

دور إدارة المعرفة في عدم التأكد عند إتخاذ القرار

دراسة حالة : شركة سكر كنانة المحدودة - 2019 م

د. السمانى محمدالغالى نورالدائم- استاذ ادارة الاعمال المساعد -جامعة النيل الابيض

samnismn@wnu.edu.sd

المستخلص

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي ما دور إدارة المعرفة في عدم التأكد عند إتخاذ القرار ، من أهداف الدراسة التعرف على مفاهيم المعرفة وإدارتها وعملياتها ، ودراسة اثر إدارة المعرفة في عدم التأكد عند إتخاذ القرار. تمثلت فرضيات الدراسة في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار، تؤثر إدارة المعرفة في حالة عدم التأكد المرتبطة باتخاذ القرار ، كفاءة اتخاذ القرارات ترتبط بكفاءة إدارة المعرفة. اتبع الباحث في هذه الدراسة ، المنهج الوصفي وذلك لوضع الإطار النظري للبحث ودراسة الحالة المنهج الاستنباطي وذلك لاستنباط المشكلة ووضع الشكل العام للبحث ، المنهج التحليلي الإحصائي تحليل البيانات و اختبار الفرضيات. من النتائج التي توصل إليها البحث ، توجد علاقة بين المعرفة واتخاذ القرارات ، تتوقف كفاءة اتخاذ القرار بالشركة على كفاءة إدارة المعرفة ، المعرفة الواضحة المتاحة للعاملين لها دور إيجابي في عملية إتخاذ القرار. ومن توصيات الدراسة ، ضرورة ربط اتخاذ القرارات بالمعرفة ، زيادة كفاءة إدارة المعرفة لضمان كفاءة اتخاذ القرارات ، الاهتمام بمراعاة جميع انواع المعرفة عند اتخاذ القرارات.

ABSTRACT

This research has discussed the problem in a main question about the contribution of acknowledgement administration in reducing uncertainty risks related to decision making, and the relation between acknowledgement administration and decision making process, does acknowledgement administration effects in reducing uncertainty risks.

The research aims to recognize acknowledgment concepts and operations, studying acknowledgement administration effect on reducing uncertainty risks related to decision making. From the research hypothesis, there is a statistical relation between acknowledgment administration and decision making, acknowledgement administration effects on reducing uncertainty risks related to decision making, decision making efficiency related to acknowledgment administration efficiency.

The researcher has used the descriptive method to layout the theoretical framework and study case, the deductive method to device the problem and general framework for the research, statistical analytical method for analyzing data and hypothesis testing.

From the research findings, there is a relationship between knowledge and decision making, decision making efficiency depends on acknowledgment administration efficiency, giving more attention to all kind of knowledge while making decisions.. The recommendation are , the necessity linking decision making with knowledge, increasing acknowledgment administration efficiency to assure decision making efficiency , giving more attention to all kind of knowledge through making decisions.

مقدمة :

تهتم إدارة المعرفة ، كآلية من آليات نظم المعلومات الإدارية بالمعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة في أي منظمة في سبيل إحراز النجاح ، من خلال اتخاذ القرار ، على كافة المستويات الإدارية ، لان إدارة المعرفة من خلال عملياتها تستطيع التأثير على عملية اتخاذ القرار بما توفره من معرفة ، في صورة معلومات ، تساعد في تقليل حالة ، مخاطر ، عدم التأكد عند إتخاذ القرار ، ولإرتباط القرارات بالتخطيط والتنبؤ فان القرارات المختلفة تكون أكثر رشداً وواقعيةً إذا ما تم اتخاذها بناء على معلومات وخبرات وابتكارات توفرها إدارة المعرفة ، في ظل التطور التكنولوجي والتقني الذي تشهده بيئة منظمات الأعمال المعاصرة الحديثة ، والتي أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات والمعرفة المتوفرة لدى المنظمة لمواجهة المنافسة والمحافظة على بقاء ونمو واستمرارية المنظمة وتطورها وتقدمها وارتباط هذه الأهداف بعملية اتخاذ القرار بصورة كبيرة جدا داخل المنظمة اخذا في الإعتبار المعلومات ايضا المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية علي حد سواء .

مشكلة البحث :

عملية اتخاذ القرار من اخطر واهم وظائف الإدارة ، بمختلف مستوياتها لارتباط هذه القرارات بأداء المنظمة الحالي والمستقبلي في ظل المنافسة التي فرضتها بيئة الأعمال المعاصرة ، ولان معظم القرارات يتم اتخاذها في بيئة اقتصادية تتسم بعدم التأكد وفي ظل منافسة كبيرة بين منظمات الأعمال . ومن هنا يمكننا أن نستخلص مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :ما دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر عدم التأكد لاتخاذ القرارات ؟ ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكننا إبراز هذه التساؤلات الفرعية التالية :

1/ ما علاقة إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار؟

2/ هل تؤثر إدارة المعرفة في عدم التأكد عند إتخاذ؟

3/ ما أثر المعلومات التي توفرها إدارة المعرفة في ترشيد القرار؟

أهمية البحث :

أولاً : الأهمية النظرية :

1/ الاهتمام المتعاظم بالمعرفة وإدارتها في بيئة الأعمال المعاصرة.

2/ دور إدارة المعرفة كنظام معلومات فرعي من نظام المعلومات الإدارية.

ثانياً : الأهمية العملية :

1/ ارتباط أداء المنظمات بعملية اتخاذ القرارات .

2/ المنافسة التي فرضتها متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة وضرورة مواجهتها من خلال

المعرفة والقرارات الرشيدة .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

1/ التعرف على مفاهيم المعرفة وإدارتها وعملياتها .

2/ دراسة اثر إدارة المعرفة في تقليل مخاطر عدم التأكد المرتبطة باتخاذ القرارات .

3/ الوقوف على اثر المعلومات والخبرات والابتكارات التي توفرها إدارة المعرفة في ترشيد

القرارات .

فرضيات البحث :

1/ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات .

2/ تؤثر إدارة المعرفة في تقليل حالة عدم التأكد المرتبطة باتخاذ القرارات .

3/ كفاءة اتخاذ القرارات ترتبط بكفاءة إدارة المعرفة .

مناهج البحث :

1/ المنهج الوصفي وذلك لوضع الإطار النظري للبحث ودراسة الحالة.

2/ المنهج الاستنباطي : وذلك لاستنباط المشكلة ووضع الشكل العام للبحث .

3/ المنهج التحليلي الإحصائي : تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

مصادر وأدوات جمع البيانات :

المصادر الثانوية : الكتب والمجلات العلمية والشبكة الدولية للمعلومات.

المصادر الأولية : البيانات الميدانية .

أدوات جمع البيانات : الاستبانة .

حدود البحث :

1/ الحد المكاني : شركة سكر كنانة المحدودة – الموقع (النيل الأبيض) .

2/ الحد الزمني : 2017م-2019م

2/ الحد البشري : العاملين بالأقسام الإدارية .

أولاً : عرض الدراسات السابقة :

1/ دراسة صلاح الدين الكبيسي:[1] تمثلت مشكلة الدراسة في صورة تساؤل عن مدى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وبيان اثر إدارة المعرفة على الإبداع ومحاولة تشخيص المضامين والدلالات النظرية والعملية لأنواع المعرفة وعمليات إدارة المعرفة . افتترضت الدراسة وجود علاقة جوهرية بين كفاءة إدارة المعرفة وزيادة الإبداع التنظيمي . اتبع الباحث المنهج الاستنباطي والاستقرائي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات . من نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي . كما إن الشركات في القطاع الصناعي نجحت في استثمار الأساليب المتميزة في عمليات تشخيص المعرفة وتوليدها . من توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالمعرفة الضمنية والظاهرية ورفع مستواها ودعم أقسام البحث والتطوير وتشجيع الإبداع .

2/ دراسة العاني: [1] تحددت مشكلة الدراسة في كيفية التعرف على مستوى فعالية متغيرات إدارة المعرفة والميزة التنافسية ومدى تأثير متغيرات إدارة المعرفة على متغيرات الميزة التنافسية . هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. افترضت الدراسة وجود علاقة جوهرية بين متغيرات إدارة المعرفة والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة والمقابلات الشخصية في جمع البيانات . من نتائج الدراسة وجود تأثير لمتغيرات إدارة المعرفة جنباً إلى جنب مع الاهتمام بزيادة رأس المال وقوى العمل من خلال تعزيز رأس المال الفكري كجزء من ، اصل ، من مواردها البشرية .

3/ شهاب الدين حمد النعيمي: [2] تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد دور إدارة المعرفة المالية في تطوير وسائل بناء وإدارة المحفظة المالية . تناولت الدراسة تطوير المعرفة المالية في بناء المحافظ المالية ومحاولة تجسيد سلوك المستثمر نحو العائد والمخاطرة من خلال استخدام المنطق العلمي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة المالية بشقيها في تطوير واختيار نماذج كمية تسهم في بناء محافظ استثمارية كفوءة تحقق أهداف المستثمرين باختلاف سلوكياتهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .واهم نتيجة هي: إن اختيار المحفظة المالية بموجب النماذج الكمية لم يحل المشكلة من حيث العائد والمخاطرة وهنا يأتي دور مدير المحفظة في المحافظة على خصائص المحفظة وتدخل المعرفة المالية الضمنية هنا الدور الفاعل في بيان نتائج المحفظة من حيث العائد والمخاطرة. أهم توصية هي: إن العائد والمخاطرة مرتبطان ببعضهما البعض بصورة طردية وان مدير المحفظة يولي هذه العلاقة أهمية كبيرة لأنها تشكل تفضيلات المستثمر في بناء المحافظ المالية لذلك لكي يمكن إدارة المعرفة المالية ضمن نطاق المحفظة المالية يجب أن تحقق لدى مدير المحفظة المالية المعرفة التامة بالعناصر المؤثرة على أداء المحافظ المالية .

4/ دراسة السالم: [3] تمثلت مشكلة الدراسة في صورة تساؤل رئيسي عن مدى تأثير وعلاقة مكونات إدارة المعرفة على مستوى الإبداع في المنتجات الصناعية . هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة المعرفة والتعرف على مكوناتها والعلاقات بينها وانعكاس ذلك على مستوى الإبداع . افترضت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة والمستوى الإبداعي بالمنظمة. اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية من خلال عينة من (80) فرد من الشركات محل

الدراسة لإضافة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي .واهم نتيجة توصلت إليها الدراسة اهتمام الشركات بإدارة المعرفة كأساس لإدارة وتوليد المعرفة بها وتطوير ثقافتها التنظيمية . واهم توصية توصلت لها الدراسة ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري كجزء من أصول المنظمة وتطويره لإنتاج المعرفة وخلق المزايا التنافسية .

5/ دراسة أبو فارة:[4] تناولت الدراسة واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي عن مدى تطبيق مدخل ادارة المعرفة في المصارف ، هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين ، وتركز الدراسة على خمس وظائف لإدارة المعرفة هي ، التخطيط للمعرفة ، تحديث وتطوير المعرفة ، تنظيم وخبز المعرفة ، نشر ثقافة المعرفة ، ومتابعة المعرفة والرقابة على أنشطتها ، وتسعى الدراسة إلى التحقق من اثر بعض المتغيرات (المركز الوظيفي ، والجنس ، والدرجة العلمية ، والخبرة ، والتدريب) على إدراك أهمية إدارة المعرفة وتبنيها في المصارف العاملة في فلسطين .اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . واهم نتائج الدراسة أن المصارف العاملة في فلسطين تقوم بتطبيقات جوهرية للوظائف الأساسية الخمس لمدخل إدارة المعرفة أهم التوصيات : إن تولي المصارف العاملة في فلسطين اهتماما اكبر بتطبيقات مدخل ادارة المعرفة **مفهوم المعرفة**: المعرفة هي الفرع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات ، وهي رأس المال الفكري في اقتصاد المعرفة الجديد والأكثر أهمية من رأس المال المادي السلعي ، وكما عرفت على أنها ما يتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم ، وهي أساس المعرفة الضمنية التي يمكن المشاركة فيها وتعلمها إلا انه يصعب التعبير عنها ونقلها ، وهي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات الرؤى الجيدة التي تقدم إطار التقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجيدة.[7] المعرفة مزيج من مواهب وأفكار وقواعد وإجراءات تقود الأفعال والقرارات للنجاح وهي الشيء اللازم لدوام الميزة التنافسية لان المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء وإنجاز لتحقيق مهمة محددة ، أو إيجاد شيء محدد ، وهذه القدرة ، المعرفة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية والبدنية وبالتالي فالمعرفة هي الإضافة العلمية الثقافية من مصدر أو أكثر تؤدي إلى اتساع إدراك الإنسان ليكون قادرا على مواجهة أي مشكلة ..[9]

تصنيفات المعرفة: يمكن تصنيف المعرفة إلى أكثر من نوع واحد ، الآتي:[9]

1/ المعرفة الضمنية. لقد ميز بعض الكتاب بين أربعة أنواع من المعرفة الضمنية وهي : أ/ معرفة ماذا : وتشمل الحقائق القريبة للمعلومات التي يمكن نقلها كالمعرفة الصريحة. ب/ معرفة لماذا : وتشير المعرفة العلمية للمبادئ والقوانين والعقلانية والأسباب والبحوث التطبيقية وتدبير الأعمال[10] .

ج/معرفة كيف :وتشير للأفعال المطلوبة إذا وقع حدث معين والفعل المطلوب لحالة معينة ويمكن تخصيصها لعمليات الإبداع وتعتمد على التجارب الطويلة وهي مطلوبة لبناء الأنظمة الخبيرة . د/ معرفة من :وتشير إلى من يعرف ماذا وكيف والى أهمية العلاقات الاجتماعية. [11]

2/ المعرفة الواضحة.

1. المعرفة التكنولوجية. 2/المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة.3/المعرفة السببية 4/ المعرفة الإرشادية. [12]

مداخل المعرفة : درست المعرفة من مداخل مختلفة ، فقد اعتمد المدخل النفسي المعرفي لتكوين الاستراتيجية والذي شخّصت بموجبه ثلاثة مكونات معرفية هي :[14] الإدراك ، التعلم ، التفكير . ووفق المدخل الفلسفي والذي ركز على دراسة ما هو أهم من فلسفة الطبيعة إلا وهو عقل الإنسان .

أهمية إدارة المعرفة : تستمد إدارة المعرفة أهميتها من خلال ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال في عالم اليوم وهي:[17]

1. كيفية كسب الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الإلكترونية.

2. كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة

3. الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الجيدة للشركة.

أهداف إدارة المعرفة : تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:[18]

تجمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها ، جذب راس المال الفكري ، خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين ، تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها ، إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها ، التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات تحويل المنظمة الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة) والعمل كشبكة للأشطة والمساهمة في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.

عمليات إدارة المعرفة :

تتخذ المنظمات مجموعة من عمليات إدارة المعرفة منها : تحديد طبيعة وأنواع المعرفة ورسم المعرفة ، تجميع المعرفة المتوافرة لدى المنظمة ، اكتساب المعرفة المطلوبة ، تخزين المعرفة الموجودة والمكتسبة المشاركة بالمعرفة ، تطبيق المعرفة ، بمعنى استرجاع واستعمال المعرفة ، ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس.[21]

أثار عمليات إدارة المعرفة : اثار إدارة المعرفة على العاملين: تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة منها ، تستطيع إدارة المعرفة من تفعيل عملية التعلم لدى العاملين من خلال بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة حيث يسمح مثل هذا التعلم للمنظمة بالنمو والإضطراد والقدرة على الاستجابة للتغيير وفقا لمتطلبات السوق والتكنولوجيا ، كما تعمل إدارة المعرفة على جعل العاملين أكثر مرونة وأكثر رضا وبالتالي مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم ، وحل المشكلات . وبالتالي فان إدارة المعرفة ، من خلال عملياتها ، أن توسع الخبرات لدى العاملين ودعم وزيادة رضا الزبائن عن منتجات المنظمة وزيادة الربح والعوائد.[22]

اثر إدارة المعرفة على العمليات : تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفاعليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة من خلال ثلاثة أبعاد ، الفعالية ، الكفاءة ودرجة الابتكار والإبداع والعمليات ، والفعالية تعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة واخذ أفضل القرارات الممكنة ، الكفاءة وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل

تكلفة ممكنة ، والابتكار يعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة وبالتالي تحسين الكفاءة والفعالية

اثر تطبيق المعرفة على المنتجات: يؤثر تطبيق إدارة المعرفة على المنتجات أو المخرجات المختلفة للمنظمة من خلال محورين، المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة إلى المعرفة ، حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. كما تساعد عمليات إدارة المعرفة على تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات.[23]

اثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: تظهر آثار تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمة من خلال الآثار المباشرة والآثار غير المباشرة حيث يظهر الأثر المباشر في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح من خلال الموازنة بين استراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال بالمنظمة وتظهر الآثار غير المباشرة لتطبيق إدارة المعرفة المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ، وذلك من خلال مثلا ، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الأداء ، بالأقسام المختلفة الخاصة بالتعامل مع الزبون مما يؤدي إلى رضائه وحب ولاءه للمنظمة.[24]

كيفية تطبيق إدارة المعرفة : يمكن تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات من خلال النماذج التالية:[24] نموذج البنك التجاري الكندي لإدارة المعرفة ، الذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة ، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون ، وجعلها أكثر ديموقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية فيصبح المدراء مدربين ومستشارين ورؤساء فرق عمل ، مع توفر شبكة المعرفة التي تعتبر الأداة لفحص معرفة المنظمة ، وينطلق هذا النموذج من خلال أربعة عشر عنصرا أساسيا تمكن المنظمة من إدارة المعرفة ، وهي [25]:التعلم الفردي حيث توضع مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم ، تعلم الفريق تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي ، تعلم المنظمة عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم ، تعلم الزبون إدراك المنظمة أن الزبون بحاجة إلى المعرفة ، عرض نموذج الإدارة بالمعرفة من خلال توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية

وكيفية تطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة مع ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة وتطوير المعرفة الظاهرة ، بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية المنظمة وبين أدائها الحالي ، تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.[26]

خطوات تطبيق إدارة المعرفة: يمكن تطبيق إدارة المعرفة من خلال النموذج من ثماني خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة لدى المنظم إلى تطبيق ، وهذه الخطوات هي:[27]

1: معرفة السبب قبل الأسلوب. 2: أهمية التنفيذ مقارنة بما هو مخطط.3: تقبل الأخطاء. 4:إبعاد الخوف. 5: إشاعة روح التعاون والمشاركة بدلا من المنافسة بين الأفراد.6: قياس الجوانب المهمة التي يمكن من خلالها تحقيق المساعدة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس. 7 : تحديد عمل القادة وكيف يؤدون عملهم وكيف يخصصون الموارد ويعالجون المشكلات.[28]

اتخاذ القرارات: إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير ، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها ، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشدهم للقرارات وفعاليتها ، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها ، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها .[29] ويعد موضوع اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الأفراد ، [30] وتعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها ،

مفهوم اتخاذ القرارات : إن كلمة قرار تعني البت النهائي ، والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية . وتعرف اتخاذ القرارات بأنها عملية اختيار بديل من عدة بدائل وإن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول للأهداف المرجوة.[32]

أنواع القرارات:[33] القرارات طبقا لإمكانية برمجتها :

أ- القرارات المبرمجة.القرارات الغير مبرمجة.
القرارات وفق لأسلوب اتخاذها: أ/ القرارات الكيفية.ب /القرارات الكمية.

القرارات وفقاً لأهميتها :

أ- القرارات الاستراتيجية. ب/القرارات التكتيكية. ج/القرارات التنفيذية.
القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

أ- القرارات التأكيدية. ب/القرارات غير التأكيدية.
القرارات وفقاً للنمط القيادي :

أ- القرارات الفردية الاوتوقراطية. ب/القرارات الجماعية الديموقراطية.
عناصر اتخاذ القرارات :

تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين وتهدف إلى معالجة مشكلة ما ، وأهم هذه العناصر ستة عناصر هي : الموقف (أو المشكلة) ، متخذ القرار ، الهدف ، البدائل ، قواعد الاختيار ، عملية اختيار الحل الامثل بين البدائل .

مراحل اتخاذ القرار :

المرحلة الأولى تشخيص المشكلة : تحديد المشكلة يعد أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار التشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية ، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل ويجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديداً دقيقاً من حيث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الرئيسة للمشكلة ثم الأسباب الثانوية وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة .

المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات : إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً ، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار البيانات والمعلومات الأولية والثانوية : [35]

المرحلة الثالثة : تحديد البدائل المتاحة وتقويمها : في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل ، [36] .

المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ القرار وتقويمه : يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار.

أساليب اتخاذ القرارات : وهي كالتالي:[37]

أولاً : الأساليب النظرية (غير الكمية) : الخبرة : يمر المدير متخذ القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل.

أ/ البديهية والحكم الشخصي : المدير عند اتخاذ القرارات في هذه الحالة إنما يستند حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة وسرعة بديهته في فهم وتبيان العناصر المؤلفة التي يتعرض لها. ب/ الآراء والاقتراحات : يقوم المدير متخذ القرار بعرض قراره المبدئي على العاملين معه في المنظمة لأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه هذا القرار من تعديل أو إقراره أو إلغائه بهدف الوصول للقرار الأنسب ، والاعتماد على الآراء الاجتماعية يعد أسلوباً ديموقراطياً في اتخاذ القرارات لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي . الحقائق ج: تعد الحقائق من الركائز الهامة في اتخاذ القرارات.[38]

ثانياً : الأساليب العلمية (الكمية) في اتخاذ القرارات : تزداد أهمية الأساليب والنظريات العلمية التي تسهم في عملية اتخاذ القرار ومع كثرتها فإن أهمها ما يلي. بحوث العمليات. نظرية المباريات.[38] نظرية الاحتمالات :[39] نظرية شجرة القرارات : [40] العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار : هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار منها ما يلي:[42]

أهداف المنظمة. 2/ الثقافة السائدة في المجتمع.3/ الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة. 4/العوامل السلوكية .

المخاطر وعدم التأكد: تعريف المخاطرة وأنواعها:[39] يصعب على المستثمر أن يحدد بدقة معدل العائد المتوقع على الاستثمار، وإن كان يستطيع أن يقدر عدد الاحتمالات الممكنة وقيمة كل احتمال وقيمة العائد المتوقع في ظلّه ، فهولاء يعد فقط السبيل لتقدير العائد المتوقع أن يتولد عن الاستثمار، بل يعد أيضاً السبيل لتقدير المخاطر التي يتعرض لها هذا العائد وحتى تتم التغطية المناسبة للعائد والمخاطر اللذين هما المحددين الأساسيين للقرار الاستثماري، سوف نبدأ بالحديث عن مفاهيم العائد والمخاطرة وعدم التأكد. يأتي بعد ذلك تناول أنواع المخاطر.[39] :

العائد المتوقع من الاستثمار : لو أن متخذ القرار الاستثماري يعمل في ظل التأكد التام لكان من الممكن له أن يحدد بدقة متناهية العائد المتوقع الحصول عليه، وبالتالي يسهل عليه اتخاذ القرار الاستثماري. غير أن الواقع يؤكد أننا نعمل في عالم يتسم بقدر من عدم التأكد، ومن ثم يصبح من المستحيل على المستثمر أن يحدد بدقة حجم العائد الذي يتوقع تحقيقه، غير أنه يستطيع أن يضع إطاراً للتوزيع الاحتمالي لهذا العائد، أي يستطيع تقدير عدد الاحتمالات الممكنة، ووزن كل احتمال، وقيمة العائد المتوقع في ظلّه. [42] ولا تتجاوز القيمة الكلية للتوزيع الاحتمالي عن الواحد الصحيح، فإذا كان هناك ثلاثة احتمالات قيمتها على التوالي 0.2، 0.6، 0.2 فإن هذا يعني أن وزن الاحتمال الأول يماثل وزن الاحتمال الثالث، أما وزن الاحتمال الثاني فيبلغ ثلاثة أضعاف أي من الاحتمالين الآخرين. مع العلم أنه يتوقف تقدير المتغيرات الثلاثة (عدد الاحتمالات، ووزن كل منها، وقيمة العائد في ظل كل احتمال) على خبرة ودراسة المحلل أو متخذ القرار. وإذا ما توصل المحلل إلى قيمة المتغيرات الثلاثة، حينئذ يمكنه تقدير العائد المتوقع من الاستثمار، والذي لا يخرج عن كونه المتوسط المرجح بالأوزان للعوائد المتوقع في ظل كل احتمال.

المخاطرة وعدم التأكد: المخاطرة: هي مقياس نسبي لمدى تقلب العائد أو التدفقات النقدية التي سيتم الحصول عليها مستقبلاً. كما وتعرف المخاطرة بأنها: [40] "المخاطرة هي الحالة التي يمكن معها وضع توزيع احتمالي بشأن التدفقات النقدية المستقبلية، وهنا يجب أن تتوفر معلومات تاريخية كافية تساعد في وضع هذه الاحتمالات، وهذه تسمى بالاحتمالات الموضوعية.

- المخاطرة: "هي عدم انتظام العوائد، فتذبذب هذه العوائد في قيمتها أو في نسبتها إلى رأس المال المستثمر هو الذي يشكل عنصر المخاطرة، وترجع عملية عدم انتظام العوائد أساساً إلى حالة عدم اليقين المتعلقة بالتنبؤات المستقبلية، كما أن لكل استثمار درجة معينة من المخاطر، وأن ما يسعى إليه المستثمر العادي هو تحقيق أعلى عائد ممكن عند مستوى مقبول لديه من المخاطر يتحدد وفق طبيعة المستثمر وعمره. [40] "أن التغير في مستوى المخاطرة التي تتطوي عليها استثمارات قائمة أو جديدة يؤدي إلى رفض المستثمرين قبول هذه المخاطرة ما لم يترتب على ذلك زيادة ملائمة في معدل العائد المتوقع" [39]. ويُعرف الخطر لمشروع ما: "هو درجة الاختلافات في تدفقه النقدي عن تدفق نقدي مقدر أو متوقع، وكلما زاد مدى هذه الاختلافات

كان ذلك معناه زيادة الخطر، والخطر مرتبط بتلك المواقف التي يمكن فيها القيام بتقدير التوزيع الاحتمالي لمشروع معين". [35] **عدم التأكد**: يعبر عن موقف لا تتوافر فيه لمتخذ القرار معلومات تاريخية للاعتماد عليها في وضع توزيع احتمالي للتدفقات النقدية المستقبلية، ومن ثم فعليه أن يضع تخمينات معقولة للصورة التي يمكن أن يكون عليها. ولما كانت تقديرات التوزيع الاحتمالي قائمة على تخمينات متخذ القرار فإنه يطلق عليها بالتوزيع الاحتمالي التقديري. فإذا كان القرار الاستثماري جديد من نوعه، أو أن المنشآت المنافسة ترفض تزويد متخذ القرار بمعلومات تاريخية مفيدة، فلا سبيل لوضع توزيع احتمالي للتدفق النقدي إلا بالبحث والاستشارة مع من لهم دراية بهذا النشاط، وذلك من أجل وضع تصور لهذا التوزيع. [42] **عدم التأكد**: هي الحالة التي يتعذر معها وضع أي توزيع احتمالي موضوعي لعدم توافر أي بيانات ويعتمد في ذلك على الخبرات الشخصية ولذلك يطلق عليه بالتوزيع الاحتمالي الشخصي. [39] "عدم التأكد: يرتبط بتلك المواقف التي لا يتوفر فيها المعلومات الكافية وبالتالي لا يمكن تقدير توزيع الاحتمالات" [38].

مفهوم المخاطر الكلية: يعكس اتساع التوزيع الاحتمالي للعائد حجم المخاطر الكلية التي ينطوي عليها هذا العائد، مع العلم أن المخاطر الكلية للاقتراح الاستثماري تزداد كلما زاد احتمال تشتت العائد عن قيمته المتوقعة (مع العلم أن التشتت هو انحراف القيم عن وسطها الحسابي). المخاطر الكلية: [42] المخاطر المنتظمة: وهي مخاطر لا يمكن التخلص منها بالتنوع، وتتأثر بها عوائد كافة الأوراق المالية بصرف النظر عن المنشآت المصدرة لتلك الأوراق وبالتالي يصعب على المستثمر التخلص منها أو تخفيضها بتنوع مكونات المحفظة، وبالطبع لا يتوقع أن يكون لتلك المخاطر تأثير متماثل على عوائد كافة الأوراق المالية.

المخاطر غير المنتظمة: وهي المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنوع وتعزى إلى ظروف المنشأة أو ظروف الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة، وحيث أن التغيرات في عائد سهم منشأة ما والتي تُعزى إلى المخاطر غير المنتظمة، لا يوجد ارتباط بينها وبين التغيرات التي تحدثها المخاطر غير المنتظمة لعائد سهم منشأة أخرى لاختلاف ظروف المنشأتين فإنه يمكن للمستثمر تخفيض تلك المخاطر بتنوع مكونات محفظة أوراقه المالية أي عدم تركيزها في أوراق مالية تصدرها منشأة معينة.

أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات المالية:[42] مخاطر الائتمان : تنشأ مخاطر الائتمان نتيجة لاحتمال أن التدفقات النقدية الناجمة عن المطالبات المالية العائدة للمؤسسات المالية كالقروض والسندات لا تُدفع بشكل كامل. مخاطر السيولة : تزداد مخاطر السيولة عندما يطلب مالكي الخصوم كالمودعين وحاملي بوالص التأمين السداد الفوري للمطالبات المالية التي يملكونها لدى إحدى المؤسسات المالية، أو عندما يطلب حاملي وعود الاقتراض خارج الميزانية فجأة استخدام حقهم في الاقتراض. عندما يطلب حاملي الخصوم السداد المباشر للنقد، فالمطالبات المالية تُعاد إلى. مخاطر سعر الفائدة: نوع من المخاطر التي تواجهها المؤسسات المالية عندما يوجد عدم التوافق في تواريخ الاستحقاق بين الأصول والخصوم، وعندما يحدث تقلب في معدل الفائدة. أثر ارتفاع معدل الفائدة على أرباح المؤسسة المالية عندما يتجاوز تاريخ استحقاق الأصول لتاريخ استحقاق الخصوم : على فرض وجود مؤسسة مالية أصدرت خصوم (مثلاً بيع سندات) بقيمة 100 مليون دولار تستحق بعد سنة وذلك لتمويل شراء أصول (مثلاً شراء سندات من مؤسسة مالية ما، منح قروض) تبلغ قيمتها 100 مليون دولار تستحق بعد سنتين، مع العلم أن كلفة الخصوم على المؤسسة المالية 9%، والفائدة على الأصول تبلغ 10%. في نهاية السنة الأولى تبلغ أرباح المؤسسة المالية 1% بقيمة مليون دولار، أما أرباحها في السنة الثانية فهي غير محددة فإذا بقي معدل الفائدة على ما هو عليه فإنها تستطيع إعادة تمويل أصولها عند معدل 9% ومن ثم في نهاية العام تحقق أرباح بمعدل 1%. وفي حال تغير معدل الفائدة وعلى فرض أنه قد ازداد فإن كلفة خصوم المؤسسة المالية قد تصل فرضاً إلى 11% وبالتالي في نهاية العام تحقق المؤسسة المالية خسائر بمعدل 1%. وإذا ما ارتفع معدل الفائدة بأكثر من 1% في العام الثاني فإن خسائر المؤسسة المالية سوف تزداد بمعدل أكبر من المعدل السابق.[42] بالنتيجة نجد أن المؤسسة المالية التي تمتلك أصول ذات تاريخ استحقاق أكبر من تاريخ استحقاق الخصوم الممولة لها فإنها قد تعرض نفسها لمخاطر إعادة التمويل وهذا.

مخاطر السوق : تنشأ مخاطر السوق عندما تقوم المؤسسات المالية بمبادلة الأصول والخصوم والمشتقات أكثر من احتفاظها بهم لفترات طويلة لأغراض الاستثمار والتمويل أو التحوط. إن مخاطر السوق ترتبط بخطر معدل الفائدة وخطر المبادلات الأجنبية وكذلك نجد أن خطر

المؤسسة المالية ككل له دور مؤثر في هذا النوع من المخاطر، إضافة إلى أنه يضيف بعد آخر للخطر وهو فعاليات المبادلة، إذاً هو خطر إضافي تتعرض له المؤسسة المالية عندما يرتبط خطر المبادلات الأجنبية ومعدل الفائدة بإستراتيجية المبادلة. أن محفظة المبادلة للمؤسسة المالية تختلف عن محفظة الاستثمار تبعاً للوقت والسيولة. إن محفظة المبادلات تحتوي على الأصول والخصوم وعقود المشتقات التي تباع وتشتري بشكل سريع في الأسواق المنظمة، أما محفظة الاستثمار تحتوي على أصول وخصوم لا تتمتع بالسيولة ويتم الاحتفاظ بها لفترات أطول. إن خطر السوق أو خطر المبادلة هو الخطر الذي يمكن التعرض له عندما تأخذ المؤسسة المالية وضع طويل أو قصير مفتوح أو غير متحوط عليه على السندات، حقوق الملكية، البضائع، والمشتقات، حيث إن الأسعار ربما تتغير باتجاه معاكس للمتوقع، مع العلم أن المقصود بالوضع الطويل هو القيام بعملية شراء، أما الوضع القصير فيقصد به القيام بعملية بيع [40].

المخاطر خارج الميزانية: إن أحد الاتجاهات اللافتة في المؤسسات المالية الحديثة هو نمو الفعاليات خارج الميزانية، وإن أكثر المخاطر خارج الميزانية ترتبط بخطر معدل الفائدة، خطر الائتمان، وخطر سعر الصرف فيمكن أن تُستخدم للتحوط أو تقليل تلك المخاطر. على الرغم من أن كل المؤسسات المالية تقوم بالفعاليات خارج الميزانية، ولكن يوجه اهتمام أكبر للفعاليات التي تقوم بها البنوك وبشكل خاص البنوك التجارية إن الفعاليات خارج الميزانية لا تظهر في الميزانية الحالية للمؤسسة المالية حيث لا تتضمن امتلاك إدعاءات أولية حالية (أصول) أو إصدار إدعاءات حالية ثانوية (خصوم)، بدلاً عن ذلك تؤثر تلك الفعاليات على الشكل المستقبلي لميزانية المؤسسة المالية حيث تتضمن تكوين أصول وخصوم غير متوقعة تؤدي إلى زيادة في الموقع المحتمل في المستقبل في الميزانية. إن المثال الجيد على الفعاليات خارج الميزانية هو إصدار خطاب الاعتماد المضمون من قبل الشركات والبنوك لإعادة المصدر من السندات الحالية، وإن العديد من الحكومات المحلية وحكومة الولاية لا تستطيع إصدار مثل هذه الأوراق بدون البنك أو شركة التأمين لذلك يُمكن القول أن خطاب الاعتماد الذي يضمن الدفعات يجبر حكومة الولاية (الحكومة المحلية) على مواجهة مشاكل مالية في سداد الفائدة وأصل الدين على سنداتهما المصدرة، إذا كانت التدفقات النقدية للحكومة المحلية كبيرة بشكل كبير لسداد الفائدة والأصل على الديون المصدرة فإن خطاب الاعتماد المضمون المصدر من قبل المؤسسة المالية ينقضي

دون استخدام وبالتالي لا شيء يظهر في ميزانية المؤسسة المالية اليوم أو في المستقبل. بالنسبة للرسوم المكتسبة عن إصدار خطاب الاعتماد المضمون فإنها تظهر في قائمة دخل المؤسسة المالية، ونجد أن القدرة على اكتساب دخل الرسوم في الوقت الذي لا تزداد فيه الميزانية أصبح مُحفز للمؤسسة المالية من أجل مواصلة الأعمال خارج الميزانية[42].

مخاطر سعر الصرف: لاحظت المؤسسات المالية وبشكل متزايد أن كلاً من الاستثمار الأجنبي المباشر ومحفظة الاستثمار الأجنبية يوسعان من الفوائد المالية والتشغيلية المتاحة على الاستثمار المحلي. إن أحد الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة المالية من خلال فعاليتها دولياً هو قدرتها على التوسع بشكل مباشر من خلال الفروع والحيازة، أو من خلال تطوير محفظة أصول مالية تتضمن أوراق مالية محلية وأجنبية[42].

مخاطر التكنولوجيا، ومخاطر التشغيل: عرف بنك التسويات الدولية خطر التشغيل (بما فيه خطر التكنولوجيا) على أنه خطر الخسارة الناجمة عن العمليات الداخلية غير الملائمة أو المخففة، وعن الأفراد، عن النظام أو الأحداث الخارجية. تحدث مخاطر التكنولوجيا عندما لا تؤدي الاستثمارات في التكنولوجيا إلى التخفيض المتوقع في التكاليف نتيجة استخدام اقتصاديات الحجم، ومن العوامل التي تؤدي إلى زيادتها الإسهاب في التكنولوجيا، البيروقراطية غير الفعالة. إن عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم تزداد عندما تخفق المؤسسة المالية في تخفيض [42].

مخاطر عدم القدرة على الوفاء بالديون: إن خطر عدم القدرة على الوفاء بالديون يعتبر نتيجة لواحد أو أكثر من المخاطر (معدل الفائدة، السوق، الائتمان، خارج الميزانية، التكنولوجيا، سعر الصرف، السيادة، السيولة). يحدث هذا الخطر عندما تكون مصادر رأس المال قريبة من الصفر لوجود خسائر ناجمة عن المخاطر السابق ذكرها، أو أنه خطر عدم وجود رأس مال كافي في المؤسسة المالية ليعكس الانخفاض المفاجئ في قيمة الأصول[38].

أولاً : شركة سكر كنانة المحدودة النشأة والتطور[41]: بدأت الفكرة في إقامة وإنشاء وتأسيس مجمع كامل لإنتاج السكر في عام 1971 م ، بطاقة طحن يومي تقدر بـ 17.000 (سبعة عشر ألف طن قصب) لإنتاج 300 ألف طن من السكر المكرر سنوياً ، وكانت هذه الفكرة من أفكار الرئيس السابق / جعفر محمد نميري ، ورجل الأعمال السوداني والممثل لمجموعة شركات

الخليج الكويتية في السودان الدكتور/ خليل عثمان محمود، ورجل الأعمال والمدير العام لمجموعة شركات لورنو رولاند ولتر تايتي. تهدف فكرة إنشاء مشروع كنانة للاستفادة من الثروات الطبيعية في السودان، المتمثلة في ارض وماء ومناخ و فوائض الأموال العربية في تحقيق الأمن الغذائي، بالإضافة لاستثمار المال العالمي الصديق ، والاستفادة من التقنية الغربية والتكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة وإنتاج السكر. تزامنت فكرة إنشاء شركة سكر كنانة المحدودة مع حرب الشقيقة مصر مع العدو الإسرائيلي في عام 1974م ، والتي كانت من ضمن النتائج الايجابية حيث أن كل الدول العربية المنتجة للنفط قررت استخدام النفط العربي كسلاح ضد العدو الإسرائيلي والدول الغربية التي تساندها . أعطت كنانة الفرص لمنتجي النفط للاستثمار في قطر عربي شقيق يتمتع بإمكانيات واعدة بالإنتاج الزراعي الوافر نتيجة لأرضه الخصبة الواسعة ، ومياه أنهاره المتعددة ، بما أن معظم الدول العربية كانت تنتظر إلى السودان لتأمين حماية أمنها الغذائي. أما الموقعان الآخران فيقعان على امتداد النيل الأبيض الذي يمتاز بهدوئه وطوله وسعته وجريان مائه طوال العام ، وحيث المساحات الخصبة الوافرة من الأراضي البور غير المستغلة والطقس الملائم جدا لزراعة نبات قصب السكر والذي يحتاج إلى كل تلك العوامل. برهنت الاختبارات أن الموقع الحالي لكانة هو المناسب والذي يمتاز بميزات نسبية تجعل منه مصنعا استثماريا ناجحا محققا للأهداف المرجوة ومن المزايا التي رجحت اختيار هذا الموقع من بين المواقع الأخرى كانت تتمثل في الآتي :

أولا : الموارد الطبيعية والتي تتمثل في[41]:

- 1- توفير الأراضي الزراعية الخصبة والصالحة لقصب السكر ، حيث توجد مساحات شاسعة تمارس فيها بعض النشاطات التقليدية المتمثلة في زراعة الذرة الرفيعة ورعي الماشية .
- 2- توفير المياه اللازمة لري نبات قصب السكر على مدار السنة ، وبالكميات المطلوبة حيث إن نبات قصب السكر يحتاج لكميات هائلة من المياه .
- 3- ملائمة الطقس لزراعة نبات قصب السكر .
- 4- توجد أرضية طبيعتها خرسانية جعلت من أن المصنع يتم تشييده في ارض خرسانية ثابتة علاوة على الاستفادة من الكميات الهائلة من الخرسانة في عمليات الإنشاءات المدنية وردم الطرق وتعبيدها .

ثانيا : قرب المنطقة من مدينة ريك ، وتعتبر ريك ملتقى طرق يسهل معها عمليات نقل وترحيل العدة والمعدات والاسبيرات ومدخلات الإنتاج ، من ميناء بورتسودان ومن العاصمة ومدن السودان المختلفة ، وكذلك وجود خط للسكة حديد والذي يعتبر من اخص وسائل النقل حيث تم نقل ما يقارب من 90% من الحديد المستخدم في إنشاء المصنع عن طريق السكة حديد ، وكل وقتها من بورتسودان إلى مدينة ريك ثم إلى مدينة كنانة.

إنجازات كنانة : حققت كنانة وعبر مسيرتها الإنتاجية تطورا وإنجازا ملحوظا على النحو التالي:

1- حققت كنانة اللحم الذي كان يراود كل سوداني إلا وهو الاكتفاء الذاتي من سلعة السكر ، ومن ثم التحسين في ميزان المدفوعات سواء كان ذلك بعدم استيراد سلعة السكر أو بتصدير الفائض، حيث نجد أن كنانة قد صدرت في العام 2003م حوالي 20 ألف طن من السكر ، كما أن إنتاج كنانة حظي بنصيب مقدر في أسواق الكوميسا وخاصة يوغندا وكينيا كما وان هنالك جهودا مبذولة للتصدير لدولة إثيوبيا عبر الطريق البري الذي يجري عمله حاليا[41].

2- حققت كنانة نجاحا كبيرا في المشروعات الإحلال وإعادة التأهيل وذلك من اجل مسابرة ومواكبة التكنولوجيا وكذلك التوسع والاستثمارات .

3- تحسين أصناف قصب السكر واستنباط أصناف محلية تحمل اسم كنانة ونجد أن ذلك قد تمت إجازته بواسطة لجنة الأصناف بوزارة الزراعة والغابات .

4 - كما أن كنانة قد وصلت بالسودان لعضوية اللجنة الإدارية لمنظمة السكر بل ومن خلال اجتماعات منظمة السكر العالمية في مقرها بلندن في الفترة من 26 إلى 28 نوفمبر عام 2003م تم انتخاب مساعد العضو المنتدب للتسويق لشركة سكر كنانة المحدودة نائبا لرئيس منظمة السكر العالمية بالإجماع والتي تضم في عضويتها 65 قطرا من بينهم الاتحاد الأوروبي والأرجنتين والبرازيل والهند ، وبذلك يكون مساعد العضو المنتدب للتسويق لشركة سكر كنانة قد ضم إلى جانب منصبه كرئيس للجنة الإدارية لمنظمة السكر العالمية منصب نائب رئيس المنظمة العالمية للسكر .

5- كنانة تحتل مكانتها وسط اعتي مصدر العالم للسكر وذلك بشهادة من منظمة LMC العالمية العاملة في مجال إحصائيات السكر وتقييم الأداء للمصانع في أكثر من 360 مصنع

سكر على امتداد المنطقة من استراليا و أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية حتى جنوب شرق آسيا وأفريقيا . وقد أكدت التقارير على كفاءة أنشطة وعمليات الشركة في مجال الزراعة وتصنيع السكر وفي الحصاد وفي مجال مشاريع التنوع والتسويق . وأكد تقرير الـ LMC والمستتر شيفر وبروفيسور بركيت أستاذ كرسي تقنية السكر بجامعة لويزيانا على أن مصنع سكر كنانة يأتي في مقدمة مصانع السكر في العالم مقارنة مع مصانع في دول مثل الولايات المتحدة والبرازيل و استراليا وجنوب أفريقيا ومصر والهند وذلك في مجال الإنتاجية للفدان من القصب ، وفي قلة زمن التوافق في تكلفة الإنتاج اخذين في الاعتبار أن مصنع كنانة يعد احد ثلاثة مصانع عالمية تعد الأقل في تكلفة الإنتاج اخذين في الاعتبار أن مصنع كنانة يعتمد على الري الصناعي في الزراعة ويقوم بخدمات اجتماعية متكاملة للعاملين .

6- كما وان الشركة نهضت بالمنطقة اقتصاديا واجتماعيا بتوفير الخدمات الحديثة.

ولكل هذه الأسباب التي ذكرت عن كنانة مجتمعة وغيرها.

ثالثا : أهداف مشروع سكر كنانة : إن لأي مشروع استثماري مرامي وأهداف تسعى جاهدة لتحقيقها ، وقام مشروع سكر كنانة بجهود جبارة وبعمل مضني ، وبعزيمة لا تلين وبتوفيق من المولى عز وجل تمكن من تحقيق تلك الأهداف والأغراض والتي تتمثل في الآتي[41]:

1- المساهمة في تحقيق الاكتفاء الذاتي من سلعة السكر والذي يساعد في تحسين ميزان المدفوعات سواء عن طريق الاستغناء عن استيراد سلعة السكر أو من عائد تصدير الفائض من الإنتاج .

2- خدمة أهداف الأمن الغذائي العربي وذلك بتصدير سلعة السكر للأقطار والدول العربية.

3- خلق فرص للعمالة السودانية بشكل مباشر وأخرى غير مباشرة .

4- الإسهام في تطوير تقنية السكر في السودان وذلك بإدخال أحدث تكنولوجيا تصنيع السكر وأبحاث قصب السكر ، وقد أسهم نجاح شركة سكر كنانة المحدودة عن تشجيع إنتاج السكر في الوطن العربي .

رابعا : أسباب اختيار موقع مصنع سكر كنانة[41] : بادئ الأمر تم اقتراح ثلاثة مواقع مختلفة داخل السودان لإنشاء المصنع المقترح لاختيار واحد منها وفقا للمواصفات الفنية التي تجعل منه مصنعا استثماريا ناجحا ويحقق أهداف المستثمرين المتمثلة في تأمين الأمن الغذائي

العربي وتحقيق أرباح مجزية للمساهمين وإنتاج سلعة غذائية تشبع رغبات المستهلكين والتي تتمثل في إنتاج سكر ابيض. كانت تلك المواقع واحدة منها تقع على النيل الأزرق بالقرب من سنار حيث المياه متوفرة من نهر النيل الأزرق والذي يمكن التحكم في مياهه عن طريق خزان سنار وحيث التربة الزراعية الخصبة والطقس الملائم لزراعة نبات قصب السكر. العضو المنتدب: العضو المنتدب يتم تعيينه بواسطة مجلس الإدارة في أول اجتماع له ، ويكون سوداني الجنسية ويكون عضوا بحكم منصبه في مجلس الإدارة ، وذلك وفقا للنظام الأساسي للشركة ، كما أن هناك وصفاً وظيفياً وفق النظام الأساسي للشركة. أمين عام الشركة : يتم تعيينه بواسطة مجلس الإدارة ، وهي وظيفة تقع تحت مظلة العضو المنتدب وتتمثل حدود صلاحيته في الآتي [41] :

1- يراعى حفظ حقوق المساهمين في الشركات

2- يقوم بتمثيل الشركة في كثير من الأنشطة

3- يتعامل مع مسجل عام الشركات

4- يقوم بتمثيل الشركة مع الجهات الأخرى وذلك فيما يتعلق بوثائق الشركة الأساسية .

نائب العضو المنتدب : يتم تعيينهما بواسطة مجلس الإدارة ويقوم العضو المنتدب بتحديد اختصاصات محددة إنابة عنه الأول في الخرطوم والثاني في الموقع حيث يشرفان على الإدارات المختلفة في كل المواقع والخرطوم .

مساعدو العضو المنتدب (المالية ، التخطيط ، التسويق) : يتم تعيينهم بواسطة مجلس الإدارة وكل منهم يعمل في مجال تخصصه تحت مظلة نواب العضو المنتدب . إن لتخطيط المبيعات دوراً أساسياً في البرنامج الاستثماري حيث على ضوءه تتم عملية تخطيط الإنتاجية كما ونوعاً. إن إدارة التسويق تم إنشائها في عام 1982 م أي مع بداية الإنتاجية التجارية وتم إنشائها على أسس عملية من أجل القيام بواجبها بكفاءة عالية . وكان من أولى واجباتها إيجاد موقع للشركة في الأسواق العالمية حيث المنافس محتدمة ، وفي خلال فترة وجيزة استطاعت كنانة اكتساب سمعة كبيرة في سوق السكر العالمي وحيث اقترب اسم كنانة بالاتي [41]:

1- الالتزام بمواعيد التسليم . 2/الالتزام بالمواصفات الممتازة عند تنفيذ العقودات .

إجراءات الدراسة والتحليل :

مجتمع وعينة البحث : موظفي القسم الإداري بشركة سكر كنانة المحدودة -الموقع حيث تم توزيع عدد (50) استبانة تم استلام 43 استبانة ووجد فيها 3 تالفة لا تصلح للتحليل كما في

الجدول (1):

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	50	%100
المستلمة	43	%86
التالفة	3	%7
الاستبانات الصالحة	40	%93

المصدر اعداد الباحث من واقع البيانات الميدانية 2017م

أداة جمع البيانات: تم تصميم استبانة على طريقة (ليكرت) لقياس الرأي من خلال الأسئلة المغلقة . يشتمل القسم الأول على بيانات شخصية تحتوي متغيرات (النوع ، العمر ، المؤهل الأكاديمي ،سنوات الخبرة ، التخصص الأكاديمي ، الوصف الوظيفي) والغرض من هذه البيانات الوقوف على مدى تفهم المبحوثين للأسئلة الواردة في الاستبانة ، درجة إلمامهم بموضوع ومجال البحث .أما القسم الثاني فيشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة باختبارات الفرضيات . أداة التحليل ومؤشرات اختبار الفرضيات :تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات في صورة تكرارات ونسبة مئوية حيث يتم قبول أو رفض الفرضية بناء على الآتي :المنوال وهو الإجابة الأكثر تكرارا ،النسبة العامة للموافقة والنسبة العامة لعدم الموافقة . اختبار كاي تربيع حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من الجدولية (بمستوى معنوية 5%).تم استبعاد نتيجة الإجابة (محايد) عند تحديد مؤشرات اختبار الفرضيات .

تحليل البيانات:

جدول رقم(2)توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

النوع		
النسبة	التكرارات	البيان
90.0	36	ذكر
10.0	4	أنثى
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

يلاحظ أن 90% من عينة البحث من الذكور حيث تشير هذه النتيجة إلى توافر قدرًا من الخبرات الحياتية لدى عينة البحث باعتبار الذكور أكثر تجارب في الحياة مقارنة بالنساء .
جدول رقم(3)توزيع عينة البحث حسب العمر

العمر		
النسبة	التكرارات	البيان
5.0	2	أقل من 25
17.5	7	26-30
20.0	8	31-35
42.5	17	46-40
15.0	6	41 فما فوق
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

يلاحظ من الجدول أن 57.5% من عينة البحث أعمارهم 40 سنة فأكثر مما يشير الى توافر قدرًا من الرشد والعقلانية لدى عينة البحث بسبب عامل السن .

جدول رقم(4)توزيع عينة البحث حسب المؤهل الأكاديمي

المؤهل الاكاديمي		
النسبة	التكرارات	البيان
7.5	3	دبلوم وسيط
87.5	35	بكالوريوس
5.0	2	ماجستير
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

يلاحظ من الجدول أن 92% من عينة البحث من حملة البكالوريوس والماجستير مما يشير الى توافر قدرا من الثقافة الاكاديمية لدى افراد العينة .

جدول رقم(5)توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة		
النسبة	التكرارات	البيان
32.5	13	أقل من 5
45.0	18	5 واطل من 10
22.5	9	10 واطل من 15
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

يلاحظ ان 67.5% من أفراد العينة مدة خدمتهم 5 سنوات فأكثر مما يعني توافر قدرا من الخبرات العملية لدى المبحوثين .

جدول رقم(6)توزيع عينة البحث حسب التخصص الأكاديمي

التخصص الأكاديمي		
النسبة	التكرارات	البيان
42.5	17	إدارة أعمال
35.0	14	محاسبة
20.0	8	اقتصاد
2.5	1	أخرى
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

يلاحظ أن 42.5% من المبحوثين من خريجي الإدارة مما يشير الى توافر قدرا من المعرفة الأكاديمية بموضوع ومجال الاستبانة .

جدول رقم(7)توزيع عينة البحث حسب الوصف الوظيفي

الوصف الوظيفي		
النسبة	التكرارات	البيان
57.5	23	إداري
30.0	12	محاسب
12.5	5	أخرى

الوصف الوظيفي		
النسبة	التكرارات	البيان
57.5	23	إداري
30.0	12	محاسب
12.5	5	أخرى
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

يلاحظ من الجدول أن 57.5% من عينة البحث من الذين يمارسون العمل الإداري وبالتالي توافر قدرا من الخبرات الإدارية العملية لديهم .من تحليل البيانات الشخصية يستنتج توافر قدرا من الثقافة الأكاديمية والخبرات العملية في مجال العمل الإداري لدى المبحوثين وبالتالي الاطمئنان الى حد معقول على تفهمهم للاستبانة .

الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى

(هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة واتخاذ القرارات)

جدول رقم(8) العبارة الأولى من الفرضية الأولى

توجد علاقة بين المعرفة واتخاذ القرارات		
النسبة	التكرارات	البيان
77.5	31	أوافق بشدة
22.5	9	أوافق
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (8) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق بشدة) بنسبة 77.5% .
- 2- النسبة العامة للموافقة (100%) تتمركز الإجابة (أوافق بشدة) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (-) تتمركز حول الإجابة (-) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (صفر) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين .
- 4- النتائج 1 ، 2 ، 3، تؤيدان صحة العبارة (توجد علاقة بين المعرفة واتخاذ القرارات).

جدول رقم (9) العبارة الثانية من الفرضية الأولى

تتوقف كفاءة اتخاذ القرار بالشركة على كفاءة إدارة المعرفة		
النسبة	التكرارات	البيان
52.5	21	أوافق بشدة
40.0	16	أوافق
5.0	2	محايد
2.5	1	لا أوافق
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (9) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق بشدة) بنسبة 52.5% .
- 2- النسبة العامة للموافقة (92.5%) تتمركز الإجابة (اوافق بشدة) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (2.5%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.12) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين .

4- النتائج 1 ، 2 ، 3، تؤيدان صحة العبارة (تتوقف كفاءة اتخاذ القرار بالشركة على كفاءة إدارة المعرفة).

جدول رقم(10)العبارة الثالثة من الفرضية الأولى

المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة اتخاذ القرارات		
النسبة	التكرارات	البيان
40.0	16	أوافق بشدة
37.5	15	أوافق
12.5	5	محايد
7.5	3	لا أوافق
2.5	1	لا أوافق بشدة
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (10) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق بشدة) بنسبة 40% .
- 2- النسبة العامة للموافقة (77.5%) تتمركز الإجابة (أوافق بشدة) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (10%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.13) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين .
- 4- النتائج 1 ، 2 ، 3، تؤيدان صحة العبارة (المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة اتخاذ القرارات).

جدول رقم(11)العبارة الرابعة من الفرضية الأولى

المعرفة الواضحة المتاحة للعاملين لها دور إيجابي في عملية إتخاذ القرار		
النسبة	التكرارات	البيان
50.0	20	أوافق بشدة
27.5	11	أوافق
12.5	5	محايد
5.0	2	لا أوافق
5.0	2	لا أوافق بشدة
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (11) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق بشدة) بنسبة 50% .
- 2- النسبة العامة للموافقة (77.5%) تتمركز الإجابة (أوافق بشدة) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (10%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.6) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين .
- 4- النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيدان صحة العبارة (المعرفة الواضحة المتاحة للعاملين لها دور إيجابي في عملية إتخاذ القرار).

جدول رقم(12)العبارة الخامسة من الفرضية الأولى

تعتمد فعالية اتخاذ القرار على كل أنواع المعرفة المختلفة بالشركة		
النسبة	التكرارات	البيان
35.0	14	أوافق بشدة
30.0	12	أوافق
25.0	10	محايد
7.5	3	لا أوافق
2.5	1	لا أوافق بشدة
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (12) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق بشدة) بنسبة 35% .
 - 2- النسبة العامة للموافقة (65%) تتمركز الإجابة (أوافق بشدة) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (10%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
 - 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.5) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين.
 - 4- النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيدان صحة العبارة (تعتمد فعالية اتخاذ القرار على كل أنواع المعرفة المختلفة بالشركة).
- جدول رقم (13) اختبار الفرضية الأولى: (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات)

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
40	-	-	-	9	31	1- توجد علاقة بين المعرفة واتخاذ القرارات
100%	-	-		%23	%78	
40	-	1	2	16	21	2- تتوقف كفاءة اتخاذ القرار بالشركة على كفاءة إدارة المعرفة
100%	-	%3	%5	%40	%53	
40	1	3	5	15	16	3- المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة اتخاذ القرارات
100%	%3	%8	%13	%38	%40	
40	2	2	5	11	20	4- المعرفة الواضحة المتاحة للعاملين لها دور إيجابي في عملية إتخاذ القرار
100%	%5	%5	%13	%28	%50	
40	1	3	10	12	14	5- تعتمد فعالية اتخاذ القرار على كل أنواع المعرفة المختلفة بالشركة
100%	%3	%8	%25	%30	%35	
200	4	9	22	63	102	المجموع
100%	%2	%5	%11	%32	%51	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (13) الخاص باختبار الفرضية الأولى التي نصها (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات) يوضح الآتي :

1- المنوال هو الإجابة (أوافق بشدة) بنسبة 51 % .

- 2- النسبة العامة للموافقة (83%) تتمركز الإجابة (أوافق بشدة) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (7%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق).
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (5.68) اقل من الجدولية (21) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين.
- 4- النتائج 1 ، 2 ، 3 تثبت صحة الفرضية الأولى .
- الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية تؤثر إدارة المعرفة في تقليل حالة عدم التأكد المرتبطة باتخاذ القرارات

جدول رقم(14)

العبارة الأولى من الفرضية الثانية

توجد علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وفعالية إتخاذ القرار		
النسبة	التكرارات	البيان
32.5	13	أوافق بشدة
27.5	11	أوافق
22.5	9	محايد
12.5	5	لا أوافق
5.0	2	لا أوافق بشدة
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (14) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق بشدة) بنسبة 32.5% .
- 2- النسبة العامة للموافقة (60%) تتمركز الإجابة (أوافق بشدة) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (17.5%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق).

3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.73) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين.

4- النتائج 1 ، 2 ، 3، تؤيدان صحة العبارة (توجد علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وفعالية إتخاذ القرار).جدول رقم (15)العبارة الثانية من الفرضية الثانية

يوثر ترقية الأداء المعرفي في تقليل مخاطر عدم التأكد		
النسبة	التكرارات	البيان
35.0	14	أوافق بشدة
45.0	18	أوافق
7.5	3	محايد
10.0	4	لا أوافق
2.5	1	لا أوافق بشدة
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (15) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 45% .
- 2- النسبة العامة للموافقة (80%) تتمركز الإجابة (أوافق) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (12.5%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.98) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين.
- 4- النتائج 1 ، 2 ، 3، تؤيدان صحة العبارة (يوثر ترقية الأداء المعرفي في تقليل مخاطر عدم التأكد).

جدول رقم(16)العبارة الثالثة من الفرضية الثانية

تعمل إدارة المعرفة بالشركة على إشاعة ثقافتها بين العاملين مما يساعد على تقليل مخاطر عدم التأكد		
النسبة	التكرارات	البيان
30.0	12	أوافق بشدة
32.5	13	أوافق
20.0	8	محايد
10.0	4	لا أوافق
7.5	3	لا أوافق بشدة
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (16) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 32.5% .
- 2- النسبة العامة للموافقة (62.5%) تتمركز الإجابة (أوافق) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (17.5%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (صفر) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين .
- 4- النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيدان صحة العبارة (تعمل إدارة المعرفة بالشركة على إشاعة ثقافتها بين العاملين مما يساعد على تقليل مخاطر عدم التأكد).

جدول رقم(17)العبارة الرابعة من الفرضية الثانية

قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واتخاذ قراراتها تتوقف بدرجة كبيرة على تقليل مخاطر عدم التأكد		
النسبة	التكرارات	البيان
27.5	11	أوافق بشدة
37.5	15	أوافق
22.5	9	محايد
7.5	3	لا أوافق
5.0	2	لا أوافق بشدة
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (17) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 37.5% .
 - 2- النسبة العامة للموافقة (65%) تتمركز الإجابة (أوافق) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (12.5%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
 - 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (صفر) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين .
 - 4- النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيدان صحة العبارة (قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واتخاذ قراراتها تتوقف بدرجة كبيرة على تقليل مخاطر عدم التأكد).
- جدول رقم (18) اختبار الفرضية الثانية: (تؤثر إدارة المعرفة في تقليل حالة عدم التأكد المرتبطة باتخاذ القرارات)

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
40	2	5	9	11	13	1- توجد علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وفعالية إتخاذ القرار
100%	%5	%13	%23	%28	%33	
40	1	4	3	18	14	2- يؤثر ترقية الأداء المعرفي في تقليل مخاطر عدم التأكد
100%	%3	%10	%8	%45	%35	
40	3	4	8	13	12	3- تعمل إدارة المعرفة بالشركة على إشاعة ثقافتها بين العاملين مما يساعد على تقليل مخاطر عدم التأكد
100%	%8	%10	%20	%33	%30	
40	2	3	9	15	11	4- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واتخاذ قراراتها تتوقف بدرجة كبيرة على تقليل مخاطر عدم التأكد
100%	%5	%8	%23	%38	%28	
160	8	16	29	57	50	المجموع
100%	%5	%10	%18	%36	%31	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (18) والخاص باختبار الفرضية الثانية التي نصها (تؤثر إدارة المعرفة في تقليل حالة عدم التأكد المرتبطة باتخاذ القرارات) يوضح الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 36 % .
- 2- النسبة العامة للموافقة (67%) تتمركز الإجابة (أوافق) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (15%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.84) اقل من الجدولية (21) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين.

4- النتائج 1 ، 2 ، 3 تثبت صحة الفرضية الثانية .

الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة

كفاءة اتخاذ القرارات ترتبط بكفاءة إدارة المعرفة

جدول رقم(19)العبارة الأولى من الفرضية الثالثة

يتوقف إتخاذ القرارات بالشركة على كفاءة العمليات المتبعة بإدارة المعرفة		
النسبة	التكرارات	البيان
22.5	9	أوافق بشدة
30.0	12	أوافق
27.5	11	محايد
12.5	5	لا أوافق
7.5	3	لا أوافق بشدة
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (19) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 30% .
- 2- النسبة العامة للموافقة (52.5%) تتمركز الإجابة (أوافق) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (20%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (صفر) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين.
- 4- النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيدان صحة العبارة (يتوقف إتخاذ القرارات بالشركة على كفاءة العمليات المتبعة بإدارة المعرفة).

جدول رقم(20) العبارة الثانية من الفرضية الثالثة

فعالية اتخاذ القرارات تعتمد على فاعلية إدارة المعرفة في إشاعة ثقافة المعرفة بالشركة		
النسبة	التكرارات	البيان
30.0	12	أوافق بشدة
35.0	14	أوافق
20.0	8	محايد
10.0	4	لا أوافق
5.0	2	لا أوافق بشدة
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (20) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 35% .
- 2- النسبة العامة للموافقة (65%) تتمركز الإجابة (أوافق) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (15%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.83) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين .
- 4- النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيدان صحة العبارة (فعالية اتخاذ القرارات تعتمد على فاعلية إدارة المعرفة في إشاعة ثقافة المعرفة بالشركة) .

جدول رقم(21) العبارة الثالثة من الفرضية الثالثة

توجد علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وكفاءة إتخاذ القرارات الاستراتيجية بالشركة		
النسبة	التكرارات	البيان
15.0	6	أوافق بشدة
17.5	7	أوافق
20.0	8	محايد
27.5	11	لا أوافق
20.0	8	لا أوافق بشدة
100.0	40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017 م

من الجدول (21) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 27.5% .
- 2- النسبة العامة للموافقة (22.5%) تتمركز الإجابة (أوافق) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (47.5%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.32) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين .
- 4- النتائج 1 ، 2 تؤيدان صحة العبارة (توجد علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وكفاءة إتخاذ القرارات الاستراتيجية بالشركة).

جدول رقم(22) العبارة الرابعة من الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وظائف إدارة المعرفة و توفير المعلومات التي تقلل من درجة عدم التأكد لاتخاذ القرارات		
النسبة	التكرارات	البيان
20.0	8	أوافق بشدة
27.5	11	أوافق
22.5	9	محايد
17.5	7	لا أوافق
12.5	5	لا أوافق بشدة
100.0	40	الإجمالي

7المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 201

من الجدول (22) يلاحظ الآتي :

- 1- المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 27.5% .
- 2- النسبة العامة للموافقة (47.5%) تتمركز حول الإجابة (أوافق) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (30%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (صفر) اقل من الجدولية (3.83) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين.
- 4- النتائج 1 ، 2 ، 3، تؤيدان صحة العبارة (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وظائف إدارة المعرفة و توفير المعلومات التي تقلل من درجة عدم التأكد لاتخاذ القرارات).

جدول رقم (32) اختبار الفرضية الثالثة: (كفاءة اتخاذ القرارات ترتبط بكفاءة إدارة المعرفة)

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
40	3	5	11	12	9	1- يتوقف إتخاذ القرارات بالشركة على كفاءة العمليات المتبعة بإدارة المعرفة
100%	%8	%13	%28	%30	%23	
40	2	4	8	14	12	2- فعالية اتخاذ القرارات تعتمد على فاعلية إدارة المعرفة في إشاعة ثقافة المعرفة بالشركة
100%	%5	%10	%20	%35	%30	
40	8	11	8	7	6	3- توجد علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وكفاءة إتخاذ القرارات الاستراتيجية بالشركة
100%	%20	%28	%20	%18	%15	
40	5	7	9	11	8	4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وظائف إدارة المعرفة و توفير المعلومات التي تقلل من درجة عدم التأكد لاتخاذ القرارات
100%	%13	%18	%23	%28	%20	
160	18	27	36	44	35	المجموع
100%	%11	%17	%23	%28	%22	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2017م

من الجدول (23) والخاص باختبار الفرضية الثالثة التي نصها (كفاءة اتخاذ القرارات ترتبط بكفاءة إدارة المعرفة) يوضح الآتي :

1- المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 28% .

- 2- النسبة العامة للموافقة (50%) تتمركز الإجابة (أوافق) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (28%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق) .
- 3- قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.14) اقل من الجدولية (21) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين .
- 4- النتائج 1 ، 2 ، 3 تثبت صحة الفرضية .

أولا : النتائج :

بناءا على نتائج تحليل الاستبانة توصل البحث إلى النتائج التالية :

- 1- توجد علاقة بين المعرفة واتخاذ القرارات .
- 2- تتوقف كفاءة اتخاذ القرار بالشركة على كفاءة إدارة المعرفة .
- 3- المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة اتخاذ القرارات .
- 4- المعرفة الواضحة المتاحة للعاملين لها دور إيجابي في عملية إتخاذ القرار .
- 5- توجد علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وفعالية إتخاذ القرار .
- 6- يؤثر ترقية الأداء المعرفي في تقليل مخاطر عدم التأكد .
- 7- تعمل إدارة المعرفة بالشركة على إشاعة ثقافتها بين العاملين مما يساعد على تقليل مخاطر عدم التأكد .
- 8- يتوقف إتخاذ القرارات بالشركة على كفاءة العمليات المتبعة بإدارة المعرفة .
- 9- فعالية اتخاذ القرارات تعتمد على فاعلية إدارة المعرفة في إشاعة ثقافة المعرفة بالشركة .
- 10- توجد علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وكفاءة إتخاذ القرارات الاستراتيجية بالشركة .

ثانيا : التوصيات

بناءا على النتائج التي تم التوصل اليها يوصي البحث بالآتي :

- 1- ضرورة ربط اتخاذ القرارات بالمعرفة .
- 2- زيادة كفاءة إدارة المعرفة لضمان كفاءة اتخاذ القرارات .
- 3- الاهتمام بمراعاة جميع انواع المعرفة عند اتخاذ القرارات .
- 4- الاهتمام بدراسة المخاطر المحيطة بالقرارات وامكانية الاستفادة من المعرفة في تقليلها .
- 5- ضرورة وضع اهداف المنظمة مع مراعاة المخاطر ودور إدارة المعرفة في التقليل من هذه المخاطر .

قائمة المراجع والمصادر :

1. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، بحث أكاديمي منشور ، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مارس 2002م.
2. صالح احمد علي العاني ، اثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق 2004 م .
3. شهاب الدين حمد النعيمي ، دور إدارة المعرفة المالية في تطوير وسائل بناء وإدارة المحفظة المالية ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال غير منشورة ، عمان ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 2004م .
4. العمري غسان سلم ، علاقة إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع ، بحث غير منشور ، مقدم إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة جرش الأهلية ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، 2005م.
5. ابو فارة ، واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، عمان ، جامعة العلوم التطبيقية ، 2006م .
6. علي عجام سعد ، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة واثرها على الخيار الاستراتيجي ، بحث منشور ، المجلة العراقية للعلوم ،المجلد (1) ، العدد (2) 2007م.
7. زياد الصيرفي ، إدارة المعرفة في المنظمات لزيادة فعالية أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، دمشق ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، 2008 م .

8. حمد خليل عليان ، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أداء المؤسسات الأهلية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، فلسطين ، جامعة القدس ، 2011م .
9. عمر عباس الشريف ، اثر إدارة المعرفة على أداء العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، السودان ، جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، 2011 م .
10. أكرم سالم حسن الجنابي ، دور إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2013م .
11. أكرم سالم حسين ، إدارة المعرفة ، (عمان : الوراق للنشر ، 2013 م)
12. العنزي سعد واحمد علي صالح ، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال ، ط2 ، عمان : دار البازوري للطباعة والنشر ، 2009م .
13. سعد علي العنزي ، راس المال الفكري ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، بغداد ، المجلد الثاني ، العدد الخامس والعشرون ، 2001م .
14. عبد الستار العلي وعامر قنديلجي وغسان العمري ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط2 ، عمان : دار الحيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009 م .
15. صلاح احمد علي وسعد علي العنزي ، عمان ، دار البازوري للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية، 2009م.
16. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات ، ط 2 ، عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، 2010.
17. محسن الخضيرى ، اقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2001 م ، ص 66.
18. عادل جريوش واحمد علي صالح ، راس المال الفكري ، العدد الخامس والعشرون ، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، القاهرة : مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 م .
19. عبد الستار العلي وغسان العمري ، مفهوم خريطة المعرفة، دراسة استعراضية تحليلية ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة ، عمان ، 2004 م .
20. عبد الرحمن الهاشمي وفائزة العزاوي ، المنهج والاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2006م.
21. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، عمان : دار وائل للنشر ، 2003م.
22. يورك برسي ، سلسلة المميزون الإدارية ، إدارة المعرفة ، بيروت : العالمية للنشر ، 2005.

23. بيتر دركر ، فن القيادة في منظمات الأعمال ، تعريب عبد الهادي الميداني ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، 2004 م .
24. صلاح الدين الكبيسي ، ادارة المعرفة ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 م
25. محجوب بسمان ، عمليات إدارة المعرفة ، عمان : منشورات جامعة الزيتونة ، 2004 م .
26. كريس اشوتوت ، المعرفة والأصول الفكرية ، تعريب علاء احمد ، عمان : يميك للطباعة والنشر ، 2002م .
27. ماكليود رايموند ، نظم المعلومات الإدارية ، تعريب سرور علي إبراهيم ، الرياض : دار المريخ للنشر ، 2000م .
28. عبد الرحمن يوسف درويش ، المعرفة الإدارية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلة رقم (3) ، العدد (1)، 1997م.
29. نعمة عباس خفير ، المدخل المعرفي في تحليل الاختبار الاستراتيجي ، بغداد : كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، أطروحة دكتوراة ، غير منشورة ، 1996 م .
30. أبو الحسن، علي، أحمد عبد العال، المدخل الكمي في المحاسبة الإدارية، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع) 2002م .،
31. كمال أبو زيد، عبد الحي مرعي، النماذج المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، (الاسكندرية : دار الرشاد للطباعة والنشر ، 2008م).
32. محمد تيسير الرجبي، المحاسبة الإدارية، الطبعة الثالثة، (عمان: دار وائل للنشر ، 2004.
33. منصور السعيدة، المحاسبة الإدارية مع التركيز على التكاليف لغايات التخطيط- اتخاذ القرارات، (الكرك: مؤسسة رام للتكنولوجيا والكمبيوتر، 1993 م) .
34. جلال العبد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004 م) .
35. مؤيد الفضل ، عبد الكريم شعبان، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، (عمان : دار زهران للنشر، 2003) .
36. خليل عواد ، المحاسبة الإدارية ، (عمان :دار وائل للنشر ، 2005 م) .
37. علي شريف وآخرون ، الإدارة المعاصرة ، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2007م ، ص 185) .

38. منير هندي ، أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008
39. حنفي عبد الغفار، بورصة الأوراق المالية(أسهم، سندات، وثائق استثمار، خيارات)، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003 ،ص364
40. منشورات شركة سكر كنانة ، إدارة العلاقات العامة ، 2015م
- 42–Saunders –Cornett, Financial Markets And Institutions, an introduction to the risk management approach, second edition, McGraw–Hill, pages