائل واختيار البديل المناسب لانها تتعلق بشخصية المدير وطبيعته ولا تتعلق بموجودات المنظمة .
- 3- اجمع المديرون واتفقوا بغياب البعد التكنولوجي في مراحل اتخاذ القرار وهذا ما عكسه الواقع الحقيقي للوزارة.
- 4- أهمية عملية التشارك المعرفي من خلال ما توافره الوزارة لأدوات معرفية للمديرين، وما يتمتع به هؤلاء المدراء من معارف تساعد في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال وجود العلاقة الطردية بين المتغيرين بما ينعكس على تنفيذ أهداف الوزارة.
- 5- أهمية عملية التشارك المعرفي للوزارة المبحوثة ، اذ تتمتع الوزارة بقدرات معرفية تمثل رأس ماله الفكري من الخبراء والممارسين وحملة الشهادات في مجالات التخصص والذين يتمتعون بخبرات ، ومهارات وقدرات تفعل دور التشارك المعرفي بين الافراد والهيئات العاملة وهو تأكيد للنجاحات التي حققتها الوزارة .
- 6- توضح النتائج ان عملية التشارك المعرفي تؤدي الى رفع مستوى اداء اعضاء فريق العمل وتساعد على سهولة وسرعة الاتصال بين اعضاء فريق العمل فضلاً عن دعم السياسات والاجراءات المتبعة وهذا من شأنه أن يسهم في حسن استغلال الموارد المتاحة لديها، وعلى الوزارة ان تعزز هذا الجانب .
- 7- يشير واقع الوزارة إلى وجود تطبيقات مقبولة تتعلق باستخدام عملية التشارك المعرفي، وذلك من خلال ما لحظته الباحثة - جهود يبذلها المديرون وحرصهم على إشراك منتسبيهم في الدورات التدريبية والعلمية داخل العراق وخارجه، ولكن ما يعاب على إجراءات الوزارة في ذلك هو أنها لم تتبنَ إطاراً شاملاً ومتكاملاً لهاتين العمليتين بكافة أبعادهما وبشكل مقصود.
- 8- عدم اهتمام الوزارة المبحوثة بالبنى التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات بوصفها وسائل مهمة لنقل المعلومات والمعرفة التي تعزز من عمليتي التشارك المعرفي وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة ، وهذا ما عكسته معطيات استمارة الاستبانة.
- 9- تبين أن الوزارة قد وظفت ابعاد التشارك المعرفي ومراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية في تعزيز قدرات الادارات المهنية ، والتي انعكست في قدرتها على إدخال المزيد من التغييرات الإيجابية في نشاطاتها وعملياتها ومن خلال نوعية التقارير الصادرة منها.
- 10- حققت عملية التشارك المعرفي تأثيراً واضحاً في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وهذا يعكس حرص الوزارة واهتماماتها بعملية التشارك المعرفي .
- 11- تزداد أهمية عملية التشارك المعرفي لدى العاملين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بازدياد المشاركة والحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أداء عملهم ورفع مستويات امتلاكهم للجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها وارتفاع مستوى التصرف مع الآخرين انطلاقاً من شعورهم بمسؤولية المشاركة بتلك المعلومات .
- 12- وجود الثقة المتبادلة بين المديرين والموظفين بخصوص عملية التشارك المعرفي وتوافرها مما يعزز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة .

ثانياً: التوصيات والمقترحات

- 1- ضرورة تبني الوزارة بناء شامل لعمليتي المشاركة في المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأبعادهما كافة، من خلال تكوين رؤية مشتركة بينهما ، والعمل على نشر الثقافة المساندة لتلك العمليات، وتوفير البيئة الملائمة المشجعة والداعمة، التي يدرك من خلالها المسؤولون في الوزارة أهمية تلك العمليات، وتحديد احتياجاتهم للتنمية والتطوير، بما يؤمن وضع منهج إستراتيجي لتطويع قدرات المديرين وتحسين أدائهم، والمحافظة على مستوى متفوق للمعرفة يجعل الوزارة أكثر استجابة للظروف المحيطة به، وتفعيل آليات وأبعاد تلك العمليات وتعزيزها على مستوى الوزارة ودوائرها وهيئاتها في بغداد والمحافظات العراقية كافة .
- 2- يتوجب على المنظمة المبحوثة ان تراعي الدور الهام ليس فقط لخبرة الافراد بل يجب عليها ايضاً الاهتمام بالمعرفة الظاهرة وعلى ماتملكه الوزارة من معارف وذلك لما لها من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير المنظمة وبقائها ونموها.
- 3- التوسع في اعطاء بعض الحرية للمديرين في اتخاذ القرارات وتفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم سواء من خلال فرق العمل أو اللجان المختلفة، مما يرفع من روحهم المعنوية، ويعزز أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم، ويحفز قدراتهم الإبداعية، ويحسن مستويات أدائهم .

- 4- يجب ان لاتركز الوزارة على الخبرة والرؤية الشخصية للمدير فقط بل يجب عليها ان تعتمد على الاساليب العلمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بمصير الوزارة ومستقبلها ابتداءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وصولاً الى اختيار افضل البدائل
- 5- على الوزارة المبحوثة ان تحاول الإفادة أكثر من حملة الشهادات العليا لتولي مناصب قيادية تكون أكثر كفاءة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- 6- التفكير بشكل جدي في اقامة شبكة داخلية (انترنت) بين مختلف الاقسام والمصالح في الوزارة لتبادل المعرفة كما انها تساعد على تقليل التكاليف والجهد
- 7- استغلال طاقات الافراد وقدراتهم المعرفية وتنميتها وتشجيعهم على الابداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل
- 8- منح الصلاحيات اللازمة للمستويات التنظيمية المختلفة في الوزارة ودوائرها وهيئاتها بحيث يشعر المسؤولون في الوزارة بموقعهم المؤثر ومسؤولياتهم تجاه أعمالهم وما يترتب على ذلك من زيادة في الحرص والشعور بالمسؤولية تجاه اداء الاعمال التي يقوم بها .
- 9- تقليص القيود والحواجز أمام نقل المعرفة والمشاركة فيها بين دوائر وهيئات الوزارة وتوفير المتطلبات المهنية اللازم لتقديم مستويات اداء فائقة الجودة
- 10- ضرورة حرص الوزارة على التخطيط لإدارة معرفته وقدراته المعرفية وتطويرها ونشرها بين المديرين على المستوى الفردي، والفرقي، والمنظمي، لدعم سياساته وإستراتيجياته، وهذا يتركز على معرفة الفريق، وثقافته، لذا يتطلب ذلك وجود دعم قوي لإشراك الجميع في التعلم والمشاركة بالمعرفة الضمنية والصريحة وإحداث التغيير.
- 11- افادة الوزارة بشكل أكبر من الخبرة المتوافرة لديه وعبر استخدام الوزارة لفرق العمل الكبيرة ذات المعدلات العالية من المشاركة بالمعرفة وضرورة تعزيز دور الخبرة في بناء قنوات لتوفير المشورة التحليلية المبدعة وتقديم الحلول للمشكلات المعقدة
- 12- أن تدرك الوزارة أهمية موضوع إستراتيجية المشاركة بالمعرفة وتطبيقاتها الأساسية والعمل على إيجاد منابع المعرفة وتطويرها في بيئة العمل وجعلها فلسفته المعتمدة في اداء الاعمال والتي تسهم في تحقيق أهداف الوزارة بأفضل الطرائق وبجودة عالية .
- 13- العمل على نشر مفهوم المشاركة بالمعرفة بين جميع المديرين واستيعابهم لمعنى المشاركة وجعله جزءاً من ثقافة المنظمة من خلال اللقاءات والاجتماعات , والبرامج التدريبية , وورش العمل
- 14- تدريب وتطوير المديرين على استخدام تقانة المعلومات والبرمجيات المتطورة وكيفية استخدام الحاسبات الالكترونية في التدقيق الالكتروني .
- 15- تطوير برامج التدريب كماً ونوعاً لكوادر ديوان الوزارة بمختلف اختصاصاتهم لغرض رفع جودة وكفاءة أدائهم على نحو يتيح للمشاركين في هذه البرامج المكثفة الإطلاع على آخر المستجدات في العمل المهني وحثهم على الإطلاع على قواعد السلوك المهنية للبلدان الأخرى ومدى ملاءمة تطبيقها محلياً ، وتشجيع المعنيين بالمهنة على اكتساب ثقافة الجودة من خلال إقامة دورات تعريفية بالمهنة وتطوراتها.
- 16- وضع برنامج تطبيقي يتم فيه تقييم المتدرب بعد انتهاء التدريب بوسائل التدريب التي اشترك بها لقياس المعرفة والمهارات التي اكتسبها . ويعرض الجدول (9) اليات مقترحة لتنفيذ المقترحات المنوه عنها انفاً.
- 17- ومن ضمن المقترحات تقديم جدولاً موضحاً من خلاله مقترحاً لخط سير الوزارة والذي من الممكن الإفادة منه مستقبلاً من قبل ادارة الوزارة وتوفير مايلزم توفيره لتحقيق الجدول على ارض الواقع خاصة فيمايتعلق بالمستلزمات الضرورية للبعد التكنولوجي ويبين الجدول (9) ان للابعاد الثلاثة اهمية ودوراً وتأثيراً في مراحل اتخاذ القرار الا ان الدور يكون مختلفاً من مرحلة الى اخرى ودرجة التأثير تكون مختلفة قد تكون عالية في مراحل ومنخفضه التأثير في مراحل اخرى ...والاتي توضيح لذلك بالتفصيل ويعد نموذجاً مقترحاً يمكن اعتماده والعمل به من قبل الوزارة .

جدول (9)
جدول مقترح للوزارة

مراحل اتخاذ القرار	تشخيص المشكلة	ايجاد البدائل	تقييم البدائل	اختيار البديل الاستراتيجي
ابعد التشارك المعرفي	عالي	متوسط	عالي	عالي
البعد الفردي	عالي	متوسط	متوسط	منخفض
البعد المنظمي	عالي	متوسط	عالي	متوسط

البعد الفردي

ان اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب يتأثر بالبعد الفردي وهو بعد من ابعاد التشارك المعرفي والذي يعتمد على عدد من الخصائص الفردية التي تتعلق بالموظفين ومنها (الوعي ، الثقة ، الرضا الوظيفي ، الشخصية) والتي تجعل الافراد يشتركون فيما بينهم بالمعارف وبالتالي يشترك المديرين مع الموظفين في تلك المعارف للوصول الى القرار المناسب ، والمدير هو الذي يقوم بخلق تلك الخصائص وتنميتها لدى الموظفين من خلال تنمية الوعي لديهم واعطائهم الثقة اللازمة وجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي وتقوية شخصيتهم وغيرها من الخصائص الفردية الخاصة بالموظفين ومن خلال نتائج الاستطلاع الاولى والمقابلات الشخصية مع المديرين في الوزارة المبحوثة تبين ان :

أ- يكون للبعد الفردي تأثيره في مرحلة تشخيص المشكلة والتي هي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وهي مرحلة دقيقة جداً وتعتمد على الافراد وخصائصهم فكلما زادت ثقة الموظفين بانفسهم وبإدارتهم وكلما وصلوا الى مرحلة الشعور بالرضا الوظيفي وزاد الوعي والادراك لديهم كان تقييمهم للبدائل دقيقاً ويتشاركون مع القيادة العليا والتي تعد هي الجهة الصانعة للقرار في الوصول الى تشخيص دقيق للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها

ب- ان للبعد الفردي اهمية كبيرة في مرحلة تقييم البدائل حيث كلما امتلك الموظفون الكثير من المعرفة حول العمل المطلوب منهم ادائه كان تقييمهم للبدائل وتحديد الايجابيات والسلبيات لكل بديل بين البدائل المتاحة بصورة دقيقة لحل اي مشكلة تواجه الوزارة .

ج- ان للبعد الفردي اهمية كبيرة في مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب فكلما زاد الوعي لدى الافراد وكلما تم تنمية الثقة لدى الموظفين وشعورهم بالرضا وتقوية شخصيتهم كان اختيار البديل المناسب لحل اي مشكلة في الوزارة .

وهذا يتفق مع وجهة نظر الباحث (Alhady at al , 2011,p138) ان من بين دوافع الفرد في سلوك التشارك في المعرفة رغبته واستمتاعه في مساعدة الآخرين ، وثقته بانه يملك القدرات الكافية لتقديم المعرفة للآخرين ، وثقته بانه يملك القدرات الكافية لتقديم المعرفة للآخرين ، ومدى اهتمام الفرد بالمعرفة محل المناقشة .

البعد المنظمي

تظهر اهمية البعد المنظمي وهو احد ابعاد التشارك المعرفي والذي هو عبارة عن الموجودات المنظمية المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي للمنظمة ، والثقافة التنظيمية ، وسير العمل ، والمكافأة) في مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب للمشكلات التي تواجه الوزارة المبحوثة وكما يأتي :

- يؤثر البعد المنظمي في مرحلة تشخيص المشكلة والتي تعد اول مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي فكلما كان تشكيل الهيكل التنظيمي واضحاً كونه يمثل الاطار الذي يوضح مسؤوليات ومهام وسلطات الافراد داخل المنظمة وكلما زادت الثقافة التنظيمية للوزارة والتي تمثل لدى اعضاء المنظمة أرضية مشتركة لتغيير الاحداث وفهم القضايا ومعرفة ماهو متوقع وكلما كان سير العمل في الوزارة بصورة صحيحة وتوفير نظام للحوافز والمكافآت للموظفين ليكون حافزاً لجذبهم لبذل اقصى الجهود للحصول على تلك المنفعة كلما انعكس ذلك على مرحلة تشخيص المشكلة واسبابها للوصول الى اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب لها .

وهذا يتفق مع وجهة نظر الباحث (Lee ,2008,p2) حيث وضع ان سير العمل هو النظام الذي يجمع سير الاعمال المجردة الى خطط تنفيذ محددة واستخدمت على نطاق واسع في التطبيقات الالكترونية وهو جزء من البعد المنظمي للتشارك المعرفي

البعد التكنولوجي

يعد هذا البعد من الابعاد المهمة في عملية التشارك المعرفي وله تأثيره الكبير في مراحل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكما يأتي :

أ- تتبين اهمية البعد التكنولوجي والذي يتضمن تكنولوجيا المعلومات والتي هي مجموعة متنوعة من الادوات والموارد التكنولوجية المستخدمة في التواصل وخلق وتخزين ونشر وإدارة المعلومات وكذلك توفير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتي هي من اهم ركائز مجتمع المعلومات والمتمثلة بمجموعة الشبكات والحواسيب وتطبيقات البرمجيات التي تستخدم لمعالجة ونشر المعلومات والتي تظهر اهميتها في مرحلة تشخيص المشكلة التي تعتمد على

البيانات والمعلومات المخزونة في الحواسيب والتي تعطي نتائج دقيقة في تشخيص المشكلة وهي من اهم مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة .

ب- بعد تحديد المشكلة وإيجاد البدائل الملائمة لحلها وتحديد ما تأتي المرحلة التالية وهي تقييم البدائل وتتم هذه المرحلة من خلال عقد مقارنة بين الأوزان المختلفة للبدائل لمناقشة أوجه الضعف وجوانب القوة في كل بديل أو مزايه وعيوبه، ويجب أن تتم عملية التقييم بطريقة موضوعية بعيداً عن التحيز الشخصي لمتخذ القرار.

وتتضح أهمية البعد التكنولوجي في مرحلة تقييم البدائل المتاحة ، حيث تم اعداد برامج حاسوبية لدعم القرارات الاستراتيجية وتسمح هذه النظم بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي والمستخدم النهائي للنظام من دون الحاجة إلى وساطة خبراء المعلومات في أثناء عملية الاستخدام، وهي عبارة عن نظم مبنية على الحاسب الآلي لدعم القرارات غير المبرمجة أو شبه المبرمجة في المنظمة من خلال الإمكانات المختلفة التي تستطيع أن تقدمها لمتخذ القرار، كأسلوب تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis) والتحليل التمثيلي (المحاكاة) (Simulation) (وغيرها من الإمكانات الأخرى.

كما يعتمد نظام دعم القرار بشكل رئيسي على قاعدة البيانات وقاعدة النماذج (Model Base & Data Base) أين توافر قاعدة البيانات، والمعلومات والبيانات المختلفة حول أنشطة وعمليات المنشأة وكذلك بيانات عن خارج المنشأة، أما قاعدة النماذج فتحثوي على نماذج قد تكون ذات أغراض خاصة أو عامة، فالخاصة تنفذ مهام تحليلية محددة لأنشطة معينة. أما النماذج العامة فتستخدم في تحليل عدة أنواع من المتغيرات ولعدة مشكلات، ومن النماذج المتوفرة بكثرة، الجداول الإلكترونية الممتدة (Spread Sheets) التي يمكن استخدامها في التحاليل الرياضية والإحصائية المختلفة. أما برمجيات نظام دعم القرار فهي برامج إدارة قاعدة النماذج (Management Model Base) وهي التي تمكن من تطوير وتخزين واستخراج النماذج، كذلك تمكن من دمج عدة نماذج مختلفة لتكوين نماذج متكاملة (Integrated Models) وهناك برامج إدارة وإنتاج الحوار (Dialog Generation And Management) وهي التي تمكن المستخدم من التفاعل مع النظام، وتمكن النظام من تقديم المخرجات المطلوبة من قبل المستخدم والرد على استفساراته المختلفة، وتستخدم عدة أساليب للتعامل مع النظام كالأوامر (commands) والقوائم (Menus) والأشكال المصغرة (Icons) وهناك كذلك برامج إدارة قواعد البيانات، وهي التي تسهل عملية بناء واستخدام وصيانة قاعدة البيانات المستخدمة، وتستخدم كذلك لتنظيم السجلات الموجودة في القاعدة وتسجيلها واستخراجها عند الحاجة، وكذلك تستخدم لربط السجلات معاً. إن المعلومات التي توافرها نظم دعم القرار تكون في شكل تقارير دورية، وتقارير خاصة فضلاً عن نواتج النماذج الرياضية، حيث يتم تصميم التقارير الدورية لإمداد المديرين بالمعلومات التي تساعدهم في تحديد بدائل الحلول وتقييمها واختيار الأفضل، أما النماذج الرياضية والإحصائية والمحاكاة فتفيد في التنبؤ بنتائج البديل الذي سوف يستخدم في الحل. إن ما يميز نظم دعم القرار هو المرونة والتكيف وسرعة الاستجابة للمستخدم النهائي، كما أنها تمنحه القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات حيث أن شكل المعلومات المطلوبة يكون قابلاً للتعديل بحسب احتياجات المستخدم، فضلاً عن ذلك فإن نظم دعم القرار تعمل من دون مساعدة من المبرمجين المحترفين في أغلب الأحيان بحيث يتم الحصول على إجابات لاستفسارات المستخدم الإداري بشكل مباشر وتفاعلي، كما تقدم هذه النظم دعماً في جميع مستويات عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن كونه قابلاً للتعديل بحسب اختلاف أنماط اتخاذ القرار الخاصة بالمديرين .

وهذا تتفق وجهة نظر الباحثة مع (Thompson, 2003, p6) بأنها مجموعة الشبكات والحواسيب وتطبيقات البرمجيات التي تستخدم لمعالجة ونشر المعلومات .

ويوضح الجدول (10) الآليات المقترحة لتنفيذ التوصيات

جدول (10)

الآليات المقترحة لتنفيذ التوصيات

الآليات المقترحة لتنفيذ التوصيات	الجهة المسؤولة	الآليات التطبيقية	الآثار الزمنية
1	نشر ثقافة التشارك المعرفي وزيادة الاهتمام بها من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة الفاعلة في المحاضرات و المؤتمرات العلمية والفنية والندوات التي لها علاقة في مجالات اختصاصاتهم الوظيفية.	- الادارة العليا - قسم الموارد البشرية	- ترسيخ مبدأ المشاركة بالمعرفة وتشجيع ودعم الافكار الجديدة عبر الدورات التدريبية
2	الابقاء على عملية المشاركة بالمعلومات واتاحتها للموارد البشرية في كافة المستويات الادارية عن طريق استخدام وسائل اتصال متنوعة ومرنة لتعزيز ثقة الإدارة بهم مما يجعلهم أكثر فهماً لمتابعة القرارات المتخذة .	- تعاون الادارات كافة	تحديد قنوات اتصال رسمية وتأمين قنوات اتصال بديلة تستخدم في حالة الضرورة وعند عجز القنوات المعتمدة.
3	منح وتفويض الموظفين السلطات والصلاحيات اللازمة لاداء الاعمال فيما يتعلق باداء واجباتهم الوظيفية مع اشر اكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم	- الادارة العليا - جميع الاقسام	- تبني ثقافة التشارك بالمعرفة حسب الحاجة

			حرية التصرف في معالجة المشكلات التي قد تواجههم.	
4	تقليص العمل الفردي والتشجيع على العمل الفرقي كلما امكن ذلك ودعم تلك الفرق بالمعلومات والموارد والصلاحيات لانجاز مهامها.	- تعاون الادارات كافة	الاعتماد على تشكيل فرق العمل عند انجاز الوظائف الاساسية .	بصورة مستمرة
5	منح الموظفين الفرص على اكمال دراستهم العليا في مجال اختصاصاتهم الوظيفية، واشراكهم بدورات داخل وخارج العراق من أجل رفع كفاءة وفاعلية ادائهم.	- الادارة العليا - قسم الموارد البشرية	- تعميم المعلومات عن الفرص المتاحة لاكمال الدراسة لدى الموظفين ، ودعمهم ماديا ومعنويا وكذلك التنسيق مع الجامعات العراقية	عملية مستمرة
6	التركيز على دعم العمل الفرقي عن طريق استقطاب الكفاءات العلمية والخبرات في مجالات الادارة والمجالات الفنية وذلك للنهوض ورفع القدرات الابتكارية وتعزيز العلاقات ودعمها من خلال تشجيع المناقشات الجماعية وتلاقح الافكار .	- الادارة العليا - ادارة الموارد البشرية	استقطاب الكفاءات العلمية والعملية في مختلف المجالات على ان لا تقل خبرتهم العملية عن 10 سنوات	حسب الحاجة
7	زيادة الاهتمام بأنظمة الحوافز المادية والمعنوية والتي تنعكس على توفير الاستقرار والرضا الوظيفي لدى الموظفين الأمر الذي يجعل إنتاجيتهم أعلى وأفضل.	- الادارة العليا - قسم الشؤون المالية	- من خلال منح الحوافز والمكافآت للموظفين	عملية مستمرة
8	تشكيل فرق عمل متخصصة لتحقيق أعلى نسب انجاز للاهداف وتحديد مهامها ومسؤولياتها بصورة مستمرة	- الادارة العليا - ادارة الموارد البشرية	الاعتماد على العمل الفرقي وضرورة تحديد المسؤوليات والمهام لها بصورة رسمية	بصورة مستمرة
9	اعطاء الموظفين حقهم في الترقية بحسب استحقاقاتهم، وتوفير العناوين والدرجات الوظيفية اللازمة لذلك.	- الادارة العليا - قسم الموارد البشرية	- الاخذ بالحسبان سنوات الخدمة للموظف وانجازاته	كل اربع سنوات
10	الاتجاه نحو اللامركزية في تفويض الصلاحيات ويجب ان تكون بصورة رسمية وصنع القرارات لانها تؤدي الى اشعار الموظفين باهميتهم لممارستهم السلطة وتعد وسيلة مناسبة لتشجيعهم على تحمل المسؤولية .	- تعاون الادارات كافة	الاعتماد على امكانيات المورد البشري في تفويض الصلاحيات بصورة رسمية.	حسب الحاجة
11	الاهتمام بوضع اليات للتعامل مع المعلومات السرية بما يضمن خصوصية الاطلاع عليها وحفظها.	- الادارة العليا - ادارة الموارد البشرية	انجاز ومتابعة المعلومات السرية عن طريق تحديد مساراتها.	عملية مستمرة
12	تطوير البنى التحتية للأجهزة والبرامج والشبكات باستمرار لضمان صلاحيتها.	- قسم الشؤون المالية - قسم الادارة والتجهيزات	- التطوير المستمر لتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال - تشريع قوانين تسمح باستيراد الاجهزة الحديثة دون انتظار موافقة الوزارة	عملية مستمرة
13	تشجيع مشاركة الموارد البشرية في صنع القرار عن طريق التقليل من الرسمية العالية في انجاز المهام وتهيئة المجال للابتكار والتطوير والتجديد من اجل تعزيز الاداء.	- تعاون الادارات كافة	مناقشة اراء الموارد البشرية والاستماع لها لتشجيعهم على الابتكار والتجديد والتطوير .	عملية مستمرة

المصادر

1. الجشعبي ، كاظم احمد جواد ، " دور مرونة التصنيع وتصميم العملية في ابعاد محتوى استراتيجية الاعمال " ، دراسة حالة ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، 2015.
2. الخفاجي ، عباس خضير ، (2004)، الإدارة الإستراتيجية ، المدخل المفاهيم والعمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن .
3. زوليف، مهدي والعضايلة، علي، (1996)، "إدارة المنظمة نظريات وسلوك"، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
4. السالم، مؤيد سعيد، 2005م، منظمات التعلّم، الطبعة الاولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
5. السامرائي، محمد عبد الرزاق احمد، (1990)، تقدير الرشد في القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
6. الطاهر، اسمهان ماجد، (2012)، "ادارة المعرفة"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الاردن
7. العبيدي، ماهر موسى ، 1998م، مبادي الرقابة المالية ، مطبعة المعارف ، الطبعة الاولى، بغداد ، العراق .
8. العريفي، منصور محمد إسماعيل، (1997)، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة.
9. العزاوي ، وصال نجيب (2001) " السياسة العامة " (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد) ، مركز الدراسات الدولية - جامعة بغداد .
10. العكش، علاء خليل محمد،(2007)، "نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي"، فلسطين.
11. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (2014)، "إدارة المعرفة" مطبعة المغرب، الطبعة الثانية، العراق.

12. كنعان، نواف ، " اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق " ، 1985 ، ط (1) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع
13. المشرفي، حسين علي، (1997)، "نظرية القرارات الادارية: مدخل كمي في الادارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الاردن
14. موسى ، شهرزاد محمد شهاب، (2010)م، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
15. مهدي ، أحلام صالح، (2005)، " الدور الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي " ، مجلة التقني ، المجلد الثامن عشر ، العدد (4).
16. ياغي، محمد عبد الفتاح وخاشقجي، هاني يوسف، (1989)، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مركز البحوث.
17. يوسف، محمد حسن التيجاني، (2006)، " التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية"، مكة المكرمة.
18. يونس ، طارق شريف ، 2003 ، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية ، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
1. Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., (2012), "Determinants of Knowledge Sharing Behavior", International Conference, Business and Marketing Management, Vol. 29.
2. Assefa, T, (2010), "Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa", Presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve MDGs, Addis Ababa, Ethiopia.
3. Back, Andrea, "Knowledge Networks for Business Growth", 2007.
4. Baker , Michael , J.(1992)," Marketing Strategy and Management " , 2nd ed , macmillam Business , Hong Kong
5. Bartol. K & Srivastava. Abhishek, (2002), "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organization Reward Systems", Journal of Leadership and Organization Studies, Vol.9, No.1, p64.
6. Bateman, S., & Snell, (2002), "Management", Sth ed, Mc Graw-Hill, Irwin.
7. Ehtesham , et al , (2011) , "Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan" , Journal of Competitiveness , Issue 4
8. Griifin dan Moorhead. Organizational Behaviour. Canada: South-Western Cengage Learning, 2014.
9. Huczynski, Anrzej& Buchanan, David, 2001, p.337, Organizational Behavior- Anitroductory text, 4 th. Ed, Rotolito Lombarda, Italy International of Business and Management Studies, 3 (2).
10. Jain, K.K, Sandhu, M.S., & Sidrm, G.K., (2007), "Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia", Research papers, JASA2, Malaysia.
11. Janisse, James J., (2002), "An Analysis of the Information Technology (IT) Attitudes, Cognitions, and Anxieties of Corporate Leader At the Phillips Plastics Corporation", Master of Science Degree, University of Wisconsin-Stout, p: 16. <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002janissej>.
12. Kranenburg ,Danielle Griffith , (2013) , "the effect of organizational culture and leadership STYLE ON organizational commitment WITHIN SMES IN SURINAME, with job satisfaction AS a mediator" , Master's thesis , Business Administration (MBA) degree at the FHR Lim A Po Institute for Social Studies (FHR) , Maastricht School of Management (MSM).
13. Lee,b.m.c,et,al,(2008),"critical skill knowledge requirements os is professionals".
14. Lin, Wen-Bao, (2007), "The effect of knowledge sharing model", International

15. Magnusson, Thomas, (2012), "Managing Knowledge Sharing in Software development organizations", Master Thesis, Industrial Engineering and Management Author. Malin Olofsson
16. Manaf, H.A., & Marzuki, N.A., (2009), "The Success of Malaysian Local Authorities: The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge", International Conference on Administrative in Public Sector Performance, Kingdom of Saudi Arabia, Institute of Public Administration.
17. Mehrabani, S.E., & Mohamad, N.A., (2011), « The Role Training Activities and Knowledge Sharing in the Relationship Between Leadership Development and Organizational Effectiveness », International Conference on Sociality and Economics Development, Vol. 11.
18. Miles, R. and Snow, C. (1986) 'Organizations: new concepts for new forms', California Management Review 28(2): 68-73.
19. Mintzberg, Henry , Duru Raisinghani & Ander Theoret, (1976), "The Structure of Unstructured Decision Process" , Administrative Science Quarterly 21 (2)
20. Mintzberg, H. and Quinn, J. (1996) : " The strategy process concepts, context, cases", Prentice – Hall Inc. U.S.A.
21. Ozbebek. A & Toplu0 K3 (2011)3 Empowered Employees' Knowledge Sharing3
22. Purwanti, Y., Pasairibu, N.R., & Lumbantobing, P., (2008), « Leveraging The Quality of Knowledge Sharing By Management System », Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital.
23. Reinhardt, Wolfgang,et,al,2010,(Understanding the meaning of Journal archive, Volume 34 Issue 2, pp. 1508-1521.
24. Sanchez, R., (2005), "Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice", ISSN 1103-3010, ISRN LUSADG/IFEF/WPS-005/3-SE.
25. Selwyn, Neil,2003,(Apart from technology: understanding people's
26. Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, (2008), Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases, 11th ed., Pearson Prentice-Hall, Inc., New Jersey,.
27. Yeh, C.H., Lee, G.G., & Pai, J.C., (2011), "Influence of CIO, s Knowledge Sharing Behavior on the Quality of the IS/IT Strategic Planning (ISSP) Process in Taiwan", African Journal of Business Management, Vol.5, No.6.

Abstract

The purpose of this research is to identify and measure the extent of the impact of knowledge sharing in supporting strategic decisions making, as well as to measure the correlation between the research variables and its tests, and to apply this in the Iraqi environment, namely the Ministry of Labor and Social Affairs. The study sample included 125 members of the ministry's consultants and general managers While the main tool for research - the questionnaire - which was designed by relying

On a number of international standards for the sensitive variables of research and the dimensions of knowledge sharing and strategic decision-making process after these standards have been adapted to the requirements of the Iraqi environment. The data obtained through the research tool were analyzed using a number of statistical tools to reach the relevant results, including {mean arithmetic mean and standard deviation. The most important search results are the existence of a significant correlation relationship between knowledge sharing and the strategic decision-making process, and the need for the Ministry to adopt a comprehensive building for the two processes of knowledge sharing and strategic decision-making. By creating a common vision between them. And to work to spread the culture supporting these processes. Providing the appropriate supportive and supportive environment in which the officials in the ministry are aware of the importance of these operations. And identify their needs for development and to ensure the development of a strategic approach to develop the capabilities of managers and improve their performance. Maintaining an excellent level of knowledge makes the ministry more responsive to the circumstances surrounding it. And activate the mechanisms and the dimensions of those operations and strengthen them at the level of the ministry and its departments and bodies in Baghdad and all Iraqi provinces.

Key words: knowledge sharing, strategic decisions making.

.....
.....
.....