



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

**أثر إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية**  
**- دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية -**

**The impact of knowledge management in the  
effectiveness of managerial decision making  
process**

**-Field study in Algerian banks-**

**بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال**

**إعداد الطالبة**

**سهام عمار بوصبع**

**إشراف الأستاذ الدكتور**

**طارق الخير**

**2010م**

**1431هـ**

**Syrian Arab Republic**

**Damascus university**

**Faculty of economics**

**Business administration department**



**The impact of knowledge management in  
the effectiveness of  
managerial decision making process  
-Field study in Algerian banks-**

Prepared by:

Sihem amar bousba

Supervisor:

Pro.Dr. Tarek al- khayer

2010

## **Abstract**

### **The Impact of Knowledge Management in the Effectiveness of Managerial Decision Making Process -Field Study in Algerian Banks –**

**Prepared by: Sihem Amar Bousba**

**Supervisor Prof. Dr: Tarek Al- Khayer**

This study talks about the impact of knowledge management in the effectiveness of making decision process. It aims to know the extent of applying knowledge management by the Algerian banks to perform its activities, to determine the effectiveness of making administrative decisions in the Algerian banks .Besides, It highlights the relation between knowledge management ( knowledge, practices of knowledge management, knowledge system), and the effectiveness of making administrative decision process.

The scope of the study is the banks working in the Algerian banking markets. While the sample of the study consists of 7 banks. Where the questionnaires were distributed on the managers working in those banks. The valid questionnaires for statistic analysis is 76 questionnaires. The data analysis depends on the descriptive statistical analysis (arithmetic mean, normative deviation), and deductive statistical analysis (multiple and simple regression, One simple T- test).

#### **The Study Highlights the following Main Results:**

-The Algerian banks are interested in the knowledge management. It is clear that the level of knowledge management is highly developed which indicates their awareness of the importance of knowledge source as one of the strategic sources now a days.

-The process of Decision making in the Algerian banks fulfills the required level of efficiency. This is due to the quality of the taken decisions as well as the easiness of their execution. Besides, the managers abide by the determined schedules of their executions.

-The managers rarely depend on the quantitative methods in making banking decisions.

-Some of the directors delay in taking some decisions despite their importance. This is considered as a weakness indicator in the Algerian banks.

-There is a statistic indication relation between the knowledge of the managers and the efficiency of administrative decisions takings.

-There is a statistic indication relation between the process of knowledge management (creation, storage, distribution, implementation) and the effectiveness of decision making process.

-There is a statistic indication relation between the systems that the banks depend on to administrate its knowledge and the efficiency of the process of taking administrative decisions.

### **the study Summaries the following Recommendations:**

-The effectiveness of the process of administrative making decisions depends to a large extent on the knowledge of the managers and their validity. Thus, the banks have to manage their knowledge remarkably by taking a special care about all of its operations being creation, storage, distribution, and implementation.

-The delay in making decisions would aggregate the seriousness of the presented problem. This is related to the stress the managers suffer from while performing their tasks. Therefore, the higher administration should distributes tasks, activities on the managers in a way to enable them to have a free time to take decisions quickly to quickly overpass the problems we suffer from currently.

-The Managers who take decisions should depend more on the quantitative methods to direct the decisions they take. Some of those methods are (operation research, decision trees, theory of probability) Moreover, they should rely on their experience, knowledge and the opinions of others.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## أولاً: المقدمة العامة

تواجه منظمات اليوم العديد من التحديات والتحولات التي تؤثر في سير أعمالها ونشاطاتها، ولعل أبرز هذه التحديات التغيرات التكنولوجية السريعة، زيادة حدة المنافسة، التكتلات والاندماجات بين المنظمات وكذا التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، هذا ما جعل هذه المنظمات مجبرة على الاستجابة واتخاذ إجراءات سريعة من أجل التكيف مع محيطها، ومن أبرز ما أفرزته أو فرضته تلك التحولات ضرورة الاهتمام بالموارد المعرفي الذي يمثل جملة التراكمات المعرفية لدى المنظمة و لدى الأفراد العاملين بها، دون إهمال الاهتمام بالموارد الأخرى المتمثلة في العمل ورأس المال والأرض.

فالمعرفة كما يرى بعض رواد هذا المجال هي قوة وثروة في آن واحد<sup>1</sup> إذا ما استثمرت من قبل المنظمة وتم تحويلها إلى سلع وخدمات مفيدة للفرد والمجتمع، فهي تزداد مع الاستعمال بعكس الموجودات المادية التي تتناقص كلما تم استخدامها، وهذا لن يتحقق إلا بوجود إدارة فعالة للمعرفة كأداة حديثة تساعد على الاستفادة من المعرفة وتمكّن من استخدامها بما يحقق الميزة التنافسية ويعزز من المكانة الاقتصادية.

وتهدف المنظمات من خلال قيامها بإدارة معارفها إلى الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية، وتخزينها في نظم تمكن جميع الأفراد من الوصول إليها واستخدامها بما يحسن أداءهم ويرفع من جودة الخدمات التي يقدمونها.

ولإدارة المعرفة تأثير واضح وجلي على مختلف العمليات والأنشطة داخل المنظمة، فهي تؤثر في عمليات الإنتاج والأفراد و المالية ... ليشمل تأثيرها عملية اتخاذ القرارات، هذه الأخيرة التي أصبحت تعتمد على غزارة المعلومات والمعرفة في سبيل ضمان فعاليتها وتحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها، فعملية اتخاذ القرارات تعد من أهم العمليات في المنظمات على اختلاف أنواعها وتزداد أهميتها كلما كبر حجم المنظمة وازدادت أنشطتها، فهي ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة، حيث أصبح النجاح الذي تحقّقه أيّة منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ قرارات فعالة.

والمصارف كغيرها من المنظمات تسعى إلى تطوير أعمالها والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئتها، لذا كان لزاماً عليها العمل على إدارة معارفها والاستغلال الجيد لها في سبيل تحسين عملياتها و تحقيق قيمة مضافة لأعمالها. والمصارف الجزائرية من جملة المصارف في العالم التي

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن : استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، 2008، ص14

تسعى إلى التكيف مع هذه التغيرات، ويتضح ذلك من خلال الجهود التي بذلت وما زالت تبذل من قبل السلطات الجزائرية من أجل تحسينها وتطويرها، عن طريق القيام بإصلاحات جذرية منذ الاستقلال إلى حد الآن.

وفق ما تقدم سنقوم بدراسة هذا الموضوع من خلال تقسيمه إلى أربعة فصول، تضمن الفصل الأول الإطار العام للدراسة والذي يتناول مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين، والفرضيات ومجتمع الدراسة وحدود الدراسة وأساليب جمع البيانات وتحليلها، واختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة، بينما تضمن الفصل الثاني إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق الذي قسم إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مفاهيم وأساسيات حول المعرفة، في حين تناول المبحث الثاني مدخل إلى إدارة المعرفة، وخصص المبحث الثالث للحديث عن عمليات إدارة المعرفة و نظمها، في حين جاء الفصل الثالث تحت عنوان اتخاذ القرارات الإدارية، الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث تم فيها الحديث عن المفاهيم المتعلقة بالقرار و اتخاذ القرار الإداري، والتطرق إلى تفصيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المبحث الثاني ثم التعرض إلى فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المبحث الثالث، بينما تناول الفصل الرابع القسم العملي بإعطاء لمحة عن النظام المصرفي الجزائري والمصارف عينة الدراسة، عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات و في الأخير عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة و تقديم الاقتراحات والتوصيات الضرورية.

## ثانيا: مشكلة الدراسة

تبلورت مشكلة الدراسة في دراسة الأثر الذي يمكن أن تحدثه إدارة المعرفة بمختلف أبعادها على فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي يمكن صياغتها من خلال السؤال التالي:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية ؟

وضمن هذه الإشكالية تدرج الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى أهمية استخدام إدارة المعرفة في العمل الإداري في المصارف الجزائرية ؟
- 2- ما مستوى فعالية اتخاذ القرارات في المصارف الجزائرية ؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

## ثالثا: مصطلحات الدراسة

- **المعرفة:** المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار، والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات وهي عبارة عن معلومات يتم مزجها بالتجارب والحقائق والأحكام التي تعمل مع بعضها البعض بما يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة<sup>1</sup>.
- **إدارة المعرفة:** يعرف (Hackett) إدارة المعرفة بأنها مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول المعلومات، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها العاملون<sup>2</sup>.
- **القرار:** هو فصل أو حكم في مسألة أو خلاف، وهو يمثل الحل لهذه المسألة<sup>3</sup>.
- **عملية اتخاذ القرار:** عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية هي البحث، المفاضلة أو المقارنة، ثم الاختيار<sup>4</sup>.

## رابعا: أهمية الدراسة

- تتبع أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يتسم بالحدث حيث يعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية فهي تبين لنا الدور الذي يلعبه استخدام برنامج إدارة المعرفة من أجل اتخاذ قرارات فعالة.

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية - مدخل النظم - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص15

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي: إدارة المعرفة - مدخل نظري - دار الأهلية، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص22

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة - الطبعة الأولى، جدارا للكتاب

العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص253

<sup>4</sup> منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 136

- قلة الأبحاث المتعلقة بإدارة المعرفة واستخدامها في المنظمات المختلفة في المكتبات بصفة عامة ولأثرها على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية بصفة خاصة.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة التطبيقية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة، وذلك بتقديم المقترحات اللازمة للرفع من فعالية استخدام إدارة المعرفة في مجال اتخاذ القرارات في العمل الإداري بالمصارف الجزائرية.
- تعد هذه الدراسة خطوة جديدة قد تفيد المصارف الجزائرية في تعزيز مكانتها في السوق، وتحقيق الدور المناط بها في تمويل وتنمية الاقتصاد.

#### خامسا: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على إدارة المعرفة مفهومها، أهميتها، نماذجها وكذا عملياتها ونظمها.
- التعرف على مدى فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الجزائرية عينة الدراسة.
- تحديد متطلبات وعوامل نجاح القرار الإداري.
- التعرف على مدى استخدام إدارة المعرفة في المصارف الجزائرية، خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية.
- الوقوف على مدى وجود علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرار.

#### سادسا: الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على أهم ما كتب في مجال إدارة المعرفة واتخاذ القرارات نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولتها ومن جوانب مختلفة، ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

##### أ- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل:

##### - دراسة وهيبة حسين داسي، 2007:

دراسة وهيبة حسين داسي هي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان: " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، حيث بلغت عينة الدراسة (54) مدير بالمصارف الحكومية السورية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية من وجهة نظر المديرين في هذه المصارف.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- وجود ضعف وبنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة .
- عدم اهتمام المصارف الحكومية السورية باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي.<sup>1</sup>

- دراسة Aija، 2006:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "Managing knowledge for innovation" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في الإبداع، من خلال القيام بدراسة مسحية لمجموعة من المنظمات و دراسة حالة بعض المنظمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- تحسين الخدمات وإدخال خدمات جديدة في المنظمات محل الدراسة، يعتمد مباشرة على حجم المعرفة ومستوى إدارة المعرفة في المنظمات.
- الاعتماد على المعرفة الضمنية لوحدها يؤدي إلى إعاقة عملية الإبداع.
- إن المعرفة الضمنية المتراكمة ترتبط مباشرة بتقديم خدمات جديدة، بينما ترتبط المعرفة الصريحة المتراكمة بتحسين الخدمات المقدمة حالياً.<sup>2</sup>

- دراسة فراس خضر شحاذة، 2006:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد إدارة المعرفة المتوفرة بقطاع المستشفيات، ومدى توافر هذه الأبعاد في المستشفيات الجامعية محل الدراسة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- يدرك العاملون (الأطباء، الممرضون، الإداريون) أبعاد إدارة المعرفة بدرجة متوسطة.

<sup>1</sup> وهيبه حسين داسي: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2007، ص1

<sup>2</sup> نازم محمود محمد الأحمد: نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2007 ص 26-27

- هناك فروق جوهرية في إدراك العملاء لأبعاد جودة الخدمة المقدمة حسب المستشفى حيث يختلف هذا الإدراك باختلاف المستشفى الذي يقدم الخدمة.

- هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين أبعاد إدارة المعرفة وكفاءة الخدمة كبعد من أبعاد جودة الخدمة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة وجودة الخدمة معبرا عنها بالجوانب المادية والبشرية.<sup>1</sup>

- دراسة fonceca\_ana\_flavia، 2003:

حاولت هذه الأطروحة دراسة "تأثير إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي في المنظمة"، حيث جاءت هذه الدراسة في مرحلتين: مرحلة التحليل الكمي، ومرحلة التحليل النوعي ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- إن الفجوة بين تصميم برنامج إدارة المعرفة من جهة والتركيز على الأنشطة التي تجعل هذا المفهوم ساري المفعول ضمن المصرف من جهة أخرى تبقى شائكة.

- سمحت الدراسة بتعريف عشرة معايير لتطبيق برامج إدارة المعرفة ضمن المنظمات وتحديد مميزات العمليات التي كانت فعالة في الحصول على المعرفة.<sup>2</sup>

ب- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع:

- دراسة أحمد الهزايمة، 2009:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية الأردنية"، وقد هدفت إلى معرفة مدى جدوى المعلومات في الحفاظ على الموارد الاقتصادية للمؤسسات الحكومية، وتحديد أثر المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية، وتوصل هذا البحث إلى جملة من النتائج من أهمها:

- توجد قناعة لدى العاملين بأنّ لنظم المعلومات وتقنياتها المستخدمة حديثا دورا فاعلا في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات والدوائر الحكومية.

- يقر العاملون بأن استخدام التقنيات المحوسبة لنظم المعلومات وسرعة إدخال البيانات إليها يؤدي إلى سرعة الحصول على معلومات قيمة، ومن ثم السرعة في اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فراس خضر شحادة: إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2006، ص2

<sup>2</sup> فراس خضر شحادة: مرجع سبق ذكره، ص11-12

<sup>3</sup> احمد صالح الهزايمة: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009

- دراسة شاكر أحمد طلال العدوان، 2006:

هي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "أثر خصائص المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية" حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات العامة التي يتم إقرار موازنتها من قبل مجلس الوزراء، وتم توزيع (254) استبانة كان منها (198) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المعلومات (الملائمة، التوقيت المناسب، الدقة، الشمول، الوضوح، المرونة، سهولة الحصول على المعلومات) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسات عينة الدراسة، كما هدفت إلى التعرف أهم المعوقات التي تواجه متخذي القرارات الإدارية في الحصول على المعلومات ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسات العامة الأردنية.

- تتوافر المعلومات ذات الخصائص الجيدة في المؤسسات العامة عينة الدراسة.

- ضعف أنظمة المعلومات المحوسبة لمعالجة البيانات وتبويبها وتصنيفها وتوصيلها إلى متخذي القرارات الإدارية، يعد من أهم المعوقات التي تواجه المديرين عينة الدراسة<sup>1</sup>.

- دراسة برونزي وأول، 2005:

دراسة بعنوانها "collecting information to improve decision making" جمع المعلومات لتحسين اتخاذ القرارات وهي دراسة تطبيقية أخذت الطابع الكمي التحليلي حيث أجريت على مجموعة من المنظمات الرومانية المتخصصة بعمليات التمويل والاستثمار، حيث هدفت إلى دراسة القرارات التي تصنع في ظل عدم التأكد البيئي كما هدفت إلى التعرف على وسائل جمع المعلومات وتحليلها بطرق كمية اعتماداً على نظرية المعلومات، وذلك من أجل تحسين مراحل اتخاذ القرارات، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها كما يلي:

- تعد المعلومات المادة الأساسية في صنع القرارات.

- وفرة المعلومات لا تعني بالضرورة الوصول إلى قرارات أكثر رشداً بل أن نوعيتها - من ملائمتها وقابليتها للقياس الكمي - هي العامل الحاسم في صنع قرارات فعالة.

<sup>1</sup> شاكر أحمد طلال العدوان: أثر خصائص المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، الأردن، 2006، ص

- إتباع منهجية واضحة ومحسوبة في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات هي خطوة هامة في عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

- دراسة سميرة بباله، 2004:

جاءت هذه الدراسة بعنوان " المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة " وذلك بتطبيقها على مدير الإدارة والمالية وقد هدفت إلى:

إبراز قيمة ومكانة المدير في عملية إدارة المؤسسة، وما يجب أن يتميز به من خصائص تؤهله لحل مشاكل الإدارة، ومن ممارسة الوظائف الإدارية الرئيسية، وتوضيح أهمية القرارات التي يتخذها المدير وضرورة وجود نظام معلوماتي فعال يدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة النتائج التالية:

- يقوم رئيس قسم الإدارة و المالية بتطبيق المعرفة العلمية و المهارة الفنية معاً، لأداء وظائفه و مهامه.  
- يقوم رئيس قسم الإدارة و المالية بوظيفة التخطيط في حدود المسؤولية الملقاة على عاتقه في إدارة القسم.

- نقص الإطارات في الوحدة و نقص كفاءة العديد من الأطراف الذي يتعامل معهم (رئيس قسم الإدارة والمالية) ينجر عنه بطء وصول المعلومات و بالتالي تأخر استغلالها لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.  
- محدودية اتخاذ القرارات من طرف رئيس قسم الإدارة و المالية و بالتالي محدودية إشراك العاملين في اتخاذها.

- يعتمد رئيس قسم الإدارة و المالية في تحصيل المعلومات على نظام معلوماتي بسيط و تقليدي، إلا أنه يتمشى مع طبيعة القرارات التي يتخذها.<sup>2</sup>

- دراسة حنان تركمان، 2001:

دراسة حنان تركمان هي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان: " اتخاذ القرار الإداري وفعاليته في القطاعات الإنتاجية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات عملية اتخاذ القرار الإداري الناجح، وذلك من خلال معرفة الفعالية الحالية لعملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية في هذه المؤسسات، وبيان فيما إذا كانت هناك نواحي ضعف فيها، وتقديم اقتراحات لعلاج نواحي القصور في عملية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> شاكر أحمد طلال:مرجع سبق ذكره، ص 21

<sup>2</sup> سميرة بباله: المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص 210

حيث كانت النتائج كما يلي:

- استخدام الأسلوب التقليدي في حل المشكلات واتخاذ القرارات وغياب الاستفادة من الأسلوب العلمي الكمي، بسبب عدم إدراك أهميته كوسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات إلى جانب ندرة الكفاءات القادرة على استخدامه

- تتخذ معظم القرارات بشكل مركزي.

- إن مساعدي متخذي القرارات ومستشاريهم هم غالبا من الأقارب و الأصدقاء، مما يؤدي إلى عدم الحرص على اتخاذ القرارات السليمة والمفيدة للصالح العام.<sup>1</sup>

من ملاحظة الدراسات السابقة نجد أنها قد تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وفي منظمات متنوعة (مصارف، مؤسسات حكومية و خاصة)، كما اختلفت في نوعية المتغيرات المدروسة فدراسة وهيبة على سبيل المثال قد ركزت على دراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتماد عمليات إدارة المعرفة و التكنولوجيا المساعدة لإدارة المعرفة، كمتغيرات للدراسة، أما دراسة فراس شحادة فقد ركزت على دراسة أبعاد إدارة المعرفة ومدى إدراكها من قبل العاملين بالمستشفيات عينة الدراسة وتأثير ذلك على جودة الخدمة التي يقدمونها، كما نجد أن دراسة شاكرا العدوان قد ركزت على دراسة تأثير خصائص المعلومات على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية حيث تم التركيز في تحديد فعالية اتخاذ القرارات الإدارية على جودة القرار، زمن اتخاذ القرار وتنفيذه، سهولة التنفيذ، ومدى قبول القرار من قبل الأفراد المنفذين له.

ج- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- جاءت هذه الدراسة لتبيان مدى الاعتماد على إدارة المعرفة في المصارف الجزائرية.
- تعد الدراسة الحالية الأولى التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الجزائرية (على حد علم الباحثة).
- تعد هذه الدراسة الأولى التي ستتناول متغيرات نوع المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وكذا نظمها وتأثيرها على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

<sup>1</sup> حنان تركمان: اتخاذ القرار الإداري وفعاليته في القطاعات الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب، 2001، ص4

### سابعاً: فرضيات الدراسة

تأتي الدراسة لاختبار صحة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الأساسية الأولى:

- إن مستوى إدارة المعرفة بالمصارف الجزائرية هو مستوى متوسط ويساوي 3.

#### الفرضية الأساسية الثانية:

- تتميز القرارات الإدارية المتخذة في المصارف الجزائرية بأنها غير فعالة.

#### \* الفرضية الأساسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

والتي قسمت إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها الإداريون وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، والتي قسمت بدورها إلى فرضيتين فرعيتين:

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

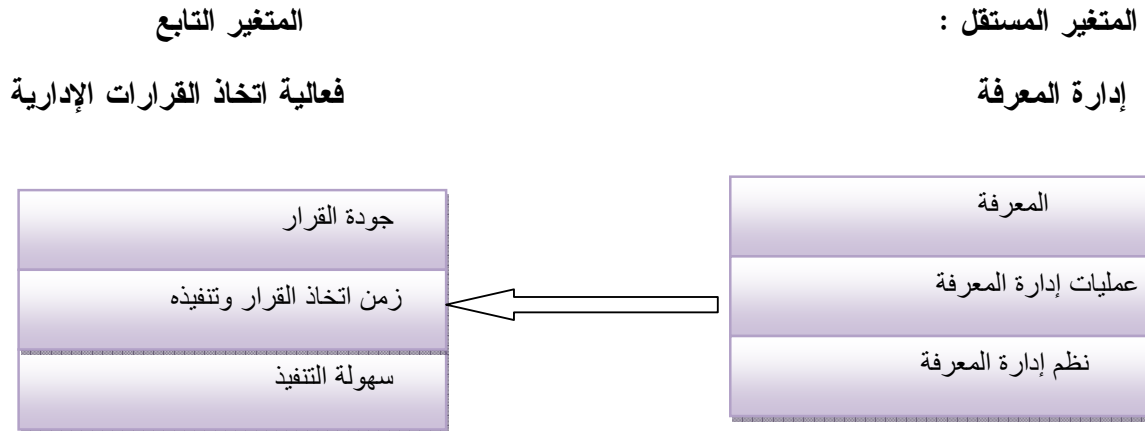
2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم إدارة المعرفة والقرارات التي تتخذها المصارف الجزائرية.

#### ثامناً: نموذج الدراسة

انطلاقاً من الدراسة النظرية ومشكلة الدراسة وأهدافها ، وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين وما خلصت إليه من نتائج وتوصيات، تم تشكيل نموذج الدراسة انطلاقاً من دراسة التأثير الذي تحدثه إدارة المعرفة من خلال نوع المعرفة وعمليات إدارة المعرفة والنظم المستخدمة لإدارتها في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يتضمن النموذج نوعين من المتغيرات: المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع والمتمثل في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

تاسعا: متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

- المعرفة: حيث ركزت الدراسة على دراسة المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة.
- عمليات إدارة المعرفة: تم التركيز على توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها.
- نظم إدارة المعرفة: وتتمثل في التكنولوجيا المساعدة على إدارة المعرفة.
- ب- المتغير التابع (فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية)
- جودة القرار: وهي تعني مدى قدرة القرار المتخذ على تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، وكذا قدرته على استغلال الموارد المادية والبشرية بكفاءة.
- زمن اتخاذ القرار وتنفيذه: وهو الوقت الذي يستغرقه متخذه ومنفذو القرارات الإدارية.
- سهولة التنفيذ: وهي تعني مدى السرعة والسهولة في تنفيذ القرارات الإدارية المتخذة من قبل المنفذين.

عاشرا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المصارف الجزائرية والبالغ عددها 21 مصرفا بين العامة و الخاصة، وقد تم أخذ عينة قصدية بلغ عددها 7 مصارف أي ما نسبته 33.33% من مجموع المصارف في السوق الجزائرية.

وتم توزيع الاستبانة على الأفراد العاملين بالإدارة من مدراء عامين ونوابهم ومديري الإدارات و رؤساء الأقسام في هذه المصارف، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 76 استبانة.

## الحادي عشر: أدوات جمع البيانات وتحليلها

### 1- مصادر جمع البيانات: تم الاستعانة بمصدرين لجمع البيانات

أ- المصادر الثانوية: حيث تم جمع البيانات الثانوية من الكتب والمجلات العلمية المحكمة والمؤتمرات والملتقيات العلمية والمواقع الالكترونية.

ب- المصادر الأولية: وهي التي جمعت من الميدان، عن طريق تصميم استبانة تم توزيعها على المدراء متخذي القرارات الإدارية، حيث تم الاعتماد على سلم ليكارت المكون من خمس درجات لإثبات أو نفي الفرضيات التي وضعت وتم تفريغ البيانات على الشكل التالي:

الجدول رقم (1)

| الاحتمال      | الأهمية النسبية |
|---------------|-----------------|
| اتفق تماما    | 5 درجات         |
| اتفق          | 4 درجات         |
| محايد         | 3 درجات         |
| لا اتفق       | 2 درجتين        |
| لا اتفق تماما | 1 درجة          |

2- أدوات المعالجة الإحصائية: استخدمت الباحثة بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، لتحليل بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- معامل ألفا كرومباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي: من أجل الحصول على متوسطات إجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت في إجابات المبحوثين عن وسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف: لمعرفة مدى الانسجام في إجابات المبحوثين، وهو حاصل قسمة الانحراف المعياري والوسط الحسابي.
- اختبار **One Sample T-test** لمعرفة اتجاهات المبحوثين نحو تبني المصارف الجزائرية لمفهوم إدارة المعرفة، والتعرف على مدى فعالية القرارات الإدارية المتخذة.

- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

### الثاني عشر: صدق وثبات أداة الدراسة

أ - اختبار الصدق: يعني مدى صلاحية الاستبانة في قياس السلوك الذي صممت من أجله، وللتحقق من صدق هذه الأداة قامت الباحثة بعرضها على محكمين كما هو مبين في الملحق رقم (3)، وبعد الاخذ بملاحظاتهم تم تصميم الاستبانة على شكلها النهائي، وقد وزعت الفقرات بشكل متسلسل لتبسيط ذلك على المبحوثين.

ب- اختبار الثبات: ويقصد به درجة ثبات المستقصى منهم في حالة تكرار توزيع الاستبانات عليهم مرة أخرى، وقد تم استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار ألفا كرومباخ لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): اختبار الثبات لأداة القياس

| المتغير                 | معامل الثبات |
|-------------------------|--------------|
| إدارة المعرفة           | 0.77         |
| اتخاذ القرارات الإدارية | 0,66         |
| كافة المتغيرات          | 0,82         |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة لأنها أكبر من (60%)، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة 82%، وهي نسبة ثبات عالية وهذا يعني صلاحية الاستبانة لإجراء الدراسة.

### الثالث عشر: حدود الدراسة

أ - الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في الاقتصار على المصارف الجزائرية وهذه المصارف هي: البنك الوطني الجزائري (BNA)، البنك الجزائري الخارجي (BEA)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، بنك البركة.

ب - الحدود الزمنية: لقد تم إعداد وتنفيذ هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2009-

2010

#### الرابع عشر: صعوبات الدراسة

- عدم تعاون بعض أفراد عينة الدراسة في ملء الاستبانة، ورفض بعضهم الآخر للفكرة من أصلها بحجة الانشغال المستمر بأداء العمل.
- اقتصار الدراسة على سبعة مصارف وأغلبها بنوك عامة- ما عدا بنك البركة- وذلك لصعوبة الدخول إلى المصارف المتبقية وخاصة المصارف الخاصة.

## الفصل الثالث

### اتخاذ القرارات الإدارية

يتخذ كل فرد منا قرارات متعددة في حياته، نفس الشيء بالنسبة للمنظمات إذ أن عملية اتخاذ القرار هي عملية جوهريّة في الإدارة وهناك من اعتبرها القلب النابض لها، فنجاح المنظمات على اختلاف أنواعها يعتمد على مدى قدرتها على اتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية، سواء في حل المشكلات التي تواجهها أو في استغلال الفرص المتاحة أمامها.

وتعدّ عملية اتخاذ القرار إحدى المهام الرئيسية للمدراء في مختلف المواقع الإدارية- فقد اعتبرت واحدة من المعايير الأساسية التي يعتمد عليها في التفرقة بين المدير الناجح والمدير الفاشل- لذلك كان على المنظمات أن تنمي وتدرّب الأفراد متخذي القرارات على حل المشكلات بطريقة فعالة، خاصة وأنّ عملية اتخاذ القرار لم تعدّ تعتمد على الطرق البسيطة كالتخمين والحدس مهما كان المستوى الذي يحتله متخذ القرار، وإنما أصبحت تعتمد على أساليب ونماذج إحصائية دون إغفال الجانب الشخصي، بحيث تضمن تلك الأساليب الدقة والفعالية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

ونظرا لأهمية القرارات الإدارية في المصارف بصفة عامة، سوف نتطرق في هذا الفصل من الإطار النظري إلى دراستها بشيء من التفصيل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القرار واتخاذ القرار الإداري

المبحث الثاني : عملية اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الثالث : فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القرار واتخاذ القرار الإداري

إن القرارات الإدارية هي الأداة المعبرة عن مدى قدرة المنظمات على استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة أمامها، لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم الخاصة باتخاذ القرار الإداري، وأهميته، والتعرف على أنواع وعناصر وخصائص القرار الإداري وكذا ذكر أهم النظريات في عملية اتخاذ القرارات.

#### أولاً: مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات الإدارية

- 1- **المفهوم:** قبل تقديم التعاريف المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية، لابد من التعرض للمفاهيم وثيقة الصلة بها المتمثلة في: المشكلة، والظاهرة، والقرار وصنع القرار.
- **المشكلة:** هي عبارة عن موقف رديء يجب التخلص منه، وبالتالي فهي تتعلق بأحد العناصر الخاصة بالنشاط والتي لا يرضى عنها المسؤولين، ولا تتعلق المشكلة بالصورة السلبية وحسب فقد ترغب المنظمة في التحسين والتطوير عن الوضع الحالي وإن كان ذلك الوضع ايجابياً.
- **الظاهرة:** هي عبارة عن الشواهد والأعراض المتكررة التي يتم ملاحظتها للدلالة على وجود انحرافات سلبية أو نقاط نمو ايجابية<sup>1</sup>.
- **القرار:** إن كلمة قرار Decision كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل (cut off) بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر<sup>2</sup>.
- كما يمكن تعريف القرار بأنه حكم أو قضاء بشأن مشكلة ما، أو هو تبني حل من بين عدد من الحلول الممكنة للمشكلة.
- أما القرار الإداري فيعرف على أنه ذلك القرار الذي يتخذه شاغلوا المراكز الإدارية على اختلاف مستوياتهم الإدارية وفي مختلف مجالات عملهم، وينصرف إلى تنفيذ وظائف الإدارة<sup>3</sup>.
- كما عرفه (حسين حريم وزملائه) على أنه "سلوك أو تصرف واع ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية من بين تلك البدائل المتاحة أمام متخذ القرار"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة- الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن 21 - المكتبة العصرية، 2006، ص146

<sup>2</sup> أمل احمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الأولى، 2006، ص16

<sup>3</sup> شمس الدين عبد الله شمس الدين: مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية دمشق، 2005 ص5 على الموقع: [http://www.sscic2008.com/assets/files/pdf/301-350/310 PDF](http://www.sscic2008.com/assets/files/pdf/301-350/310%20PDF)

<sup>4</sup> محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص12

ومن خلال استعراض التعاريف السالفة يتبين أنه من الشروط الواجب توافرها لوجود قرار هي: توفر مجموعة من البدائل (أكثر من بديلين)، ووجود عملية الاختيار الواعي والمدرّك لأحد البدائل والذي يوصف بأنه الأنسب والفعال.

- صنع القرار: العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة والبدائل المتاحة لحلها ودراسة هذه البدائل للوصول إلى حل لتلك المشكلة.<sup>1</sup> فمثلا: إذا كان أمام المدير المالي عدة مصادر للتمويل (الاقتراض، الاقتطاع من الأرباح، الزيادة في الأسعار بغية الزيادة في الإيرادات)، فإنه يقوم بتحليل هذه المصادر تحليلًا شاملاً حتى يتوصل إلى المصدر الجيد فإذا اختار الاقتراض فإنه سيقوم بتحديد مصدر الاقتراض، مدته، مقداره، ضماناته ...

- اتخاذ القرار الإداري: بالنسبة لاتخاذ القرار الإداري فقد أعطى له الكتاب والباحثون العديد من التعاريف نذكر منها:

يعرف اتخاذ القرار الإداري بأنه " تلك العملية التي تستعمل المعلومات من أجل تقييم واختيار بديل واحد من بين مجموعة البدائل المتاحة".<sup>2</sup>

يتبين من هذا التعريف أن المعلومات هي الأساس في عملية التقييم للبدائل المتاحة، واختيار الأفضل من بينها.

أما (محمد أحمد غنيم) فقد عرف اتخاذ القرار على أنه "استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر"<sup>3</sup>

ويلاحظ من هذا التعريف أن أساس عملية الاختيار بين البدائل هو توفر المعايير الموضوعية للتقييم.

في حين عرف (شمس الدين عبد الله شمس الدين) عملية اتخاذ القرار على أنها عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين الحلول البديلة، وذلك استناداً إلى هدف يريد متخذ القرار تحقيقه، وضمن شروط محددة وتحت تأثير عوامل وضغوط مختلفة.<sup>4</sup>

يتبين من هذا التعريف أن عملية اتخاذ القرار تتطلب وجود هدف لمتخذ القرار يريد من خلاله إلى إيجاد حل للمشكلة المطروحة، وذلك مهما كانت الضغوط التي يتعرض لها وذلك دائماً يتم على أساس الاختيار بين البدائل.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 146

<sup>2</sup> John A. Wagner, R Hollenbek: **organization behavior- securing, competitive, advantage**, taylor and francis e-library, Newyork and London, 2009, p 57

<sup>3</sup> الهام بوغليطة: دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة،

2007، ص 74

<sup>4</sup> شمس الدين عبد الله شمس الدين: مرجع سبق ذكره، ص 5

في حين نجد أن (خليل محمد العزاوي) قد عرف عملية اتخاذ القرار على أنها "عملية منظمة تبدأ مع اكتشاف واع من قبل متخذ القرار للتعارض الحاصل بين الوضع المدرك للمسائل المختلفة والوضع المتوقع أو المرغوب فيه".<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأصل في عملية اتخاذ القرار هي قدرة متخذ القرار على إدراك الاختلال بين الوضعية الحالية و الوضعية المرغوبة أو المخطط لها في مختلف أنشطة المنظمة.

وبالتالي عند القيام بالتفرقة بين القرار الإداري واتخاذ القرار الإداري، فالقرار الإداري يمثل كما سبق الذكر الحل أو الاختيار بين عدة بدائل متاحة، أما عملية اتخاذ القرار الإداري فهي عملية أشمل من كونها اختيار نهائي، فهناك مجموعة من العمليات التي تسبق عملية الاختيار التي تهدف إلى تحديد الحل الأنسب (القرار الإداري)<sup>2</sup> وهذا ما سنأتي إلى تفصيله في المبحث الثاني من هذه الدراسة.

ويبين لنا من هذا أن القرار الإداري ما هو إلا نتيجة لسلسلة متتابعة من العمليات التي يقوم بها الإداري في سبيل الوصول إلى حل للمشكلة التي تواجهه.

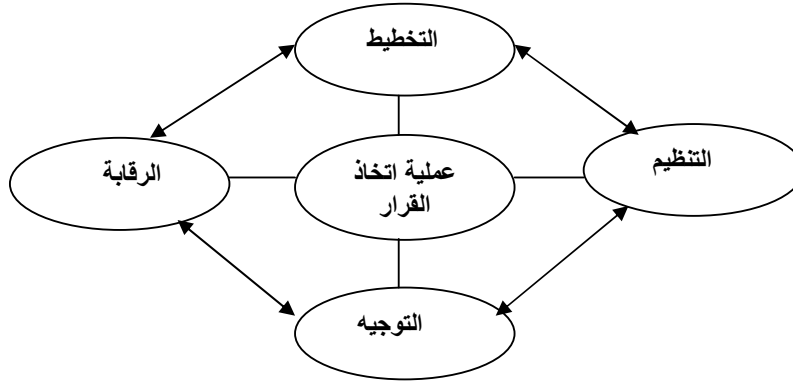
مما سبق يمكننا القول أن القرار الإداري هو الحل الأنسب أمام الإدارة ومتخذ القرار الذي يقوم بدراسة عميقة للبدايل المتاحة و القيام بعملية الاختيار، بحيث يسمح ذلك باستغلال أمثل للإمكانات المتاحة وبأقل التكاليف لحل المشكلة المطروحة، ووفق المعلومات والمعارف المتاحة.

## 2- أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

تبرز أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال ارتباطها الوثيق وكونها المحور الأساسي لنجاح العمليات الإدارية الأخرى، فالمدير عندما يكون بصدد القيام بهذه العملية فإنه يتخذ قرارات متعددة ومتنوعة ضمن نطاق السلطة الممنوحة له، بحيث تتعلق هذه القرارات بوظائف: التخطيط، التنظيم، الرقابة... ويوضح المخطط التالي تلك العلاقة التي تربط بين القرارات الإدارية ومختلف العمليات من أجل الوصول إلى إدارة ناجحة.

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي : إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص34  
<sup>2</sup> Richard a.Johnson, William T. Newell, Roger c.Vergin ;operation management-A system concept-houghton, p 21

الشكل رقم (13): علاقة القرارات الإدارية بمختلف العمليات الإدارية



المصدر: خضير كاظم محمود، أسامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 166

هذا ويمكن النظر إلى أهمية اتخاذ القرارات الإدارية من ناحيتين علمية وأخرى عملية وذلك كما يلي:

أ- من الناحية العلمية: يمكن النظر إلى أهمية اتخاذ القرار من الناحية العلمية من خلال النقاط التالية:

- تبرز أهمية القرارات الإدارية بالنسبة للمنظمة من خلال ما تتخذه من قرارات إستراتيجية والتي يكون لها تأثير كبير على نجاحها أو فشلها، فمثلاً: قرار المنظمات اليابانية إنتاج سيارات صغيرة منذ فترة بعيدة و انفرادها بذلك، من خلال عدم قدرة المنظمات الأمريكية تصنيعها مكنّها من السيطرة والبقاء في السوق<sup>1</sup>.

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية لتطبيق سياسات واستراتيجيات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

- تلعب القرارات الإدارية دوراً حيوياً في القيام بكافة العمليات الإدارية، فعملية التخطيط مثلاً تحتاج إلى قرارات تحدد رسالة المنظمة واستراتيجياتها وكذا الخطط بمختلف أنواعها، نفس الشيء بالنسبة لعملية التنظيم التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات بخصوص الهياكل التنظيمية ودرجات السلطة والمسؤولية الممنوحة... وينسحب الأمر على عملية التوجيه من خلال (طرق الاتصال، أساليب التحفيز، بناء فرق عمل...) والرقابة من خلال (وضع معايير الجودة، الرقابة على أداء العاملين، أساليب تحديد الانحرافات وعلاجها...)

- تؤدي القرارات الإدارية دوراً مهماً في جمع المعلومات للوظائف الإدارية من خلال استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 35

ب- من الناحية العملية: والتي تبرز من خلال ما يلي:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لقياس مدى قدرة الرؤساء على القيام بالوظائف الموكلة إليهم.
- تكشف القرارات الإدارية على سلوكيات متخذي القرارات والضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات وإمكانية التعامل مع هذه الضغوطات بطريقة جيدة.<sup>1</sup>

وبهذا تعد عملية اتخاذ القرار عملية ضرورية وجوهرية تستحق الاهتمام من قبل المنظمة، حتى يمكنها ذلك من الخروج بقرارات فعالة تضمن السير الجيد لمختلف العمليات الأخرى، هذا وقد أولى (سيمون) أهمية كبيرة للقرار حين اعتبر أن "الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات"<sup>2</sup>، وذلك يتحقق بفضل الجهود التي يقوم بها و الأساليب التي يعتمد عليها المدير مهما كان المستوى الإداري الذي يحتله، وكما يقول (سيمون) "إن المدير هو متخذ قرار وهو القادر على ذلك، وهذا ما يميزه عن غيره من الأفراد" وإن هذه الأهمية ازدادت بالنظر إلى التغيرات والتطورات التي تحصل في بيئة المنظمة وتؤثر عليها، الشيء الذي يستدعي اتخاذ قرارات سريعة تتميز بالكفاءة والفعالية.

#### ثانياً: أنواع القرارات الإدارية

يقوم المدراء باتخاذ العديد من القرارات عند ممارستهم للعملية الإدارية، وتختلف هذه القرارات وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة للمنظمة وكذا المتغيرات التي تتعامل معها، فهناك القرارات التي لا تتطلب وقتاً أو جهداً طويلاً وهناك التي تتطلب المتسع من الوقت، وهناك من القرارات ما يتعلق بمستقبل المنظمة وإمكانية بقائها أو خروجها من السوق وأخرى تتعلق بالعمليات اليومية الروتينية.

وعليه فقد قدم الكتاب والباحثين العديد من التصنيفات للقرارات الإدارية وفقاً للمعيار المعتمد للتقسيم نذكر منها:

#### 1- تصنيف القرارات وفقاً للناحية القانونية:

تقسم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أقسام:

##### أ- مدى القرار وعموميته: ويتضمن

- القرارات التنظيمية: وهي تلك القرارات التي تتضمن القواعد العامة الملزمة، التي تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، كاللوائح التنظيمية والسياسات بالمنظمة.
- القرارات الفردية: وهي تلك القرارات التي تخص فرد معين: كقرار التعيين، الترقيّة والفصل...

<sup>1</sup> حسين بلعجوز: نظرية القرار - مدخل إداري وكمي - مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 102-103

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ص 241

**ب- تكوين القرار: ويتضمن:**

- قرارات بسيطة: وهي تلك القرارات التي تتمتع بكيان مستقل وقائمة بذاتها، هذا يعني أن إصدارها لا يرتبط بعمل قانوني معين، ومن أمثلتها القرارات المتعلقة بترقية أو مكافأة موظف معين.
- قرارات مركبة: وهي التي تتألف من عملية قانونية على مراحل، وإصدارها يتعلق بأعمال إدارية أخرى مثل إجراء مناقصات أو مزايدات.

**ج- قابلية القرار للإلغاء أو التعويض: ويتضمن:**

- قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض: مثل قرارات العقوبة
  - قرارات غير قابلة للإلغاء أو التعويض: مثل الأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.<sup>1</sup>
- 2- تصنيف القرارات وفقا لطبيعة القرار:** وفقا لهذا التصنيف تقسم القرارات إلى:

**أ- القرارات الأساسية والقرارات الروتينية:**

- القرارات الأساسية: وهي التي تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها، وتتعلق بالمشكلات التي لا تتكرر بصفة دورية، كاختيار موقع مشروع معين.
- قرارات روتينية: وهي قرارات تستخدم لمعالجة المشكلات الروتينية.

**ب- القرارات الفردية والقرارات التنظيمية: وتتضمن:**

- القرارات الفردية: وهي قرارات تخص الفرد الذي يتخذها، ولا يمكن تفويضها مثل الاستقالة.
  - القرارات التنظيمية: وهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بخصوص المنظمة ونشاطها.
- ج- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:** وقدم هذا التقسيم هيربرت سيمون (H.simon) حيث يميز بين:

- القرارات المبرمجة: وهي القرارات التي تتناول مشكلة متكررة أو روتينية، وتكون معايير الحكم فيها واضحة والمعلومات متوفرة، ما يسمح بتسهيل تحديد البدائل وإمكانية التأكد النسبي من البديل المختار.

ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات: إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، فإجراءات الطلب تكون محددة سلفا بالنظر إلى اللوائح والتعليمات المعمول بها في مجال المشتريات.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية، 2008، ص 85-86

- القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المألوفة، أي عندما تواجه المنظمة المشكلة لأول مرة، بحيث لا تتوفر المعلومات الكافية وهذا ما يصعب من عملية التقييم والاختيار للبدائل، فكل قرار يتم اتخاذه وفقا لظروف وخصائص المشكلة المطروحة، وبالتالي يمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي<sup>1</sup>، و أن يقوم بابتكار الحلول البديلة، لذا يطلق على هذا النوع من القرارات بالقرارات الابتكارية أو الإبداعية والتي تتميز بالصعوبة نسبيا لأنها<sup>2</sup>:
  - تهدف إلى إعطاء جواب جديد لسؤال أو مشكلة أو قضية جديدة.
  - تعبر هذه القرارات عن استجابة المنظمة بظروفها الداخلية للمتغيرات الخارجية.
  - تؤدي إلى إيجاد وضع الأهداف والوسائل المتجددة.
- ويمكن التمييز بين هذين النوعين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4): الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

| أساسيات التفرقة     | قرارات مبرمجة                         | قرارات غير مبرمجة                      |
|---------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| - طبيعتها           | - روتينية ومتكررة                     | - غير متكررة                           |
| - معايير الحكم فيها | - واضحة                               | - غير واضحة ويمكن استخدام الحكم الشخصي |
| - تحديد البدائل     | - سهلة                                | - صعبة                                 |
| - ظروف اتخاذ القرار | - تأكد نسبي                           | - عدم تأكد نسبي                        |
| - الإجراءات         | - محددة                               | - غير محددة                            |
| - المعلومات         | - متوافرة                             | - قليلة                                |
| - أدوات الحل        | - الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة | - الخبرة ، برامج الحاسوب               |

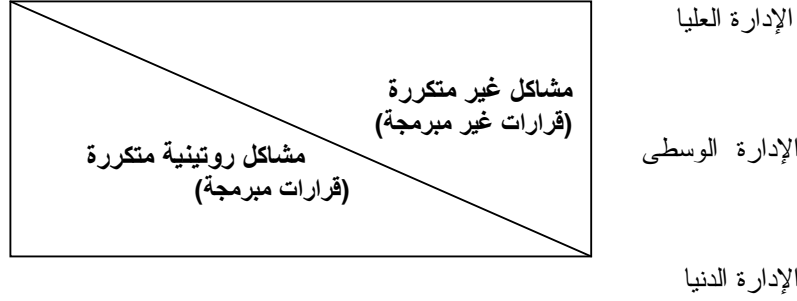
المصدر: حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 104

و بملاحظة هذا النوع من القرارات على مستوى المنظمة نجد أن القرارات غير المبرمجة تزداد كلما اتجهنا نحو المستويات الأعلى، كما يبينه الشكل التالي:

<sup>1</sup> حسين بلعجوز: مرجع سبق ذكره، ص 103

<sup>2</sup> علي بن حمد بن سليمان: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 30-31.

الشكل رقم (14): أنواع المشاكل الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية.



المصدر: نبيل محمد مرسى: المهارات و الوظائف الإدارية، (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 221

### 3- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

تصنف القرارات حسب أهميتها في المنظمة إلى ثلاث أنواع:

أ- القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات تتعلق بمستقبل المنظمة، بمعنى أن لها أثر على المدى البعيد في استقرارها ونموها، كإدخال تكنولوجيا جديدة أو طرح منتج جديد، وتتخذ عادة من قبل الإدارة العليا بعد القيام بتحليل نتائجها، وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات ومعرفة جيدة بالبيئة المحيطة لتجنب مخاطرها واعتماد الفرص المتاحة فيها، وبالتالي فإن هذه القرارات تحتاج إلى استثمارات واعتمادات مالية كبيرة من أجل تنفيذها.

ب- القرارات الإدارية (التنظيمية): وهي القرارات التي تعنى بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وترجمة الخطط المسطرة، بحيث لا توجد إجراءات معروفة يجب إتباعها فهي كذلك تحتاج إلى تجميع معلومات حول المشكلة المدروسة، ويتم اتخاذها في مستوى أدنى من القرارات السابقة الذكر من قبل رؤساء الأقسام أو الإدارات، من أمثلتها القرارات الخاصة ببناء الهيكل التنظيمي، تحديد قنوات الاتصال...<sup>1</sup>

ج- القرارات التشغيلية (التنفيذية): وتتخذ من قبل الإدارة الدنيا وتكون أثارها و نتائجها على المدى القريب لأنها تتعلق بمشاكل العمل اليومي، وبالتالي فإنها أقرب إلى إتباع تعليمات وإرشادات منها إلى اختيار بدائل، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف التأكد والنتائج تكون معروفة مسبقا<sup>2</sup>، ومن أمثلة هذه القرارات: تعطل أحد خطوط الإنتاج وما يتطلبه من إجراءات معروفة لإصلاحه.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد: مرجع سبق ذكره، ص 89 .

<sup>2</sup> حسين بلعجوز: مرجع سبق ذكره، ص 105

#### 4- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

وتصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ- قرارات في حالة التأكد: ففي هذا النوع من القرارات يسود التأكد التام، بحيث لا يوجد تأثير للعوامل البيئية على النتائج، وبالتالي فإن المدير أو متخذ القرار يكون متأكدا من نتيجة قراره لأن المعلومات تامة وكاملة.<sup>1</sup>

وما يلاحظ على هذا النوع من القرارات أنه نادرا ما يحتاج إلى دراسة لفترة طويلة، فالمدير ما عليه إلا المقارنة بين هذه البدائل لحل المشكلة أو استغلال الفرصة ثم اختيار البديل الأنسب.

مثلا: إذا كان مدير أحد البنوك بصدد اتخاذ قرارات بشأن شراء أجهزة كمبيوتر، ووجد أمامه ماركات مختلفة وأسعار مختلفة، هنا إستنادا للأسعار والجودة والمواصفات تكون البدائل واضحة، وما عليه إلا اختيار البديل الأنسب من بين هذه البدائل والذي يتناسب مع متطلبات العمل والإمكانيات المالية للبنك.

ب- قرارات في ظل المخاطرة: تتميز هذه القرارات بعدم وضوح النتائج المتوقعة، بمعنى أن هناك عددا من النتائج للبديل الواحد، ولا توجد معلومات ومعرفة كافية لاحتمالات حدوثها لذا يقوم المدراء بتقدير احتمالات كل بديل إحصائيا عند القيام باتخاذ القرار<sup>2</sup>

وتتم المفاضلة بين البدائل المختلفة في هذا النوع على أساس القيمة المتوقعة لكل بديل أو إستراتيجية حيث أن:

\* القيمة المتوقعة هي حاصل ضرب العائد المتوقع من تطبيق كل استراتيجية (بديل) في كل حالة من حالات الطبيعة، و احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة.

ج- قرارات في حالة عدم التأكد: وتنسم هذه الحالة بوجود عدد من النتائج لكل بديل، لكن لا توجد للمدير معرفة بحدوث كل نتيجة من هذه النتائج وهذا ما يجعل إمكانية المفاضلة بين البدائل المختلفة صعبة، فالمدير هنا ليس له إلا معلومات ومعارف جزئية عن البيئة والظروف المحيطة.<sup>3</sup>

ونظرا لحالة الغموض التي تصاحب هذه الحالة يستخدم المديرون عددا من المعايير التي تمكنهم من اتخاذ القرارات نذكر منها ما يلي:

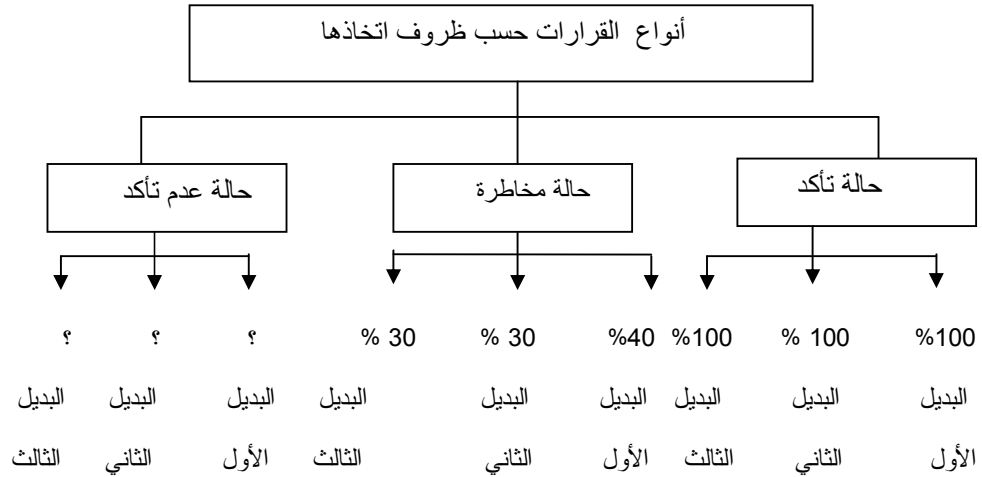
<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة - علم وتطبيق - الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2008، ص79

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2005، ص659

<sup>3</sup> سليم بطرس جلد: مرجع سبق ذكره، ص92

- معيار التفاؤل: حيث يكون متخذ القرار متفائلاً ويتوقع الحصول على أفضل النتائج، فهو يختار البديل الذي يحقق أعلى عائد عند الحديث على الأرباح، ويختار البديل الذي يحقق أدنى تكلفة عند الحديث عن التكاليف.
  - معيار التشاؤم: ويكون متخذ القرار متشائماً ويتوقع الحصول على أسوأ النتائج. فهو يختار البديل الذي يجنبه أكبر خسارة ممكنة.
  - معيار ليونيد هوربر: وفي هذا المعيار يتم الجمع بين أفضل النتائج وأسوأ النتائج.
- و المخطط التالي يبين لنا أنواع القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

الشكل رقم (15): أنواع القرارات حسب ظروف اتخاذها



**المصدر:** الهام بوغليطة : مرجع سبق ذكره، ص 79

\* كما تقسم القرارات تبعاً لوظائف المنظمة إلى:<sup>1</sup>

- أ- قرارات تتعلق بالإنتاج: مثل حجم الإنتاج، طرق إنتاجه، كمية الشراء، كمية المخزون....
  - ب- قرارات تتعلق بالمبيعات: التسعير، حملات الدعاية والإعلان، موقع مكتب البيع....
  - ج- قرارات تتعلق بالتمويل: الهيكل المالي، كيفية توزيع الأرباح، طرق الاندماج والتصفية..
  - د- قرارات تتعلق بالموارد البشرية: نظام الحوافز، طرق تقييم الأداء...
- بالإضافة إلى هذه المعايير هناك معايير أخرى للتصنيف والتي تنتج أنواع أخرى من القرارات فهناك القرارات الجماعية والقرارات بالمشاركة والتي سوف نأتي على شرحها فيما بعد.

<sup>1</sup> لبنان الشامي، ماركو إبراهيم: مبادئ الإدارة، المركز القومي للنشر، اربد، الأردن، 2007، ص 290

## ثالثاً: عناصر اتخاذ القرار الإداري

حدد (ويلسون والكس) عدة عناصر لاتخاذ القرار الإداري نذكر منها ما يلي:

1- متخذ القرار: وهو العنصر الأول في عملية اتخاذ القرار فقد يكون فرداً أو جماعة، وهو الذي يقوم بالاختيار بين البدائل، وأياً كان متخذ القرار فهو يتمتع بالسلطة التي تمنح له بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي أو المفوضة له، هذا يعني أن الحق في اتخاذ القرار ليس حكراً على مستوى معين أو فرد معين<sup>1</sup>

ومتخذ القرار الجيد عليه أن يستغل كل قدراته ومهاراته التنظيمية عند اتخاذه للقرار وأن يتصف بروح المناقشة والاستماع للآخرين وأن يبتعد عن بعض الصفات المكروهة مثل: التقبل فمن يتصف بهذه الصفة يفضل الحصول على المقترحات وكل ما هو جيد من المنظمات الأخرى، كما أنه يفضل ترك الآخرين لاتخاذ القرارات بدلاً عنه، وصفة الاستغلال وهي تشبه الصفة الأولى فمتخذ القرار يحاول سرقة الأفكار من الآخرين لبناء منظمته، الاستقلالية حيث أن متخذ القرار في هذه الحالة يرغب في الحفاظ على البنية والهيكل الحالي قدر الإمكان، فهو لا يتقبل الآراء إلا بصفة قليلة<sup>2</sup> وبهذا يمكن القول أن متخذ القرار الجيد هو من يستطيع تجنب أو التقليل قدر الإمكان من تأثير تلك الصفات على شخصيته، حتى يمكنه ذلك من اتخاذ قرارات صائبة وفعالة.

2- موضوع القرار: ويمثل المشكلة التي تستوجب الحل من قبل متخذ القرار فهي المبرر المنطقي لعملية اتخاذ القرار، فكلما كانت هذه المشكلة محددة بدقة كلما أمكن الوصول إلى حلول سليمة وصحيحة، وهذا طبعاً مرتبط إلى حد كبير بمدى دقة المعلومات والمعارف حول المشكلة المطروحة. فمثلاً: يؤدي التغير التكنولوجي السريع إلى تقادم منتجات المنظمة، إذن فعلى المنظمة البحث من أجل إيجاد حلول تمكنها من الخروج من هذه المشكلة.

3- الأهداف والدوافع: لكل قرار هدف يريد تحقيقه، فكما هو متعارف عليه في مجال العلوم السلوكية وراء كل سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة يراود إشباعها، حيث أن تحقيق الهدف هو بمثابة إشباع لتلك الحاجة، فكلما ازدادت أهمية الإشباع كلما زادت أهمية الهدف<sup>3</sup>

إذن يمكن القول أن القدرة على تحقيق الهدف هي بمثابة معيار يمكننا من الحكم على مدى دقة القرار المتخذ وصحته، فالفشل في الوصول إلى الهدف المراد الوصول إليه، يستدعي إعادة النظر في

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: الإدارة-أصول، أسس، مفاهيم -، 2007، ص219

<sup>2</sup> J.N.Jain,p.p.Singh:Modern Management-principle and technique –regal publication, New delhi , p 256

<sup>3</sup> ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص256

عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها، وقد يتطلب الأمر إصدار قرار آخر يؤكد أو ينفي مشروعية القرار الأول.

4- المعلومات والبيانات: إن التحديد الجيد للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها يتطلب توفر معلومات وبيانات عن طبيعة هذه المشكلة، سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل، على اعتبار أن الحاضر هو امتداد للماضي، والمستقبل ما هو إلا امتداد للحاضر، هذا ما دفع المنظمات الحديثة إلى إحداث نظام للمعلومات، يسمح بتقديم معلومات وبيانات سريعة قبل اتخاذ القرار وكذلك يزود متخذ القرار بمعلومات عن القرارات الموضوعية حيز التنفيذ.

5- التنبؤ: وهو أمر مهم بالنسبة لمتخذ القرار خاصة وأن بعض القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة ينبغي التنبؤ بانعكاساتها وتأثيراتها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار على استطلاع المستقبل، وبالتالي إمكانية تحديد أبعاد المشكلة التي تواجهه.<sup>1</sup>

6- البدائل أو الحلول المتاحة: إن الأصل في وجود عملية اتخاذ القرار هو وجود أكثر من سبيل لمواجهة موقف معين، وهذه السبل تسمى بدائل الحل، إذن فوجود قرار إداري يتطلب وجود على الأقل بديلين حتى يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بينهما، عن طريق دراسة تلك البدائل من النواحي المالية، السياسية، الاجتماعية... فوجود بديل واحد لا يجعل المدير بصدد اتخاذ قرار.

7- القيود: وهي تمثل الظروف الداخلية والخارجية التي تشكل معوقات أمام متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار، ومن بين هذه القيود نذكر المعوقات المالية، السياسية، القانونية...

لذا ينبغي السعي إلى التغلب عليها أو التخفيف من أثارها السلبية قدر الإمكان.

#### رابعاً: خصائص عملية اتخاذ القرار الإداري

لكل عملية إدارية خصائص ومميزات تميزها عن العمليات الأخرى، وقد وضع الدارسون والكتاب العديد من الخصائص لعملية اتخاذ القرار بالنظر إلى كونها عملية تهدف إلى اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة تواجهها المنظمة، وأنها عملية تتأثر بمجموعة من العوامل: الشخصية، الاجتماعية، البيئية... فقد حدد (سالم محجوب) خصائص هذه العملية كما يلي:<sup>2</sup>

- 1- عملية غير منفردة فهي تحتاج إلى قرارات ثانوية من أجل الوصول إلى الهدف.
- 2- تتفاعل مع مجموعة من المتغيرات (البيئة، متخذ القرار، المتأثرون بالقرار) للوصول إلى الهدف.
- 3- عملية تتكون من عدة مراحل.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 72

<sup>2</sup> Mahjoub Salem; **la prise de décision dans nos établissements**, AUFEMO, Sousse, 2008, p6 (<http://www.ulpmmed.u.-stasbj.fr/ulpmmed/aufemo/pdf/actualites/prise.decision-etablissement.pdf>.)

#### 4- اختلاف متخذي القرارات يؤدي إلى اختلاف القرارات المتخذة.

كما حدد هارسون (Harrison) ثمانية خصائص لاتخاذ القرار: غرابة القرار وغموضه، درجة تعقيده، عدم الثبات في الأهداف والمعايير، انعكاسية القرار تحت جميع الاحتمالات، الأهمية بالنسبة لمتخذ القرار والمساءلة، الوقت والمال المتوفران لعملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

هذا ويمكن تبيان خصائص أخرى لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال ما يلي:

1- عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية: فهي توصف بأنها وظيفة إدارية لأنها تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، وهي عملية تنظيمية لأنها نتاج لجهود مجموعة من الأفراد سواء كانوا مجموعات أو عبارة عن مجلس الإدارة، فالمدير لا يمكن له اتخاذ القرار بمفرده لأنه ليس بمعزل عن البيئة المحيطة كما أنه يتأثر بأفكار وأراء المحيطين به، فالقرارات التي يأخذها المدير ذات أثر على وظائف وأسلوب عمل المنظمة.<sup>2</sup>

2- عملية قابلة للترشيد: ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مفاده أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل لاتخاذ القرار، على اعتبار أن عملية الاختيار بين البدائل لا تؤدي إلى اختيار البديل الأمثل، نظراً لما تتعرض له من تأثيرات بيئية تحد من إمكانية الوصول إلى معلومات دقيقة و تنبؤ دقيق بالمستقبل، بالإضافة إلى تعدد الأهداف وتعارضها في بعض الأحيان.

3- عملية تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: مما سبق الذكر فإن عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية المعزولة وإنما تتأثر بعوامل منها: السيكولوجية النابعة من شخصية متخذ القرار بحد ذاته، وكذلك سيكولوجية الأفراد الآخرين سواء الذين يساهمون في اتخاذه أو الذين يتأثرون بنتائجه، والاجتماعية النابعة من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة.

4- عملية تمتد في الماضي والمستقبل: فالقرار هو حلقة من سلسلة من القرارات التي اتخذت في الماضي، فجميع القرارات في المنظمة مترابطة مع بعضها البعض إلى درجة أنه في بعض الأحيان يصعب تحديد القرار الأصلي، كما أن هذه العملية تمتد إلى المستقبل من كون أثار القرار تمتد إلى المستقبل.

5- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: فمختلف المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى تضافر جهود مجموعة من الأفراد، من تجميع للمعلومات من مصادرها المختلفة وعملية تقييم البدائل المتاحة التي أصبحت تعتمد على جلسات العصف الذهني، وعملية التنفيذ من قبل المرؤوسين، هذا ما حدا ببعض كتاب الإدارة إلى القول بأن القرارات الإدارية لا تنسب إلى متخذها

<sup>1</sup> أحمد علي حسين العمري: تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، 2001،

ص15

<sup>2</sup> سميرة ببال: المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص135

من الأفراد، وإنما يجب أن تنسب إلى التنظيم أو الجماعة التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذها.

ويمكننا القول أن زيادة الاعتماد على الجهود المشتركة جاء نتيجة لتعدد نشاطات المنظمة، وإدراكها لأهمية المشاركة في تحسين أدائها وضمان استمراريتها، لذلك لجأت هذه المنظمات إلى تفويض الصلاحيات لفرق العمل وإرساء عمليات التمكين الإداري، كوسيلة لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

6- عملية ديناميكية ومستمرة: وتبرز هذه الصفة من خلال كونها عملية تتضمن مجموعة من المراحل أو الخطوات، من أجل الوصول إلى الهدف وحل المشكلة محل القرار.

7- عملية صعبة ومعقدة: تتبع صعوبة هذه العملية بالنظر إلى المراحل التي تتكون منها، وما تتطلبه كل مرحلة من إمكانيات وقدرات ومهارات لإنجازها، فعملية اتخاذ القرار كما حددها (سيمون) تتكون من ثلاث مراحل: البحث والاستطلاع ثم مرحلة التفكير والتصميم فمرحلة المقارنة والاختيار، فكل مرحلة من هذه المراحل في نظر (سيمون) تمثل عملية اتخاذ قرارات صعبة، وتحتاج إلى قدرات ومهارات عالية والتي يمكن اكتسابها عن طريق التعليم والتدريب.<sup>1</sup>

#### رابعاً: نظريات القرار

سعى الكتاب والإداريون منذ القديم إلى تطوير كل وظيفة من وظائف الإدارة بغية زيادة فعالية التنظيم ككل، ومن بين هذه الوظائف والعمليات نجد عملية اتخاذ القرارات الإدارية، على اعتبار أن جميع العمليات الإدارية ترتبط بهذه العملية، لذلك نجد أن هناك العديد من النظريات التي حاولت إعطاء إطار منهجي لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث تختلف هذه النظريات عن بعضها في درجة الرشد المطلوب لدى متخذ القرار، وكذا الأسلوب الذي يعتمد في القيام بهذه العملية، و من أبرز هذه النظريات نجد النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية التي تعد بمثابة النظرية الحديثة لاتخاذ القرارات والنظرية الكمية.

#### 1- النظرية الكلاسيكية:

من أشهر رواد هذه النظرية نجد (فريدريك تايلور)، و(ماكس فيبر) و(هنري فايول)، حيث تفترض هذه النظرية أن اتخاذ القرار هو عملية عقلانية ورشيدة، بحيث يسعى متخذ القرار (الرجل الاقتصادي) إلى اختيار حالة الفعل التي من المحتمل أن تعظم تحقيق الأهداف والغايات<sup>2</sup>، فالمنظمة حسب المدرسة

<sup>1</sup> نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية- بين النظرية والتطبيق- دار الثقافة، الأردن، 2007، ص 87-90

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال- دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها-، دار الرضا للنشر،

دمشق، 2004، ص 555

الكلاسيكية هي عبارة عن نظام مغلق تسوده ظروف التأكد التام<sup>1</sup>، واتخاذ القرار الرشيد من قبل المدراء حسب هذه النظرية يتطلب مجموعة من الشروط أو الافتراضات منها:

أن الأهداف تتجزأ في أي وضع وأي حالة، فالمدير يجب أن يعرف كل الأهداف التي تطمح إلى معالجة المشاكل والعمل على تنفيذها، كما أن متخذ القرار يجب أن يكون على علم بكل البدائل المتاحة والعمل على تقييمها لمعرفة مزايا ومساوئ كل بديل واخذ كل نتائج التقييم بعين الاعتبار، كما تقوم هذه النظرية على افتراض أن المعلومات المتعلقة بالمشكلة محل القرار تامة ومتاحة بحرية وفي أي وقت، وبالتالي فإن المدير يختار البديل الذي يحقق أعلى عائد وأقل تكلفة<sup>2</sup>.

وعلى إثر الافتراضات التي جاءت بها هذه النظرية وجهت لها العديد من الانتقادات من بينها أنها لم تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل البيئية ( السياسية، الاقتصادية والاجتماعية) التي من الممكن أن تؤثر في التنظيم ومن ثم في القرارات المتخذة، كما أن عنصر الرشيد الذي جاءت به غير واقعي ذلك أنه من الصعوبة بما كان الحصول على جميع البدائل المتعلقة بالمشكلة، وبالتالي عدم القدرة على الحصول على جميع النتائج المرافقة لها، كما أن المعلومات نادرا ما تكون متاحة بحرية.

وعلى إثر هذه الانتقادات جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي حاولت تلافي الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية حيث أعطت أهمية للأفراد العاملين في المنظمة، أما فيما يتعلق باتخاذ القرار فلم يبين أصحاب هذه المدرسة كيفية القيام بعملية اتخاذ القرار، بينما أشاروا فقط إلى أن القرارات يجب أن تتخذ بإشراك العمال من خلال تبني أسلوب الإشراف والقيادة الديمقراطية، و الإدارة التي توفر عنصر الاشتراك.

**2- النظرية السلوكية:** حاولت هذه النظرية بناء نموذج لاتخاذ القرار يكون أكثر معقولة، ومن أهم روادها نجد (هيربرت سيمون، مارش، برنارد)، ويعد (هيربرت سيمون) أول رواد هذه النظرية الذي لاحظ قصور مفهوم الرشيد المطلق الذي جاءت به النظرية الكلاسيكية، فالمدير لا يمكن له الوصول إلى حلول مطلقة للمشاكل التي تواجهها المنظمة والتي تخضع لظروف ومواقف متغيرة<sup>3</sup>.

ومن أجل التخفيف من تعقيد مفهوم الرشيد الذي جاء به الكلاسيكيون، اقترح (سيمون) مفهوم الرشيد الشخصي و بهذا قسم الرشيد إلى قسمين هما<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> حسين بلعجوز: مرجع سبق ذكره، ص 25

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن: مرجع سبق ذكره، ص 555

<sup>3</sup> سليمة بوزيد: اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري، مجلة المعرفة، العدد 557، سوريا، فيفري 2010، ص 250

<sup>4</sup> حسين بلعجوز: مرجع سبق ذكره، ص 44-45

أ- الرشد الموضوعي: فهو يعكس السلوك الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة، و يقوم على أساس توافر المعلومات الكاملة عن جميع البدائل ونتائج كل منها.

ب- الرشد الشخصي: ويعبر عن السلوك الذي يسعى إلى الحصول على منفعة في ظرف معين أخذاً بعين الاعتبار جميع المؤثرات التي تحد من قدرة الإداري على الاختيار، حيث يوجز (سيمون) نظرته من خلال قوله أن "القرار الرشيد من وجهة النظر الشخصية هو ذلك القرار الذي يعظم العائد بالنسبة للمعرفة لموضوع القرار أو هو تعظيم نتيجة القرار في إطار إمكانيات متخذ القرار"<sup>1</sup>.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

- الرشد المحدود مقابل الرشد الكامل.
- يتم تعويض التسلسل الخطي ووحدة الأمر بالاهتمام بالتغذية العكسية.
- يتم اتخاذ القرارات بالمشاركة عن طريق الاستعانة بالجماعة التي تقدم النصائح الضرورية، بدلاً من الاعتماد على متخذ قرار واحد (القرار الفردي).
- تعد المعلومات التي يتم تجميعها من قبل الأفراد مهمة من أجل اتخاذ قرارات أفضل، لذلك تسعى المنظمات إلى إنتاج وتوزيع المعلومات الضرورية للقيام بهذه العملية.

وتتضمن عملية صنع القرار حسب (هيربرت سيمون) ثلاث خطوات: أولها مرحلة الاستخبار حتى يتمكن متخذ القرار من أخذ فكرة عن الظروف البيئية التي يمكن أن تؤثر، تليها مرحلة التصميم التي يتم فيها تحديد البدائل وتقييمها من أجل معرفة نتيجة كل بديل، وفي الأخير تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها اختيار الحل الذي يحقق الهدف المخطط.

وبهذا نجد أن النظرية السلوكية تعد من النظريات التي أعطت أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال محاولتها الأخذ بعين الاعتبار جميع المؤثرات التي تؤثر في متخذ القرار، وكذا المراحل التي يجب إتباعها عند صنع القرارات.

**3- النظرية الكمية:** ترجع جذور هذه النظرية إلى نظرية الإدارة العلمية بالمدرسة الكلاسيكية التي جاءت بمبدأ دراسة الحركة والوقت لدى الفرد العامل، وتبلورت هذه النظرية أكثر في أوائل الخمسينيات خلال الحرب العالمية الثانية على يد علماء بريطانيين لحل المشكلات ضد الألمان، حيث تتبنى هذه النظرية فكرة مفادها، أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل كمي وبالعلاقات رياضية، وبناء نماذج يتم من خلالها الوصول إلى حلول مثلى للمشكلات الإدارية التي تواجه المنظمة، وتستخدم النظرية الكمية مجموعة من الأساليب نذكر منها: البرمجة الخطية وبحوث

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: مرجع سبق ذكره، ص 145

<sup>2</sup> Chantal bussenalt, martine pretet: economie et gestion de l'entreprise, 4 édition vuibert, 2006, p 154

العمليات ونظرية الاحتمالات و نظرية الألعاب ونموذج الشبكات (شبكة بيرت) وشجرة القرارات والتي سوف يتم شرحها في المبحث الثاني من هذا الفصل، وغيرها من هذه الأساليب. وتتمثل خطوات حل المشكلة وفقا لهذه النظرية في ملاحظة المنظمة محل الدراسة ثم استخدام تلك الملاحظات في بناء نموذج يمكن من التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث، بعد ذلك يتم اختبار النموذج عن طريق تجربته عمليا في المنظمة ولكن على نطاق ضيق<sup>1</sup>.

وبالرغم من مزايا هذه النظرية المتمثلة أساسا في إمكانية بناء نماذج رياضية وحل المشكلات التي تواجهها المنظمة بكفاءة عالية، إلا أنها تبقى قاصرة في بعض الجوانب، من بينها أنه لا يمكن التعبير عن كل المتغيرات المؤثرة في المشكلة محل الدراسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بطريقة كمية ووضعها في معادلات رياضية<sup>2</sup>.

مما سبق يتضح أن عملية اتخاذ القرارات قد حظيت باهتمام كبير من قبل الإداريين والكتاب حيث تطورت النظريات التي حاولت تفسيرها، من مجرد التركيز على متخذ القرار والمؤهلات التي يجب أن يتميز بها (الرشد الموضوعي)، إلى ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ثم بعد ذلك جاءت النظرية السلوكية التي حاولت التخفيف من مفهوم الرشد العقلاني الذي جاءت به النظرية الكلاسيكية باقتراح مفهوم الرشد الشخصي الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع المؤثرات بما في ذلك تلك التي تحد من قدرة المدير على المفاضلة، بعدها جاءت النظرية الكمية التي أعطت بعدا جديدا يتمثل في نمذجة المشكلات الإدارية من أجل التوصل إلى حلول مثلى.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن: مرجع سبق ذكره، ص 92

<sup>2</sup> حسين بلعجوز: مرجع سبق ذكره، ص 43

### المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات الإدارية

نظرا للأهمية التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات الإدارية في حياة المنظمات على اختلاف أنواع، خاصة مع التغيرات السريعة التي تميز البيئة المحيطة وما يتطلبه ذلك من ضرورة اتخاذ قرارات في بعض الأحيان تكون سريعة من أجل التكيف معها، لكن يجب أن تتميز هذه القرارات بالجودة والفعالية. وفي هذا الصدد نجد أن العديد من الكتاب والباحثين قد أوردوا عددا من المراحل المتتابعة التي تساعد متخذ القرار على تحديد المشكلة وتطوير البدائل وتقييمها من أجل الوصول إلى القرار الرشيد لحلها، متبعا في ذلك مجموعة من الأساليب سواء الكيفية أو الكمية، كما وضع هؤلاء الكتاب عددا من النماذج لتسهيلها وبلوغ درجة عالية من الفعالية من أجل حل المشكلة المطروحة أو استغلال الفرصة المتاحة، وهذا ما سنأتي على شرحه في هذا المبحث من الفصل الثالث.

#### أولاً: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية

عملية اتخاذ القرارات الإدارية عبارة عن مجموعة من المراحل المترابطة مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى القرار السليم، وهذه المراحل تختلف بالنظر إلى المشكلة والبيئة المحيطة الداخلية والخارجية، وكذلك الوقت المتاح، فمن الناحية النظرية أعطى الكتاب والإداريون العديد من المراحل للقيام بهذه العملية، والتي بدأت بثلاث مراحل كما حددها (سيمون) وهي (البحث والاستطلاع، التفكير والتصميم، المقارنة والاختيار) وتنتهي عند تسع مراحل كما حددها (سكاينتير) وعلى العموم فهي شبيهة بخطوات البحث العلمي، غير أنه ومن الناحية العملية نجد من الصعوبة بما كان الالتزام بهذه المراحل لما تتسم به هذه العملية من ديناميكية وتعقيد، مما يؤدي إلى تداخل مراحلها وإلغاء بعض المراحل حسب ما تقتضيه ظروف المشكلة، ويوضح الجدول الموضح بالملحق رقم (1)، المراحل المختلفة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية التي أوردتها مجموعة من الإداريين و الكتاب، وسنعمد في هذه الدراسة على خمسة مراحل هي:

- تحديد المشكلة
- جمع المعلومات والبيانات وتحليلها
- تنمية بدائل حل المشكلة
- تقييم البدائل واختيار البديل الأنسب
- تنفيذ القرار ومتابعته

## 1- تحديد المشكلة:

إن أول وأهم خطوة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي تعريف وتحديد المشكلة الحقيقية، فالمشكلة هي عبارة عن "انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون"، والمدير الجيد هو الذي يستطيع إدراك المشكلة أو الفرصة قبل وقوعها بدلاً من تجنبها، ويساعده في ذلك مجموعة من العوامل نذكر منها دافعيته واستعداده للقيام بهذه المهمة، استخدام بعض الوسائل التي تساعد على ذلك (وجود إدارات قادرة على مد المدير بالمشاكل التي تحدث بالمنظمة، الاهتمام بالشكاوي، التقارير الدورية...).

وحتى يمكن للمدير التعرف بشكل جيد على المشكلة لابد من تحديد العامل الاستراتيجي أو الحرج (المسبب الرئيسي) للمشكلة، الذي إذا أزيل زالت المشكلة أو تلك الفرصة التي ينتج عنها تحسين وتطوير، ونظراً للديناميكية والتعقيد التي تميز المشكلة الإدارية فإنه يصعب في بعض الأحيان تحديد هذا العامل.<sup>1</sup>

ويمكن إيجاز بعض التساؤلات التي من شأنها تحديد المشكلة والآثار المترتبة على عدم علاجها ومنها ما يلي:<sup>2</sup>

- ما هي المشكلة ؟
- ما مدى الخطورة التي تشكلها المشكلة ؟
- ما درجة الإلحاح في معالجة المشكلة؟
- ما هي الآثار الناجمة عن عدم معالجتها أو حلها؟
- ما درجة تأثيرها على الأهداف العامة والخاصة في المنظمة؟
- ما مدى علاقة تلك المشكلة بتحقيق الأهداف؟

بالإضافة إلى العديد من الأسئلة التي يمكن للمديرين إثارتها من أجل التحديد الدقيق للمشكلة.

وعلى العموم فإن هناك ثلاث أنواع من المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمات:

- أ- المشاكل المتكررة: وهي التي يتكرر حدوثها دائماً لارتباطها بالعمل اليومي.
- ب- المشاكل الحيوية: وهي التي تسعى المنظمة من خلال إزالتها إلى تحقيق الأهداف التي تتعلق بالتخطيط، السياسات...
- ج- المشاكل الطارئة: وهي التي تحدث فجأة لظرف داخلي أو خارجي.

<sup>1</sup> نواف كنعان : مرجع سبق ذكره، ص 117، 120، 123

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 170

وبهذا يمكن القول بأن الإحاطة بالجوانب المختلفة للمشكلة ومعرفة الأسباب التي أدت إليها يعد من أولويات متخذ القرار، لذا فإنه ليس من الجيد لمتخذ القرار الإسراع في تحديد المشكلة أو محاولة ربطها بمشاكل أخرى تكون لها نفس الأعراض، ويلعب نظام المعلومات بالمنظمة دورا كبيرا في توفير المعلومات المختلفة لضمان التحديد الدقيق للمشكلة.

## 2- جمع المعلومات والبيانات وتحليلها:

بعد قيام متخذ القرار بتحديد المشكلة تحديدا دقيقا، عرف من خلالها الأسباب الرئيسية والثانوية الكامنة وراء المشكلة، تأتي مرحلة جمع المعلومات والبيانات من مصادرها المختلفة، فتشكيل متخذ القرار لقاعدة معرفية حول القرار، ووفرة المعلومات والبيانات بالكمية والنوعية والوقت المناسب يساعده في استخلاص الحلول المناسبة من خلال تحليل هذه البيانات، مستخدما في ذلك خبرته الشخصية والأساليب العلمية والاستعانة ببعض الاستشاريين الاختصاصيين.<sup>1</sup>

و تكون هذه البيانات والمعلومات المطلوبة على أنواع منها<sup>2</sup>:

- بيانات ومعلومات أولية: وهي التي يتم تجميعها من الميدان لأول مرة وتتعلق بالمشكلة المطروحة بصفة أساسية.
- بيانات ومعلومات ثانوية: وهي تلك التي سبق جمعها ونشرها لأغراض أخرى غير المشكلة التي يتم دراستها وتحليلها، حيث يستخدم متخذ القرار طرق متعددة كالاستقصاء، الملاحظة و المقابلات وكذا التقنيات الحديثة كالانترنت الذي يتيح فرصة كبيرة للحصول على هذه البيانات والمعلومات.
- آراء ومقترحات: وهي تلك الآراء التي يقدمها الخبراء و مستشارو الوحدات الاستشارية والتي تسهم إلى حد كبير في إلقاء الضوء على المشكلة المطروحة، تمهيدا للوصول إلى البديل الذي يحقق الهدف.

وبشكل عام فإن قدرة متخذ القرار على جمع المعلومات واستقصاء كل الآراء، تبقى محدودة بنسب معينة خاصة إذا كانت تكلفة الحصول على هذه المعلومات أعلى من العائد الذي يمكن تحقيقه من اتخاذه للقرار، أو كانت هذه المعلومات غير متوافرة أصلا، وبالتالي فإن متخذ القرار يضطر إلى اتخاذ قرارات حتى بدون توفر الكمية المناسبة من المعلومات.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 170

<sup>2</sup> عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 156-157 .

### 3- تنمية بدائل حل المشكلة:

تعرفنا من خلال التطرق لعناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية، أنه حتى تكون هناك عملية اتخاذ قرار لابد من توفر أكثر من بديلين، لكن من النادر أن توجد مشكلة بحل واحد.

ويعنى بالحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام متخذ القرار للخروج من المشكلة المطروحة، أو هو عبارة عن قرار مقترح إلى جانب قرارات أخرى يتم دراستها والمقارنة بينها من أجل اختيار واحد منها ليصبح القرار الأخير.<sup>1</sup>

ففي هذه المرحلة يعمل متخذ القرار على البحث على أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة<sup>2</sup>، وأن لا يكتفي بعدد محدود، معتمداً في ذلك على خبرته الشخصية والخبراء والاستعانة بمقترحات العمال أو استخدام الوسائل العلمية خاصة في حل المشكلات الجديدة، ومن بين هذه الوسائل:

أ- **العصف الذهني Brainstorming**: ففي هذا الأسلوب يعرض المدير المشكلة المطلوب حلها على مجموعة من الأفراد (6- 16 شخص) لتقديم حلول لها، وعلى المدير أن يظهر اهتمامه بهذه الأفكار للوصول إلى أكبر عدد منها، ويلاءم هذا الأسلوب المشكلات التي تتطلب حلاً سريعاً، لكن هناك أربع شروط يجب مراعاتها عند استخدامه:

- تأجيل تقييم الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير.
- كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعيتها.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.<sup>3</sup>

#### ب- أسلوب دلفي Delphi Technique:

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها في اجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجهاً لوجه، وهي تلائم المشكلات التي لا تتطلب حلاً سريعاً، يعني أن هناك وقت كافٍ لقيام متخذ القرار بعرض المشكلة على كل عضو على حدة وإعادة جمع كل الإجابات وتجميعها في مجموعات متشابهة ليعاد توزيعها عليهم، وتكرر هذه العملية عدداً من المرات لمحاولة الوصول إلى ثبات نسبي في الحلول المقدمة من قبل جميع الأعضاء<sup>4</sup> وعموماً فإنها تهدف إلى:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص143.

<sup>2</sup> Williams steven w; making better decision making, sage pblicaton, thousand oaks, calif, 2002,p 7

<sup>3</sup> جمال الدين لعويصات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 16-17

<sup>4</sup> أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص329.

- تحديد وتنمية عدد من الحلول البديلة.
- الكشف على المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة.
- تعليم أفراد الجماعة المستجابة كيفية التعمق والتعامل مع النواحي المختلفة للمشكلة المطروحة.
- ج- أسلوب الجماعة الاسمية Nominal Group: في هذه الطريقة يتم اعتماد أسلوب التصويت على الأفكار كأساس للاختيار بين البدائل وتتم وفق المخطط التالي:

شكل رقم (16): خطوات تطبيق طريقة المجموعات الاسمية



المصدر: عبد الفتاح مغربي: مرجع سبق ذكره، ص198.

وهناك أساليب أخرى يمكن لمتخذي القرارات الاعتماد عليها في تنمية الحلول للمشكلة، وبقدر ما إن الحصول على عدد كبير من البدائل مهم بالنسبة لمتخذ القرار، لكن الأهم من ذلك هو القدرة على تقييم تلك البدائل بالطريقة الجيدة حتى يمكنه من اختيار البديل الأنسب.

#### 4- تقييم البدائل واختيار البديل الأنسب:

في هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بتقييم البدائل التي تم تجميعها من حيث المزايا والعيوب، القوة والضعف، من أجل معرفة أي البدائل أفضل في حل المشكلة أو استغلال الفرصة، فالمهمة الأساسية

<sup>1</sup> جمال الدين العويسات: مرجع سبق ذكره، ص22.

هي فحص كل بديل لتحديد الأفضل من أجل تحقيق الهدف بأقل صعوبة وأقل مخاطرة<sup>1</sup>، وإن عملية التقييم هذه تعتمد على درجة التوقع والتنبؤ لمتغيرات المستقبل، كما أنها تتطلب التحديد الواضح للمعايير التي يتم على أساسها المفاضلة بين البدائل وهناك عدداً من المعايير نذكر منها:

- إمكانية التطبيق: ويشير إلى إمكانية تنفيذ البديل في ظل المواد والإمكانات المتوفرة والقيود التنظيمية سواء الداخلية أو الخارجية.

- الجودة: يشير إلى مدى قدرة البديل المختار على حل المشكلة موضع الاهتمام بفعالية.

- القبول: ويشير إلى مدى استعداد متخذي القرار والمتأثرين به لتأييد البديل المختار، مع الإشارة إلى أن زيادة درجة القبول تؤدي إلى زيادة الالتزام بتنفيذ القرار.

- التكاليف: ويشير إلى تكلفة الموارد اللازمة لتنفيذ البديل فمتخذ القرار يختار البديل الذي يحقق له أقل التكاليف<sup>2</sup>، ويمكن الحصول عليها من خلال مقارنة المكاسب التي يتوقع تحقيقها والتكاليف من تنفيذ البديل.

- الوقت: حيث يمثل الوقت أحد أهم المعايير التي يعتمد عليها عند اختيار البديل الأنسب.

- أثر تنفيذ البديل على المنظمة: وهنا لابد من معرفة مدى تأثير تنفيذ البديل المختار على الأقسام والإدارات والأداء.. وما تجدر الإشارة إليه أنه لا ينبغي الاهتمام بأهداف المنظمة على حساب العاملين فمثلاً: إلغاء الأجور الإضافية يكون له أثر إيجابي على المنظمة من خلال تخفيض النفقات وأثر سلبي على العاملين<sup>3</sup>.

وعموماً قدم مارتش وسيمون (March and Simon) نموذج لتصنيف البدائل حسب المخرجات المتوقعة يتضمن<sup>4</sup>:

- **البديل الجيد**: وهو البديل المقبول والمفضل لمتخذ القرار وتكون نتائجه إيجابية.

- **البديل المتوسط**: وهو البديل الذي يحتمل أن تكون نتائجه إيجابية أو سلبية بالنسبة لمتخذ القرار.

- **البديل الضعيف**: وهو البديل الذي تكون نتيجته سلبية بالنسبة لمتخذ القرار.

وبهذا فإن متخذ القرار يختار القرار الذي يحقق الأهداف الأساسية الصادر من أجلها وذلك حسب المعايير الموضوعية.

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي: مرجع سبق ذكره، ص229-230.

<sup>3</sup> Pra deep Kumar: **Management - concept and practices**- cyber tech publications, New Delhi, 2005, P93.

<sup>4</sup> Richard. A Johnson, William T. Newell, Roger c. Vergin :. op. cit: P25.

## 5- تنفيذ القرار ومتابعته:

بعد قيام متخذ القرار بتحديد البديل الذي سيكون حلاً للمشكلة عليه أن يحدد: كيف يمكن تنفيذ هذا الاختيار؟ من الذي يقوم بالعمل؟ وهل هم قادرين على فعل ذلك؟ فالقرار لا يكون كاملاً حتى يجد الشخص الذي يتحمل مسؤولية إخراجها إلى أرض الواقع.

فالمدير يجب عليه أن يضع الخطط من أجل تنفيذ القرار المتخذ و مواجهة المشاكل التي يمكن أن يصادفها عند وضع البديل موضع التنفيذ، فهذا الأخير يحتاج إلى رصد سلسلة من الموارد والقيام ببعض الأعمال، فعلى المدير تكثيف الاتصال مع رؤوسه والحصول على قبولهم للقرار ودعمهم وتعاونهم من أجل تنفيذه بكفاءة وفعالية. وهنا يمكن القول أن القرار قد انتقل من السلطة التي اتخذته إلى الجهة المنفذة التي قصدها تلك السلطة.

ولا تكتمل عملية اتخاذ القرار بمجرد وضع القرار موضع التنفيذ فينبغي على الجهة التي اتخذته أن تراقب القرار وتقيمه وذلك من خلال المقارنة بين النتائج المتحصل عليها والنتائج المتوقعة. لاكتشاف الاختلالات والعمل على تعديلها ومعالجتها، وما يساعد على ذلك هو وضع نظام معلومات كفؤ للتغذية العكسية، فالمعلومات المتحصل عليها يمكن استعمالها والاستفادة منها في اتخاذ الإجراءات الصحيحة واتخاذ القرارات الصائبة في المستقبل<sup>1</sup>.

## ومن الأمور التي يجب مراعاتها أثناء التنفيذ:<sup>2</sup>

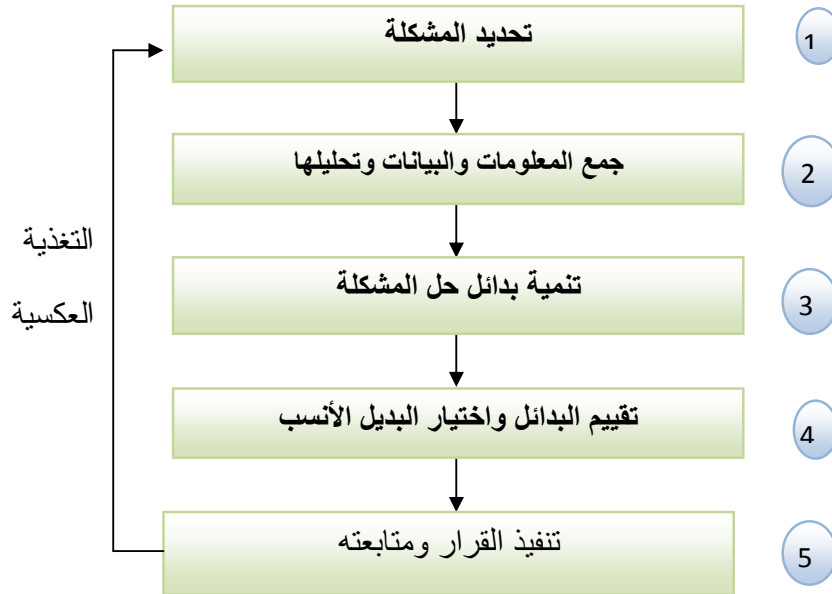
- تحقيق التكيف مع النتائج المتوقعة والظروف والمناخ المحيط بما يضمن نجاح التنفيذ.
- كسب تأييد المنفذين للقرار من خلال تدعيم سلوكهم الإيجابي وتحفيزهم والتدخل بشكل بناء لعلاج الأخطاء.
- السرعة والدقة في مواجهة المتغيرات الجديدة بما يسهم في استمرار تنفيذ القرار.

ويمثل الشكل التالي ملخصاً لمراحل اتخاذ القرارات الإدارية:

<sup>1</sup> - نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص110.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص163.

الشكل رقم ( 17): مراحل اتخاذ القرارات الإدارية



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع، خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 173

ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك من فرق بين عملية صنع القرارات وعملية اتخاذ القرارات وذلك على أساس المراحل السابقة الذكر، حيث تتضمن عملية صنع القرار تحديد المشكلة أو التعرف على الفرص ثم القيام بتشخيص وتحليل الأسباب التي أدت إليها، من خلال العمل على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، كما تتضمن عملية صنع القرار مرحلة تطوير البدائل وتقييمها، أما عملية اتخاذ القرار فإنها تبدأ من حيث انتهت عملية صنع القرار حيث يتم فيها اختيار البديل المناسب على أثر نتائج التقييم التي توصلت إليها العملية السابقة، ثم تنفيذ الحل المختار والعمل على تقييمه من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بكيفية التنفيذ ومن ثم الإقرار بصواب القرار أو تعديله<sup>1</sup>.

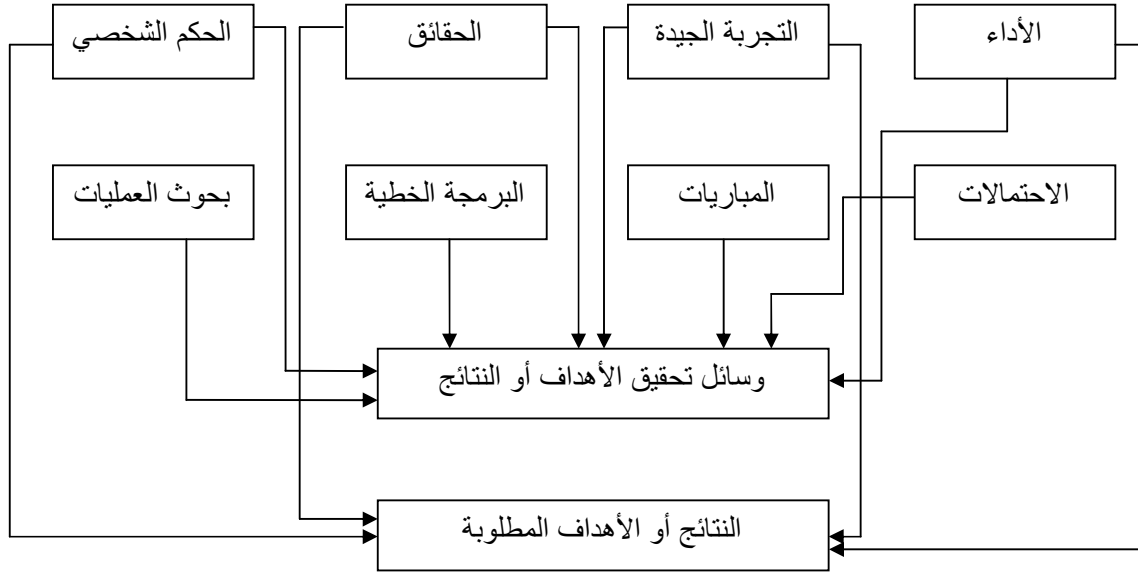
#### ثانياً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

يستخدم الإداري في سبيل حل المشكلات في أي مستوى عدداً من الأساليب منها ما هو تقليدي يعتمد على حكمه الشخصي وخبرته وكذا آراء الآخرين، ومنها ما هو قائم على أسس علمية ورياضية كبحوث العمليات والبرمجة الخطية وشجرة القرارات، وتختلف استخدامات هذه الأساليب تبعاً للظروف الخاصة بالمشكلة وتقدير المدير ورأيه والإمكانات المتوافرة لتطبيق أسلوب ما دون غيره.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي : مرجع سبق ذكره، ص 303 .

والشكل التالي يوضح مجمل هذه الأساليب وعلاقتها بالوسائل والنتائج أو الأهداف المراد تحقيقها:

شكل رقم (18): أساليب اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالوسائل والنتائج المطلوبة



المصدر: جمال الدين العويسات: مرجع سبق ذكره، ص72.

يوضح الشكل رقم (18) مختلف الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات الكيفية منها والكمية، والتي نأتي إلى تفصيلها فيما يلي:

**1- الأساليب التقليدية (الكيفية):** يقصد بالأساليب التقليدية عدم استخدام متخذ القرار للأسلوب والمنهج العلمي عند قيامه بعملية اتخاذ القرار، وإنما يعتمد بشكل كلي على معرفته وتقديره الشخصي وهناك عدداً من هذه الأساليب نذكر منها ما يلي:

**أ- الحكم الشخصي:** ويقصد به اعتماد المدير على سرعة البديهة واستخدام الخلفيات والمعلومات السابقة عند قيامه بعملية اتخاذ القرار، في مختلف مراحلها فهو يعتمد على حكمه الشخصي في إدراك أبعاد المشكلة التي يتعرض لها وفي تحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة<sup>1</sup>.

ويستخدم المدير حكمه الشخصي في حالتين هما:<sup>2</sup>

- كما أشار كل من (Lawrence & Elliot) أن الإدارة تحتاج إلى الحكم الشخصي لاتخاذ القرارات في حالة عدم توفر معلومات كافية في ظل عدم التأكد، والذي يساعد في وضع ورسم خطط لمستقبل غير معروف.

<sup>1</sup> جمال الدين العويسات: مرجع سبق ذكره، ص73.

<sup>2</sup> خليل محمد العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص129.

- كما أكد كل من (Albert & Khedovri) أن الحكم الشخصي مفيد عندما تتجه القرارات إلى التكرار في حالة ثبات البيئة، حيث أن اتخاذ القرار في هذه الحالة هو بمثابة إعادة لقرار سابق.

فزيادة درجة اللاتأكد يزداد الضغط الممارس على متخذ القرار و تزداد درجة التعقيد، وهنا تأتي ضرورة اتخاذ قرارات اعتمادا على حكمه الشخصي<sup>1</sup>.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب له إيجابيات متمثلة في: السرعة في اتخاذ القرار وقلة التكاليف المترتبة على ذلك وكذا إعطاء مزيد من المرونة وإمكانية استخدام القدرات الشخصية، إلا أنه ينطوي على جوانب سلبية كافتقاره للأسس العلمية، وقد يؤدي إلى نتائج سلبية عند تطبيقه إذا لم يتمتع متخذ القرار ببعد النظر وحسن تقديره للأمور.

وفي الوقت الحالي أصبح الحكم الشخصي ضروري بالنسبة للمنظمات، التي أصبحت تبحث على الميزة التنافسية من أجل تحقيق التميز على المنظمات الأخرى.

**ب- الخبرة والمعرفة:** تشكل التجارب التي يمر بها المدير في حل المشكلات، أساساً لزيادة خبرته ومعارفه التي يستخدمها في اتخاذ قرارات لمواجهة المشكلات التي يتعرض لها مستقبلاً، فالمدير يجب أن لا يضيع وقته في مواجهة موقف معين إذا ظهر مرة أخرى، طالما بإمكانه مواجهته بنفس الأسلوب، ولا تقتصر استفادة المدير من الخبرة على خبرته ومعارفه الشخصية، بل تتعداها إلى استفادته وتعلمه من الخبرات التي يتمتع بها المديرين الذي سبقوه أو زملائه وكذا الاستفادة من خبرات المديرين خارج المنظمة من خلال دراسة حالات النجاح التي حققوها والأخطاء التي ارتكبوها، ولكن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه غالباً ما يتأثر بمستوى إدراك المدير لأسباب خطئه أو فشله.

وهكذا يمكن القول أن الخبرة والمعرفة التي يتمتع بها المدير تسهم في دعم قدراته التي يستخدمها من أجل الحكم الشخصي في اتخاذ القرار، وبالتالي فإن الأسلوبين السابقين هما أسلوبان مكملان لبعضهما البعض يستخدمهما المدير من أجل الوصول إلى قرارات صائبة.

**ج- الآراء والحقائق:** فالمدير يمكنه الاعتماد على الحقائق حتى تكون القرارات التي يتخذها ذات جذور قوية ومنطقية، فالحقائق هي قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات ولكن قد لا تتوافر هذه الحقائق وقت اتخاذ القرارات إزاء مشكلة أو موقف معين.

<sup>1</sup> John m . Ivancevich, Robert konoparke, Michael t .Matteson: **organizational behavior and management** , 8 Edition, Mc Graw – Hill, united state, 2008, p 390.

هذا وقد يتمتع المدير بديمقراطية في اتخاذ القرارات وذلك باعتماده على الآراء والاقتراحات التي تقدم له حول المشكلة، من قبل الاستشاريين والمتخصصين من أجل اختيار البديل الأفضل، فإتباع هذا الأسلوب يضمن التزام الأفراد بتنفيذ القرار بشكل جيد.<sup>1</sup>

لكن هذا الأسلوب لا يلاءم المشكلات التي تحتاج إلى حل سريع، لأنه يحتاج إلى وقت لدراسة الآراء والاقتراحات المقدمة.

مما سبق يمكن القول أن الأساليب التقليدية (الكيفية) هي أساليب ملازمة وضرورية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، فالمدير لا يمكن له أن يبتعد أو يتجرد من معارفه وخبراته وأحكامه الشخصية حتى لو اكتفى في استخدام ذلك في مرحلة واحدة من مراحل اتخاذ القرار، فالمدير مثلاً لا يمكنه أن يستغني عن الحقائق عند قيامه بالتعرف على المشكلة.

ونظراً للتطور الذي حصل للمنظمات والبيئة المحيطة بها، أصبح من الضروري إدخال أساليب أخرى تكون أكثر دقة وهي الأساليب العلمية أو الكمية التي أصبح المدراء يعتمدون عليها في حل المشكلات الإدارية التي تواجههم.

## 2- الأساليب الكمية (العلمية):

يقوم هذا النوع من الأساليب على استخدام الأدوات الرياضية والعلمية لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وذلك عن طريق استخدام النماذج الرياضية لوصف المشاكل وتبسيط الواقع، وفي التحليل الكمي هناك أنواع عديدة من النماذج فهناك النماذج الوصفية، التي تهدف إلى وصف العلاقات والحقائق، وهناك النماذج المثالية أو المعيارية مثل البرمجة الخطية بالإضافة إلى نماذج أخرى.

وسوف نأتي إلى عرض عدد من الأساليب التي تستخدم لحل المشكلات الإدارية فيما يلي:

أ- البرمجة الخطية: تعرف البرمجة الخطية على "أنها أسلوب رياضي يهتم بتخصيص المواد المتاحة بشكل أمثل على الاستخدامات المختلفة بهدف تعظيم الأرباح أو تدنية التكاليف".<sup>2</sup>

وتعد البرمجة الخطية من أكثر الأساليب التي يستخدمها المدراء لسهولة استخدامها، ولصياغة المشكلة على شكل برمجة خطية لا بد من توافر عدد من الشروط:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين العويسات: مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>2</sup> - جلال إبراهيم العبد: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص44.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة - التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص133.

- استخدام نماذج رياضية أو بيانية لحل المشكلة أو تحليلها.
  - وجود دالة هدف محددة.
  - توفر عنصر الندرة في الموارد (المتغيرات) وإمكانية الإحلال بينها.
  - القياس الكمي لمكونات المشكلة
  - العلاقة الخطية بين المتغيرات.
- وتتبع أهمية هذا الأسلوب من خلال اهتمامه بالمشكلات المتعلقة بتخصيص المواد المحدودة (الأفراد، و الأدوات، و المعدات، و الأموال) وتوجيهها إلى أفضل استخدام.
- ب- **نظرية المباريات الإدارية:** وهو أسلوب مفيد في المشاكل التي تتعلق بالمنافسة والمنافسين، وتتطلب هذه النظرية من فكرة مفادها أن كل إداري يسعى إلى تحقيق أعظم ربح وتحمل أدنى خسارة ونفس الشيء بالنسبة لمنافسيه، وبالتالي عندما يكون متخذ القرار بصدد القيام بالمفاضلة بين مجموعة من البدائل في منظمة ما فإن منافسه في منظمة أخرى يقوم بنفس العملية، وبالتالي فإن هناك مباراة في اتخاذ القرار، ونجد أن الكثير من المنظمات أدركت أهمية هذه الطريقة وقامت بإعداد برامج خاصة لتدريب المديرين على كيفية استخدامها والتي تقوم على أساس تقسيم المباراة إلى عدد من النتائج يتم إعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد وهكذا.<sup>1</sup>
- وتتكون كل مباراة من العناصر التالية<sup>2</sup>:
- اللاعبون وهم متخذي القرارات.
  - قواعد المباراة.
  - القيم التي يعطيها اللاعبون لكل مباراة.
  - العوامل التي يسيطر عليها اللاعبون.
  - نوع وكمية المعلومات المتاحة وقت المباراة.
- ج- **نظرية الاحتمالات:** وتقوم هذه النظرية على بناء نماذج رياضية للتقليل من حالة عدم التأكد ودرجة المخاطرة، حيث تكون قيم متغيرات المشكلة غير مؤكدة ويستخدم في ذلك إما الاحتمال الشخصي والذي يعتمد على درجة الاعتقاد التي يتمتع بها المدير حول حدوث حدث ما بناءً على

<sup>1</sup> حنان بن عوالي ، هودة عبود: فعالية التحليل الكمي في اتخاذ القرارات، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية،

جامعة المسيلة، 14- 15 إفريل 2009، ص16.

<sup>2</sup> - جلال إبراهيم العبد: مرجع سبق ذكره، ص267.

خبرته السابقة وتجاربه وتوقعاته.. وهناك الاحتمال التكراري ويتم حساب الاحتمال هنا على أساس معدل تكرار الحدث خلال فترة زمنية طويلة،<sup>1</sup> وذلك وفق الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- تشخيص البدائل.
- تحديد النتائج المحتملة لكل بديل.
- حساب القيمة المتوقعة لكل بديل.
- اختيار البديل الذي يحقق أعلى قيمة متوقعة.

#### د- نظرية تقييم ومراجعة البرامج (PERT):

ويستخدم هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط المشروعات ومتابعتها، وتهدف إلى تحديد أقصى زمن لتنفيذ المشروع، وهو ما يسمى "بالمسار الحرج" وإذا ما استطاعت الإدارة تخفيض زمن هذا المسار يكون بإمكانها تخفيض زمن إنجاز المشروع، وبالتالي تخفيض التكلفة، ولإنجاز هذه الشبكة يتم إتباع ما يلي<sup>3</sup>:

- تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها.
- تحديد الزمن اللازم لكل نشاط.
- تحديد شبكة الترابط بين هذه الأنشطة مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الفنية لهذا الترابط.
- تحديد المسارات داخل هذه الشبكة وزمن كل مسار.
- تحديد المسار الحرج والذي يمثل أطول المسارات بدءاً بأول نشاط وانتهاءً بآخر نشاط حيث يمثل زمن هذا المسار زمن تنفيذ المشروع.

هـ- **شجرة القرارات:** شجرة القرار هي تمثيل بياني لعملية اتخاذ القرار تعرض فيه الاستراتيجيات وحالات الطبيعة والعوائد لمساعدة متخذ القرار في اختيار القرار الصائب، وبالتالي فإنها تسمح بفحص البيانات الخاصة بالقرار بشكل مخطط بياني<sup>4</sup>، وذلك في ظل ظروف أو حالة المخاطرة، ومن أهم الفوائد لاستخدام شجرة القرار هو إمكانية إدخال الاحتمالات عند القيام بتحليل القرار وإمكانية استخدامها في تحليل القرارات المتتابعة<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد: مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص138.

<sup>3</sup> نبيل محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 238

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سبق ذكره، ص341.

<sup>5</sup> - Richard A. Johnson, William T. Newell, Royer C. Vergin; OP. Cit. P45.

## و- بحوث العمليات:

عرفت بحوث العمليات من قبل جمعية بحوث العمليات الأمريكية كما يلي:

"تهتم بحوث العمليات بالتقرير العلمي عن كيفية الحصول على أفضل تصميم وتشغيل لمنظومات الآلة والإنسان في ظروف تحتاج في العادة إلى تخصيص المواد النادرة"<sup>1</sup>

بملاحظة هذا التعريف نجد انه ينظر إلى بحوث العمليات نظرة شمولية دون أن يذكر أهميتها بالنسبة للإدارة والإداريين.

أما ( Miller & Star ) فيعرفان بحوث العمليات على أنها تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق النتائج المرغوبة .

من هذا التعريف تتضح أهمية بحوث العمليات في الإدارة، فهي تساعد المدير على اتخاذ قرارات أفضل من خلال أنها<sup>2</sup> :

- تعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة المطروحة والعوامل المؤثرة فيها.
  - تحدد البيانات اللازمة والضرورية لأجل حل المشكلة.
  - تحدد بدائل حل المشكلة بدقة وتقييم هذه البدائل من حيث العائد والتكلفة.
- ولكن ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو تبسيطه للمشكلة في نموذج رياضي، وبالتالي تركيزه فقط على العوامل التي يمكن قياسها كمياً وإهمال العوامل الأخرى.
- بالإضافة إلى الأساليب العلمية السالفة الذكر هناك أساليب أخرى كتحليل التعادل، البرمجة غير الخطية، التحليل الحدي... التي يمكن للمدراء الاعتماد عليهم في تحليل مشكلاتهم وإيجاد حل لها.
- وما يمكن الإشارة إليه أن القول بأن الأساليب الكمية -بالرغم من أهميتها- هي الأساليب المثلى في حل المشاكل يوقعنا في تناقض كبير، بحيث أن هذه الأخيرة لا تعطي أهمية للعوامل أو المتغيرات أو القيود التي لا يمكن قياسها كمياً بالرغم من قوة تأثيرها، لذلك فإنه لا بد من استخدام هذه الأساليب جنباً إلى جنب مع الأساليب الكيفية التي تتيح للمديرين إمكانية استعمال قدراتهم ومكتسباتهم والإبداع في حل المشكلات الجديدة.

<sup>1</sup>ترجمة: صلاح الدين بقجة جي، وائل معل، محمد نايفة، حسام مراد، محمد نوار العوا: بحوث العمليات، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1998، ص3.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلد: مرجع سبق ذكره، ص74-73.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

يتأثر متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار بالعديد من العوامل منها ما يتعلق به أو بالأفراد الذين يمسهم القرار أو ما يسمى بالعوامل الإنسانية أو ما يتعلق بالبيئة سواءً الداخلية (التنظيمية) أو البيئة الخارجية لذا، فإن عليه مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار لضمان الوصول إلى قرارات ذات كفاءة وفعالية ويمكن تبين هذه العوامل كما يلي:

#### 1- العوامل الإنسانية:

تبرر أهمية هذه العوامل بالنظر إلى أن عملية اتخاذ القرار هي عملية ناتجة عن تفاعل إنساني بين مجموعة من العوامل منها النابعة من شخص المدير أو مساعديه أو الأفراد المرؤوسين والتي نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- **المدير متخذ القرار:** قد يختلف متخذو القرار في نوعية البديل الذي يتم اختياره وذلك نابع من الاختلاف في قدراتهم في المجالات وكيفية نظرهم للأمور، وكذا خبراتهم ومستواهم التعليمي، ونبين فيما يلي بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على متخذ القرار واختياراته:

- قدرة المدير على التوقع: حيث أن توفر هذه الخاصية لدى المدير متخذ القرار تمكنه من التطلع للمستقبل وفحص احتمالاته، هذا ما يمكنه من تقدير المواقف بشكل سليم، وتزداد قدرته على التوقع من خلال معلوماته حول ماضي وحاضر المنظمة.

- مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة: إن التطور الذي تشهده منظمات اليوم يتطلب من المدير أن يكون مؤهلاً علمياً، بحيث يتيح له ذلك الإلمام بأسس التنظيم ونشاطاته و معرفة أكثر بالأساليب الكمية التي تعطي حلولاً جيدة للمشكلات الإدارية.

- قدرة المدير على المبادرة والابتكار: فتوفر هذه الصفة لدى المدير متخذ القرار يساعده على اتخاذ وتنفيذ قرارات صائبة، وهذا بدوره يتطلب توفر قدرات أخرى متمثلة في الشجاعة التي تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة، والقدرة على ابتكار وخلق الأفكار الجديدة التي تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة الجديدة.

- قدرة المدير على تحمل المسؤولية: وذلك من خلال تقبله لأفكار الآخرين سواء في النقد أو تقدير الأفكار الجديدة وعدم التهرب من مواجهة المواقف الصعبة ومقاومة الضغوط.

- أهداف وأغراض المدير الشخصية: فهي تؤثر بطريقة مباشرة في أسلوب ونوعية القرارات التي يتخذها.

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص266- 282- 296.

- اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقه: حيث أكدت الدراسات التي أجراها (كيريس أرجيرس) أن اتجاه المدير نحو التسلط والانفراد في اتخاذ القرارات هو نابع من تأثيرهم بقيم اجتماعية من البيئة التي ترعرع فيها.

كما أن أخلاق المدير تؤثر على عملية الاختيار بين البدائل وهذا ما دفع "بيلي، Belly" للدعوة إلى وضع ميثاق للسلوك الأخلاقي لمتخذ القرار متضمناً مجموعة من الصفات، الشجاعة، المساواة، الثقة.. بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في متخذ القرار وقراراته، وبالنظر إلى هذه العوامل نجد أنها ضرورية للوصول إلى قرار ذو جودة وفعالية من خلال أنها تمكن من الإحاطة بالمشكلة جيداً وتقديم الحلول الابتكارية لها.

#### ب- المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير:

- مساعده المدير: فالعلاقات التي تربط بين المدير ومساعديه تؤثر على القرارات التي يتخذها، لذلك ينبغي الحرص على سلامة هذه العلاقة حتى لا تؤثر سلباً على القرارات المتخذة، ويجب أن يختار المدير مساعديه من ذوي الميول المتباينة حتى يسمح ذلك بالحصول على الأفكار المبدعة، غير أن السائد في مجتمعاتنا هو السعي إلى استقطاب الأفراد الذين يوافقون المدير في أفكاره واتجاهاته تجنباً للاحتكاك فيما بينهم، ولعل أقرب هؤلاء المساعدين السكرتير الخاص الذي يكون على اضطلاع بأخبار المدير اليومية وجميع تحركاته.

- المستشارون والخبراء: ويتمتع هؤلاء بسلطة الفكر التي تتجلى في قدرتهم على إقناع الآخرين ومعرفتهم في مجال تخصصهم (القانون، والمالية، والتخطيط...)، فالمدير يستعين برأيهم حتى يكون اتخاذه للقرار مبنياً على دراسة عميقة للمشكلة محل القرار، ولكن تبقى دائماً آرائهم مجرد نصائح وإرشادات يمكن للمدير أن يأخذ منها ما يخدم سياسة المنظمة واتجاهاتها، وتختلف درجة الاعتماد عليهم باختلاف درجة تعقد المشكلة والمستوى الإداري، وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة.

#### ج- المرؤوسون والآخرون الذين يمسه القرار:

أكد علماء الإدارة على التأثير البالغ للمرؤوسين في متخذ القرار، من خلال الاقتراحات التي يقدمونها سواء في اتخاذ القرارات أو في ردود الفعل على القرارات التي تم إصدارها أو في قبول تنفيذها أو حتى في تقديم الأفكار والحلول لمواجهة المواقف الصعبة.

وهناك مجموعة من العوامل التي تتحكم في مدى تعاون المرؤوسين مع رؤسائهم تتمثل أساساً في المناخ التنظيمي الذي تعمل في إطاره المجموعة، فكلما كان هذا المناخ مريحاً خالياً من مظاهر التوتر والقلق كلما ساعد ذلك على تعاون أفراد المجموعة مع المدير، ودرجة الألفة بين أفراد المجموعة فكلما

زادت درجة اعتماد الأفراد على بعضهم البعض، وزاد اهتمامهم بالأفكار التي يطرحها كل منهم انعكس ذلك إيجابياً على عملية اتخاذ القرارات، كما أن عدم إحساس المرؤوسين بالأمن والاستقرار في العمل والذي يتضح من خلال زيادة مظاهر النقل وعدم الترقية وفقدان العمل، يؤدي إلى فقدان الكفاءات القادرة على الإبداع، الأمر الذي ينعكس على عملية اتخاذ القرارات التي تعتمد على مثل هذه الكفاءات، وغيرها من العوامل التي تحكم درجة موافقة المرؤوسين للرئيس.

وبهذا فإنَّ المدير يستمد سلطته من المرؤوسين، فالقرار لن يكون فعالاً إلا إذا حظي بقبول المرؤوسين واقتناعهم بتنفيذه.

## 2- العوامل التنظيمية:

وتتمثل في البنية الداخلية للمنظمة وما تتضمنه من عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومنها ما يلي:

### أ- القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي يخلق المشكلة محل القرار:

- نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية: فحجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي وكذا الضغوط الداخلية والخارجية التي يتأثر بها العاملون تؤثر في القرارات الإدارية المتخذة، كما وتؤثر المستويات الإدارية من حيث عددها في نوعية المعلومات التي تنتقل من وإلى المدير، ومن حيث موقعها فكلما ارتفع المستوى الإداري كلما ازدادت المسؤولية الملقاة على متخذ القرار وأصبحت قراراته أكثر أهمية.

- طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لها: فزيادة هذه العوامل لا تمكن متخذ القرار من إجراء الدراسة والتحليل اللازمين لأبعاد المشكلة ولا تتيح فرصة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.

- نوع القرار وأهميته: فكلما زادت أهمية القرار كلما تطلب ذلك معلومات أكثر دقة وشمولية ووقت طويل في كل مرحلة من مراحل اتخاذه.

### ب- الاتصالات الإدارية:

تعد الاتصالات الإدارية من الوسائل المهمة التي تمكن المدير من الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، وذلك يتطلب منه حسن الإصغاء والاهتمام بما يقدمه المرؤوسين من معلومات وكذا الاهتمام بردود فعلهم على المعلومات التي يرسلها إليهم، ولا يقتصر الأمر على الاتصالات الرسمية، وإنما يتعداه إلى الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ عن العلاقات التي تربط المجموعات غير الرسمية، حيث توصل "Davis- دافز" إلى أن 90% من المعلومات والأخبار التي

تتقل إلى مراكز اتخاذ القرار عبر قنوات الاتصال غير الرسمية صحيحة، كما لاحظ أن المعلومات التي تسلك الطريق غير الرسمي تصل بصورة أسرع من تلك التي تتقل بصفة رسمية.

### ج- التفويض واللامركزية الإدارية:

أصبح التفويض واللامركزية الإدارية من متطلبات المنظمات الحديثة لما لذلك من أثر على عملياتها خاصة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يمكن تفويض بعض اختصاصات وسلطات المدير إلى المرؤوسين مما يسمح بتنمية قدراتهم في مجال اتخاذ القرارات، وذلك لا يتحقق إلا في ظل النمط الديمقراطي الذي يتيح للمرؤوس فرصة الخطأ والتعلم من أخطائه.

كما وتؤثر درجة اللامركزية في القرارات المتخذة، فهي تساهم في تحقيق السرعة وتوفير جهد المديرين للتفرغ للأعمال الأهم، كما أنها تزيد من قبول القرارات من قبل المرؤوسين وتنفيذها.

هذا وتزداد درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات في الحالات التالية :

- كلما ازدادت أهمية وعدد القرارات التي تتخذها المستويات الدنيا، واتساع درجة تأثيرها في الوحدات الإدارية.

- كلما قلت عمليات الفحص والتدقيق التي يحتاج إليها القرار من قبل الإدارة العليا.

### د- نطاق التمكين (الإشراف):

و يعبر عن عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس إداري واحد، بحيث يتيح لهم الوقت الكافي ويوجههم لتحقيق الأهداف، فكلما اتسع نطاق التمكين أدى ذلك إلى زيادة أعباء المدير، مما يؤثر في قدرته على اتخاذ القرار الفعال وفي الوقت المناسب، ويتحكم في اتساع أو ضيق نطاق التمكين قدرات المدير ومعرفته بنوعية العمل وكذا الوقت المتاح للمدير من أجل اتخاذ القرار.

### 3- العوامل البيئية:

وتتمثل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تخضع لها وتتمثل هذه العوامل في:<sup>1</sup>

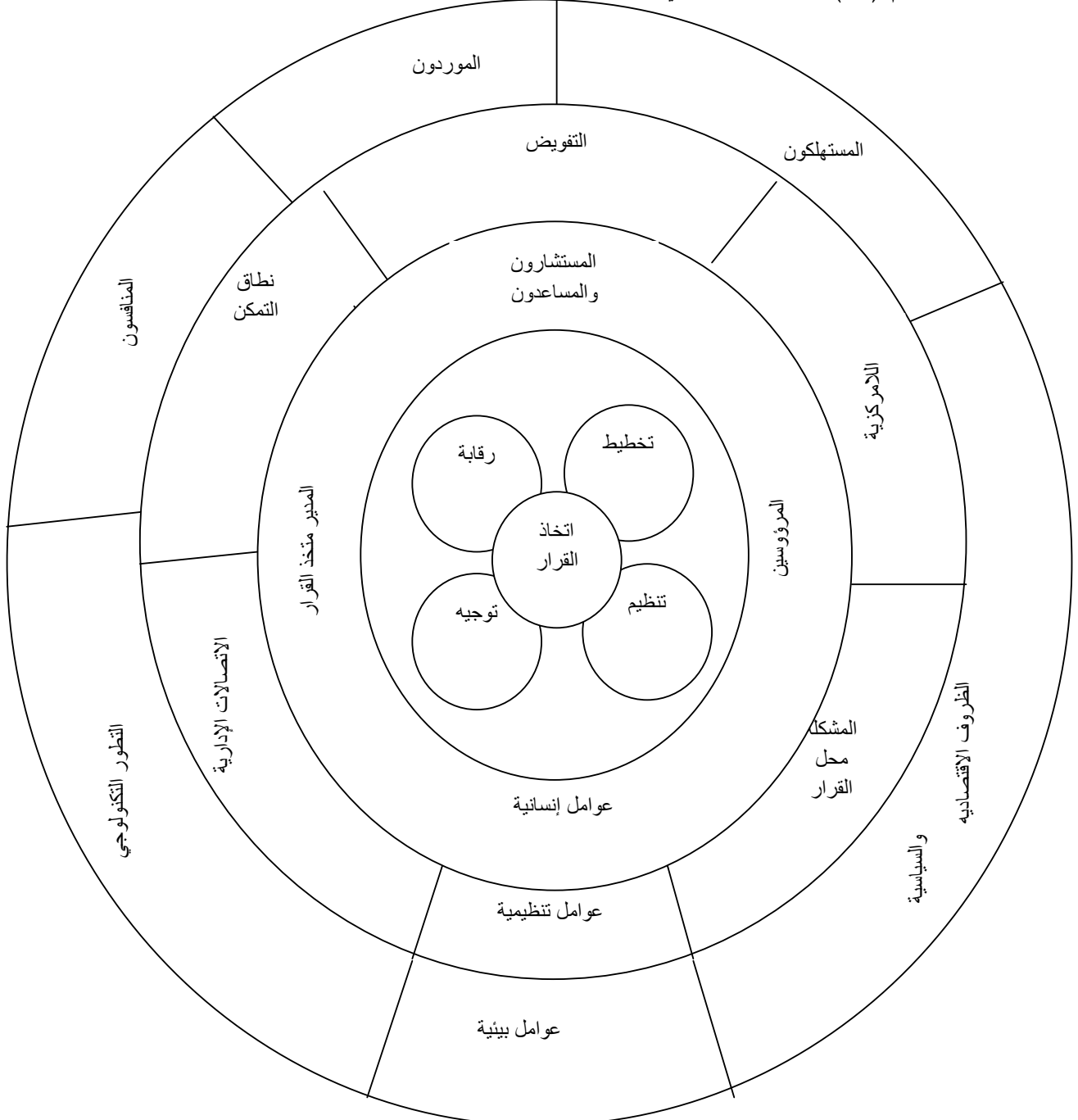
- الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في المجتمع حيث أن طبيعة النظام السياسي المعتمد في الدولة من حيث قدرة القيادات على صناعة القرارات وضرورة انسجامها مع ذلك النظام تؤثر في عملية اتخاذ القرار، كما أن للظروف الاقتصادية تأثير في عملية اتخاذ القرار من حيث توفر المصادر المالية لتنفيذ القرار ومدى توافق تلك القرارات مع التوجه الاقتصادي لتلك الدولة.

- درجة المنافسة من قبل المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد: مرجع سبق ذكره، ص23.

- ضغوط الموردين والمستهلكين.
- التطورات التقنية والتكنولوجية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية والتي تستلزم من متخذ القرار مواكبتها والتكيف معها حتى لا تتعرض المنظمة للتقادم.
- و عليه يمكن إيجاز العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الشكل رقم (19):

الشكل رقم (19): العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع: محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سبق ذكره،

رابعاً: بدائل سياسات اتخاذ القرار والمشاركة في اتخاذ القرار

#### 1- بدائل سياسات اتخاذ القرار :

يتم عادة اتخاذ القرارات بالمنظمة في ثلاثة أشكال إما أن تتخذ بشكل فردي من قبل المدير أو بالإجماع أو عن طريق الجماعة، ويمكن تبين هذه البدائل فيما يلي:

##### البديل الأول: القرارات الفردية:

و في هذا البديل يقوم المدير باتخاذ القرارات دون مشاركة أي واحد من مرؤوسيه، وذلك يكون في القرارات الروتينية أو المبرمجة التي تتميز بسهولة وبساطة تحليل المتغيرات الخاصة بها، حيث يعتمد متخذ القرار هنا على مهاراته وحكمه الشخصي والإجراءات والقواعد والتقنيات التي سبق العمل بها. والقرارات الفردية يمكن أخذها من طرف المديرين في مختلف المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

ويلجأ المديرون إلى انتهاج هذا الأسلوب لأسباب منها<sup>2</sup>:

- انخفاض كفاءة المرؤوسين.

- عدم وجود وقت كافٍ للمناقشة أو الحوار.

- عدم وجود ثقة متبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه.

لكن ما يجب الإشارة إليه أن اعتماد هذا البديل من طرف المدير بصفة كبيرة، يحد من فعالية القرار المتخذ لأن الاستعانة بخبرات وآراء الآخرين (خبراء، مرؤوسين) تعتبر ضرورية للحصول على المعلومات اللازمة كما أنها تفيد في تنمية قدرات المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

##### البديل الثاني : القرارات بالإجماع ( البديل الياباني) :

ويتم اعتماد هذا البديل من قبل الإدارة اليابانية على خلاف الإدارات في الدول الأخرى، حيث يقوم على مبدأ مفاده أن الأفكار الجديدة الخاصة بالقرارات تأتي من المرؤوسين عن طريق المقترحات التي يقدمونها إلى الرئيس والذي يتولى مسؤولية دراستها ورفعها إلى المستوى الأعلى منه، وهكذا إلى أن تصل إلى الإدارة العليا، بعد ذلك يقوم المشرفون بالدراسة الجيدة للمقترحات المقدمة من أجل تقرير قبولها أو رفضها ويمكنهم طلب معلومات إضافية من مرؤوسيه .

ويتطلب الاعتماد على هذا البديل بذل جهد كبير في سبيل تجميع المعلومات حول المشكلة ومن كل المستويات، والقاعدة هنا هي ضرورة الإجماع الكلي (100%) على القرار ومن كل المستويات التي يمر بها، بعد ذلك يتم رد هذه المقترحات لتنفيذها من قبل المرؤوسين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Pradeep Kumar: Op. cit, p86.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال- مدخل بناء المهارات- المكتب الجامعي الحديث، السكندرية، 2008، ص162.

في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية تتميز بالبطء في مراحلها الأولى لكنها تتميز بسرعة التنفيذ .

#### البديل الثالث: القرارات الجماعية:

وتتطلق القرارات الجماعية من مقولة مفادها "أن عقليين أفضل من عقل واحد" حيث تسمح الجماعة بالفهم الجيد للمشكلة والوصول إلى أفكار إبداعية من أجل حلها، والقرارات الجماعية تكون مناسبة أكثر للقرارات غير المبرمجة لأنها معقدة، والقليل من الأفراد من يملك كل المهارات والمعارف الضرورية من أجل الوصول إلى قرار أفضل، وبالتالي فإن الجماعة يمكنها اتخاذ القرارات ذات جودة عالية من تلك التي يأخذها الأفراد.

وتستخدم لذلك مجموعة من الأساليب: كالعصف الذهني، أسلوب المجموعة الاسمية أو أسلوب دلفي، وغيرها من الأساليب، وعلى العموم فقد عدد (غاربي جون - Gary John) ثلاث خصائص للقرارات الجماعية بالمقارنة مع القرارات الفردية<sup>2</sup> :

#### أ- يمكن للجماعة تقييم الأفكار بصورة أفضل من الأفراد:

وهذا نتيجة لاختلاف الآراء بين الأفراد المكونة للجماعة، فالفرد غالباً ما يدخل عاطفته واتجاهاته عند اتخاذ القرار بمفرده، أما أفراد الجماعة الواحدة يمكنهم التحرر من الانحياز وتقييم الأفكار على أسس عقلانية ورشيدة.

#### ب- يمكن للجماعة توليد الأفكار وتطوير بدائل الحل أفضل من الأفراد:

يتميز أفراد الجماعة بتعدد خبراتهم ووجهات نظرهم لأنهم من مستويات إدارية مختلفة، وهذه الميزة تتيح إمكانية الحصول على أفكار جديدة لم يتم طرحها من قبل، حيث أن ذلك يتطلب ضرورة الاستماع للأفكار التي يطرحها كل فرد منهم وبذل الجهد من أجل التوصل إلى حل موحد.

#### ج- الجماعة متيقظة بالمقارنة مع الأفراد:

فالشخص بمفرده لا يمكنه رؤية كل الاحتمالات الخاصة بالمشكلة المعقدة، فيمكن أن لا ينتبه إلى متغير أو أمر مهم في المشكلة، لكن بوجود عدد من الأفراد فإن ذلك يمكن تجاوزه، وتظهر أهمية الجماعة في المرحلة التي يتم فيها تحديد المشكلة للإحاطة بأغلب الأسباب التي أدت إلى حدوثها، ومرحلة البحث عن المعلومات الضرورية، بالإضافة إلى أهميتها في مرحلة تقييم البدائل.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف : مرجع سبق ذكره ، ص 162- 163 .

<sup>2</sup> J. N. Jain, P.P. Singh: Op.cit. P 269.

ويمكن إيراد مساوئ ومحاسن القرار الجماعي من خلال ما يلي:

**جدول رقم (5): محاسن ومساوئ القرار الجماعي**

| المساوئ                                                                                       | المحاسن                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| - لا يرغب بعض الأفراد في المشاركة في هذا النوع من القرارات بسبب الاختلافات الثقافية والفردية. | - يدعم قرار الجماعة القرار المتوصل إليه.                                                 |
| - تتخذ الجماعات قرارات أبطأ من تلك التي يتخذها الأفراد.                                       | - إمكانية اتخاذ القرارات المعقدة من خلال الإسهام بالخبرات والآراء في العديد من المجالات. |
| - يعتبر القرار الجماعي مكلف من أجل الوصول إلى اتفاق.                                          | - القرارات الجماعية تكون أكثر ابتكاراً من القرارات الفردية.                              |
| - قد يهتم بعض الأفراد بسلوك الجماعة أكثر من اهتمامهم للتوصل إلى الحلول المناسبة.              | - الاستفادة من الأفراد ذوو المعرفة الجيدة.                                               |

**المصدر:** زيد منير العيوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان، ص96.

**2- المشاركة باتخاذ القرار:**

وهنا لابد من التفرقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والقرارات الجماعية، فهذه الأخيرة كما سبق الذكر، الجماعة هي التي تقوم باتخاذ القرار، وبالتالي فإن المسؤولية تقع على جميع الأفراد الذين ساهموا في اتخاذه، أما في حالة المشاركة فإن المدير أو الرئيس هو الذي يقوم باتخاذ القرار، ولا تنشأ أي مسؤولية على المرؤوسين.<sup>1</sup>

لذلك أصبحت المشاركة في اتخاذ القرارات إحدى متطلبات القرار الإداري الفعال، فالقرار الذي يأتي عن طريق المشاركة يحمل ميزات منها ضمان تنوع المعلومات والخبرات.

وتعرف المشاركة في اتخاذ القرار على أنها "إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - راشدة عزيزو: المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص2-3.

<sup>2</sup> راشدة عزيزو: المرجع السابق، ص2

من هذا التعريف تبرز أهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار حيث أن ذلك يضمن حسن الأداء والتفويض للقرار وتقبلهم لعمليات التغيير لأنها نابعة عن قناعاتهم، وكذلك يسهل إمكانية الرقابة على هذا التنفيذ من خلال المعلومات المرتدة عنهم.

ولعل ابرز صورة للمشاركة في اتخاذ القرار في الأدبيات الإدارية هو نظام الإدارة بالأهداف الذي يشترك فيه الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والنتائج.

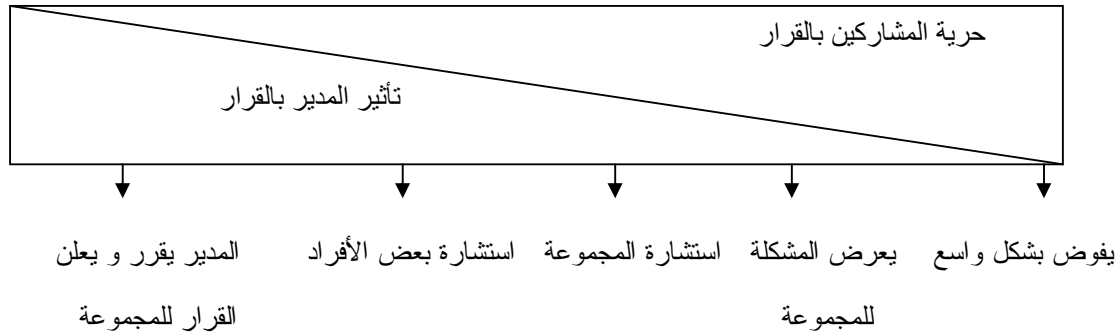
ويستخدم الرئيس في محاولة إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرار مجموعة من الوسائل أهمها :

عقد الاجتماعات مع مرؤوسيه ، والمقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة المطروحة، والاتصال الهاتفي إذا كانت المشكلة تحتاج إلى حل سريع أو في حالة البعد الجغرافي، ونظام الاقتراحات الذي يبدي فيه المرؤوسون رأيهم عن طريق كتابة مقترحاتهم وأرائهم ووضعها في صندوق الاقتراحات واللجان والمجالس، ولعل أفضل هذه الأساليب هي ما يتم بالاجتماع المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث تبقى مهمة الرئيس تشجيع المرؤوسين على الإدلاء بأرائهم وأفكارهم، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية حول المشكلة محل القرار<sup>1</sup>

كما ويمكن استخدام الأساليب الابتكارية المعروفة: العصف الذهني، المجموعة الاسمية، أسلوب دلفي.

... هذا وقد وضع (Vroom-Jago) نموذجاً يساعد المدير على تحديد نسبة وحجم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

الشكل رقم ( 20): نموذج Vroom – Jago



المصدر: صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي : مرجع سبق ذكره، ص 315

بملاحظة هذا الشكل نجد أنه يتكون من خمسة مستويات للمشاركة باتخاذ القرار هي :

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص241

- المستوى الأول: المدير هو الذي يقرر ويعلن القرار للمجموعة، فهو يستخدم خبرته لتجميع المعلومات التي يعتقد أنها ذات علاقة بالمشكلة المطروحة.
  - المستوى الثاني: في هذا المستوى يعرض المدير المشكلة على مجموعة من الأفراد وبشكل فردي، ويستمع لمقترحاتهم ثم يتخذ القرار.
  - المستوى الثالث: يقدم المدير المشكلة لكافة أعضاء المجموعة في اجتماع، ويسمع اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار.
  - المستوى الرابع: يعرض المشكلة على المجموعة، ويقوم بدور المنسق لها وذلك للتعريف بالمشكلة وحدودها ويحاول الحصول على اتفاق أو إجماع على القرار، وهنا ليس لرأي المدير (الرئيس) أي وزن استثنائي بالمقارنة مع أفكار الآخرين.
  - المستوى الخامس: يسمح المدير للمجموعة باتخاذ القرار، حيث تقوم هذه المجموعة بتطوير البدائل واختيار أفضلها، ويكون دور المدير غير مباشر مع توفير الموارد والدعم.
- فهذا النموذج يبدأ إذن بانفراد المدير باتخاذ القرار وإعلانه للمرؤوسين من أجل تنفيذه، ثم يتدرج نحو تقليص دور الرئيس وزيادة دور الجماعة إلى أن يصل إلى التفويض الواسع، حيث يقتصر دور المدير على التشجيع وتقديم الدعم لأفراد الجماعة التي تقوم باتخاذ القرار.
- وحتى تقدم المشاركة في اتخاذ القرار ثمارها لا بد للإدارة من مراعاة ما يلي :
- الوقت المتاح للرؤساء والمرؤوسين خاصة في حالة القرارات المستعجلة حيث أن المشاركة في هذا النوع من القرارات يؤدي إلى تعطيل أهداف أخرى.
  - التكلفة من جراء المشاركة: حيث على الرؤساء الحرص على أن لا تكون التكلفة أكثر من المزايا التي تترتب عن المشاركة في اتخاذ القرارات .
  - سرية القرارات: يجب أن لا تؤدي مشاركة المرؤوسين في صنع القرار إلى تسرب معلومات خارج المنظمة عن طريقهم.
- ورغم أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من خلال المزايا التي تحققها، إلا أنها لا تخلو من العيوب أهمها أنها تعد بمثابة تنازل للمدير على بعض من مهامه، الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف الرقابة على بعض الأمور، بالإضافة إلى أنها لا تصلح للقرارات المستعجلة، وأنها تؤدي إلى انخفاض كفاءة القرار المتخذ في حالة تعدد الآراء خاصة من قبل الأفراد الذين لا تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية.

### المبحث الثالث: فعالية اتخاذ القرارات الإدارية

يعتمد نجاح المنظمات على مدى الفعالية في أداء أعمالها، وذلك مرتبط بدرجة كبيرة بفعالية عملياتها الإدارية خاصة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال ما ينتج عنها من قرارات وما تتصف به من سهولة التنفيذ أو من حيث الجودة، فتحقق ذلك يمكنها من الوصول إلى الأهداف التي تم التخطيط لها، لذا فإن عملية تحسين وزيادة فعالية القرارات المتخذة أصبحت من أكثر المواضيع إلحاحاً في مختلف المنظمات، رغم الصعوبات التي يمكن مواجهتها أثناء قيامها بهذه العملية وعلى مختلف الأصعدة، وهذا ما سنأتي إلى معالجته في هذا المبحث الذي يتضمن ما يلي:

- مفهوم فعالية اتخاذ القرارات.
- أساليب تحسين وزيادة فعالية القرارات المتخذة.
- الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.

#### أولاً : مفهوم فعالية اتخاذ القرارات

قبل الحديث عن الفعالية في اتخاذ القرارات الإدارية، لابد من تقديم مفهوم للفعالية بصفة عامة، وضرورة التفرقة بينها وبين الكفاءة حيث يتم في الغالب الخلط بين المفهومين.

أعطى الكتاب والباحثون العديد من التعاريف للفعالية، فقد عرفها (العامري) على أنها تلك العلاقة الناتجة من مقارنة الانجازات المتحققة بالأهداف المحددة.

أما (المرهضي) فقد اعتبر أن الفعالية هي "أحد الاختبارات الأساسية التي تستخدم للتعرف على مدى أداء المنظمة لمهامها بالشكل المطلوب، فهي تعبر عن درجة انجاز ما تم تخطيطه من أهداف، ويصعب فهمها واستيعابها بعيداً عن الأهداف التي تمثل الحالة المرغوب فيها والتي تسعى الإدارة إلى تحقيقها مستقبلاً"<sup>1</sup>

إن فاعلية تقيس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة فهي تركز إذن على مخرجات العمليات.

والحكم على فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها يعتبر حكماً شخصياً ، فكل طرف يقيّمها من وجهة نظره ( الحكومة، الموردون، المساهمون، المستهلكون، المنافسون،...) وقد حدد (Scott) ثلاثة مؤشرات لقياس الفعالية في أداء المنظمة لأعمالها:<sup>2</sup>

- مؤشرات المخرجات: حيث يكون التركيز على خصائص المخرج النهائي.

<sup>1</sup> يوسف أبو فارة: التدقيق التسويقي، الأدبية للطباعة والنشر، 2001، ص 271-272

<sup>2</sup> يوسف أبو فارة : نفس المرجع، ص 275-276

- مؤشرات العمليات: وهي التي تركز على جودة وكمية الأنشطة، التي تؤدي من أجل انجاز المخرجات.

- مؤشرات هيكلية: حيث يتم تقدير قدرة المنظمة على انجاز الفعل.

أما الكفاءة فهي تعبر عن القدرة على تحقيق أقصى إنتاج باستخدام الموارد المحددة فهي تتطوي على<sup>1</sup>:

- القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل الإنتاجي.

- القدرة على اختيار انسب الوسائل لتحقيق الأهداف.

- القدرة على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة.

أما كفاءة القرار، فهي تعني القدرة على الاختيار بين البدائل المختلفة للعمل، بحيث يتم اختيار ذلك البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، و تتأثر كفاءة القرار بثلاث عوامل أساسية هي: صانع القرار، البيئة التنظيمية، الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

أما القرارات الفعالة، فهي تلك القرارات التي تقود إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على معلومات كافية للإحاطة بالمشكلة وظروفها بالإضافة إلى استخدام الأساليب الكمية والعلمية في اتخاذ القرار، إذن يمكننا القول أن الفعالية في اتخاذ القرار تتبع من فعالية القرار.

إن الفعالية في اتخاذ القرار كما يحددها (محمد الصيرفي) هي محصلة لعنصرين هما: نوعية القرار بمعنى جودته، ومدى القبول الذي يحظى به من قبل المرؤوسين، وبهذا المفهوم إن الفعالية في اتخاذ القرار لا تحدد بحجم القرارات التي يتخذها المدير خلال فترة زمنية معينة.

ويمكن تحديد جودة القرار بالنظر إلى مجموعة من الأبعاد التي نحددها بما يلي<sup>2</sup>:

- الأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي من الممكن أن تتولد عن القرار المتخذ.

- استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد ممكن.

- اكتشاف فرص جديدة.

- تجنب النزاعات داخل المنظمة وخارجها.

كما وترتبط فعالية القرار بمدى قبوله من قبل المرؤوسين ومشاركتهم في تنفيذه، ويمكن تحديدها وفق

المعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = \text{جودة القرار} * \text{مدى قبوله}$$

<sup>1</sup> محمد الصيرفي : القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سبق ذكره ، ص 26

<sup>2</sup> إسماعيل منصارية: دور نظام المعلومات في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2004،

من هذه المعادلة يتبين أن القرار لن يكون فعالاً إلا إذا كانت هناك موازنة بين نوعية القرار ودرجة قبوله من قبل المنفذين، ووفقاً لهذه المعادلة فإن متخذ القرار يكون أمام أربع حالات:

جودة مرتفعة ————— قبول منخفض

جودة منخفضة ————— قبول مرتفع

جودة مرتفعة ————— قبول مرتفع

جودة منخفضة ————— قبول منخفض

— ففي الحالة الأولى يكون القرار ذو نوعية عالية لكنه غير مقبول من طرف المنفذين فالقرار لا يكون فعالاً ولا بد من زيادة درجة القبول.

لكن ما تجدر الإشارة إليه أن هناك بعض المواقف التي تتطلب من متخذي القرارات عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأنها، ومن أمثلتها القرارات التي تتعلق بتخفيض العاملين أو القرارات التأديبية، أو أن يكون المرؤوسون أصلاً غير مهتمين بالقرار.

— أما الحالة الثانية حيث تكون الجودة منخفضة والقبول مرتفع فإنّ القرار كذلك لن يكون فعالاً، لأنه لن يحقق الأبعاد السالفة الذكر.

— أما الحالة الثالثة فهي تلك الحالة التي يسعى إليها أي متخذ القرار حيث تكون كلا من الجودة والقبول مرتفعين، وهذا كان نتيجة لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، ومشاركتهم في تحمل المسؤولية حيث أن ذلك يزيد من ولائهم في التنفيذ.

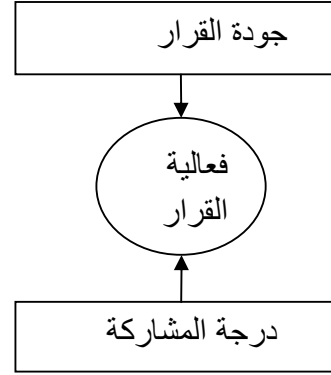
— أما الحالة الرابعة فتكون فيها الجودة منخفضة والقبول كذلك منخفض.

ومن أجل الزيادة في مستوى القبول لدى المرؤوسين والذي يزيد من فعاليتهم في تنفيذ القرار لا بد على متخذ القرار من القيام ببعض الإجراءات كما يلي<sup>1</sup>:

- استخدام أهداف مصاغة بعناية.
- استخدام أساليب كمية في التحليل.
- الأخذ بعين الاعتبار أهمية الوقت عند اتخاذ القرار.
- الاستعداد لتحمل الأخطار المصاحبة للقرارات.
- إتباع الخطوات المتتالية لاتخاذ القرار.
- التعريف بالمشكلة وبوضوح قبل محاولة حلها.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 96-97

- تفويض القرارات للمرؤوسين والتي لا يجب أن يتخذها متخذ القرار.
  - البحث على أكبر عدد من الحلول البديلة.
  - مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل اتخاذ القرارات.
- ويمكن تمثيل عناصر فعالية القرار في الشكل الموالي:
- الشكل رقم (21): عناصر الفعالية في اتخاذ القرار



المصدر : محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سبق ذكره، ص 29

- وحتى يمكن القول بأن القرار فعال لا بد أن يتوفر فيه مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:
- القرار الفعال يدخل في طياته إمكانية التنفيذ: بمعنى أن القرار الفعال هو القرار الذي يمكن ترجمته على أرض الواقع، وفي ضوء الظروف البيئية المحيطة والإمكانيات المادية والبشرية.
  - القرار الفعال يحقق أفضل النتائج الايجابية: فالأصل في القرار هو تحقيق الهدف، والقرار الفعال هو ذلك القرار الذي يحقق النتائج الايجابية للمنظمة.
  - القرار الفعال يتطلب انتهاج الأسلوب العلمي: بمعنى أن اتخاذ مثل هذه القرارات يستلزم إتباع الأسلوب أو الطريقة العلمية، فمتخذ القرار لا يقتصر فقط على معارفه وتجاربه السابقة.
  - القرار الفعال يتطلب المنهجية العلمية في التحليل: فمتخذ القرار يجب أن تكون له القدرة على التحليل العلمي والتمييز بين المشكلات من أجل التعرف على المشكلة الرئيسية، والوصول إلى أسبابها الجذرية بأسرع وقت وأقل جهد، بما يمكنه من الوصول إلى البديل الفعال للعلاج و بأقل تكاليف ممكنة.

<sup>1</sup> أسامة فريد، حسن الجندي: صناعة القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، 2000، ص 95-97

- القرار الفعال له تأثيرات استراتيجيّة: حيث لا يقتصر تأثير القرار على القسم المختص أو الإدارة المعنية، وإنما يتعدى تأثيره المنظمة ككل، لذلك فهو يتطلب مستوى عال من التفكير العقلاني والفهم الفكري.

#### ثانياً: أساليب تحسين وزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات

يستطيع المدراء تحسين وزيادة فعالية القرارات من خلال إتباع الأساليب التالية<sup>1</sup>:

- 1- إشراك العاملين: إن عملية إشراك العاملين وتمكينهم في عملية اتخاذ القرار تزيد من إمكانية اندماجهم بالمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها، وهذا سوف يؤثر حتماً في فعالية القرارات المتخذة، عن طريق دعمهم لها وعدم معارضتها، ذلك أن هذه القرارات كانت نابعة عن قناعتهم ورضاهم.
- 2- التحليل البيئي (SWOT): حيث أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تعطي صورة واضحة عن طبيعة الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوة والضعف الكامنة في المنظمة، فذلك كله يجعل من فاعلية القرار تستند إلى دقة وموضوعية عالية.
- 3- المرونة في اتخاذ القرار: ونعني بها إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد أمور تستدعي ذلك، ووفقاً للمتاح من البيانات والمعلومات وغيرها.
- 4- الدقة والتروي في اتخاذ القرار: فذلك يجعل عملية اتخاذ القرار تتسم بدرجة عالية من النجاح.
- 5- تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية والروتينية إلى مدراء الدوائر والأقسام، مما يساعد المدراء على التفرغ إلى المهام التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة وهامة.
- 6- البحث على الحلول الإبداعية للمشكلات، وعدم الاعتماد على الحلول الجاهزة والتي سبق تبنيها في قرارات سابقة إلا في حالة الضرورة.
- 7- اعتماد نظام معلومات إداري يمكن متخذ القرار من الوصول إلى المعلومات اللازمة والضرورية وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات صحيحة.
- 8- الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له، حتى يمكن الحصول على ولائهم والتزامهم بالتنفيذ الجيد للقرار، فهم بهذا يدركون الحاجة إلى هذا القرار وتقل درجة رفضهم له، فالمرؤوسون كما يقول سايمون "لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على حل المشكلات، بل كأفراد من الممكن أن يساهموا من خلال أدائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل".
- 9- فهم وتحديد المشكلة بدقة حتى يمكن ذلك من تنمية حلول بديلة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي : مرجع سبق ذكره، ص 88

وبهذا فعلى متخذ القرار الأخذ بهذه العوامل من أجل الوصول إلى قرارات فعالة و تحقق الأهداف المخططة .

وبالإضافة إلى العوامل السابقة الذكر والتي تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات، نجد عوامل أخرى متعلقة بشخصية متخذ القرار ومؤهلاته، وكيفية تثمين وتنمية هذه المؤهلات والكفاءات حتى تجعله قادرا على اتخاذ قرارات تتسم بالدقة والفعالية.

ومن بين الخصائص والكفاءات الواجب توافرها في متخذ القرار نجد ما يلي <sup>1</sup>:

- أن يكون شخصا قادرا على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات العلمية التي تتسم بالتغير السريع.
- أن يمتلك روح المبادرة والمبادأة في اتخاذ القرار.
- أن يكون قادرا على إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- أن يواجه المشاكل ببرودة أعصاب ويظهر قدراته على الخروج من الوضعيات الصعبة.
- أن يكون مرنا في أداء أعماله.
- أن يعمل على إيجاد جو ملائم للتطوير لمساعدة المرؤوسين على التطور.
- أن يكون مثابرا وقادرا على العمل بمفرده مع القدرة على تعلم أشياء جديدة.

كذلك فإنه على المنظمات العمل على تنمية مواردها البشرية حتى تجعلها قادرة على الإبداع والتطور والرغبة في التعلم المستمر وتقاسم المعلومات خاصة القيادات الإدارية سواء الحالية أو المستقبلية بما يمكن من صنع قرارات سليمة، وتشمل عملية التنمية ما يلي:

- 1- التكوين: فالكفاءة تكتسب وتؤكد من خلال التكوين المتواصل الذي يشكل وسيلة هامة وممتازة لتنمية الكفاءات المطلوبة لصنع القرارات اللازمة، وتتضمن عملية التكوين هذه<sup>2</sup>:
  - تحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعا.
  - تدريب القادة المعيّنين حديثا على أعمالهم واطلاعهم بمسؤوليات عملهم والأنشطة ذات العلاقة بأدوارهم.
  - تدريب القادة ومساعدتهم عن طريق التفويض أو متابعة أدائهم لمسؤولياتهم واستخدامهم للصلاحيات المفوضة إليهم.
  - تنفيذ بعض الدورات التدريبية لهذه القيادات وذلك حسب حاجاتهم التدريبية.

<sup>1</sup> وداد عزيزي، حنان بوفروم: فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 6-7

<sup>2</sup> عبد المالك هبال علي قرين: أثر سلوك القيادة في جودة القرارات، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 11

- تقديم الاستشارات للقيادات الإدارية ورفع مهارتها في معالجة مشكلات العمل.
- العمل على توعية هذه القيادات مهما كان مستواها الإداري عن طريق النشرات (كتب ، مجلات) والمؤتمرات وحلقات المناقشة ...

2- التحفيز: إذ أن الفرد يتمتع بالاستعدادات والإمكانيات لأن يبادر ويتحمل مسؤولية القرارات إن وجدت البيئة المشجعة على ذلك، والمنظمة الناجحة هي التي تسعى إلى تحفيز أفرادها على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم في صنع القرارات السليمة والفعالة، ودفعهم إلى تطوير كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة، ويتحقق ذلك عن طريق منح المكافآت المادية بالإضافة إلى الحوافز المعنوية كالإثراء على أعمالهم، الاستقلالية ...

وبملاحظة العوامل السابقة الذكر نجد أن الفعالية في اتخاذ القرار تبدأ بالاستعدادات التي يتمتع بها متخذ القرار سواء تلك المتعلقة بقدراته الفطرية أو المتعلقة بقبليته للتعلم والتطور، بالإضافة إلى الجهود التي تبذلها المنظمة في سبيل تكوين المدراء في مختلف المستويات الإدارية.

### ثالثاً: المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار

يواجه أي عمل في المنظمة عوائق وصعوبات يمكن أن تؤدي إلى الحد من فعاليته إذا لم تعمل المنظمة على التصدي لها، نفس الشيء بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات فهي تواجه مشاكل سواء من الناحية التنظيمية أو تلك المتعلقة بمتخذ القرار نفسه، ومن بين هذه الصعوبات نذكر<sup>1</sup>:

- 1- عدم فعالية الاتصال: فهذا العامل يعد من أهم العوامل التي تصعب من عملية اتخاذ القرار، حيث أنه يجعل من عملية التطبيق صعوبة، فالمدبر يجب أن يبلغ المعلومات حول المشكلة و القرارات المتوصل إليها إلى جميع العاملين وبلغة واضحة ومحددة.
- 2- اختيار الوقت المناسب: فالمشكلة في اتخاذ القرار ليست فقط في اتخاذ القرار الصحيح، وإنما أيضاً في اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار، فإذا كان القرار صحيح والوقت غير مناسب فإنّ القرار لا يحقق الهدف المراد منه.

فمثلاً: إذا كان المدير بصدد اتخاذ قرار بشأن إدخال منتج جديد في السوق، يجب أن يتخذ ذلك القرار في الوقت المناسب وإلا سوف يترك السوق للمنافسين.

- 3- عدم وجود معلومات كافية: فهذه المشكلة أيضاً تعد من أهم المشكلات التي تواجه أي إداري، فنقصان المعلومات يؤدي بالإداري إلى الدخول في حالة اللاتأكد، حيث أن معظم القرارات تتضمن متغيرات عديدة ومعقدة لا يمكن لشخص واحد فحصها ومعالجتها كلها.

<sup>1</sup> J.N Jain ,P.P Singh: Modern management – principles and techniques-p262-263.

4- بيئة غير ملائمة: تؤثر البيئة بنوعيتها - التنظيمية والخارجية - في طبيعة القرار وطريقة تنفيذه، فإذا كانت هناك نوايا حسنة والثقة سائدة داخل المنظمة واليد العاملة محفزة، فإن ذلك يساهم في تشجيع المدير على اتخاذ القرار بكل ثقة.

5- عدم القبول من قبل المرؤوسين: فإذا كان للمرؤوسين نصيب من هذا القرار أو يتأثرون به فإنه لا بد من الحصول على قبولهم من أجل ضمان التزامهم بالتنفيذ الجيد، وعموماً فإن نمط القيادة الديمقراطي و الذي يشجع المرؤوسين على تقديم اقتراحات أو انتقادات أو السماح لهم باتخاذ قرارات، هو الأسلوب الفعال من أجل الحصول على قبولهم والتزامهم.

كما ويمكن إضافة بعض الصعوبات التي تتمثل في<sup>1</sup>:

- صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها لاسيما إذا كانت هذه المشكلة تتضمن متغيرات مختلفة بحيث يؤدي ذلك إلى صعوبة تحديد الأسباب الحقيقية التي أدت إليها.
- صعوبة تحديد الأهداف التي من الممكن أن يحققها القرار المتخذ.
- عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة، بالإضافة إلى عدم القدرة على تحديد مزايا و عيوب كل بديل .

#### رابعا: مساهمة إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات

كما سبق الذكر فإن القرارات الإدارية أصبحت اليوم بمثابة الأداة المعبرة عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت من أجل الوصول إلى الأهداف، فغالبا ما يحقق القرار الرصين المبني على المعرفة أعلى إنجاز للمنظمة بجهد أعلى وأقل تكلفة مقارنة مع القرارات التي لا تركز في حقيقتها إلى الأساليب العلمية<sup>2</sup>، وبالتالي فإن للمعرفة ووجود إدارة لها داخل المنظمة يساعد كثيرا في تحسين نوعية القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية، ذلك أن نوعية القرار ترتبط بشكل كبير بنوعية وكمية البيانات المتحصل عليها وقدرة المسؤولين على تحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة والتعامل مع تلك المعلومات بما هو مهم للموقف أو للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها<sup>3</sup>. ويمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال دورها ومساهمتها في اتخاذ قرارات أفضل وكذا تقليص دورة القرار.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 184-185

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن: مرجع سبق ذكره، ص 75

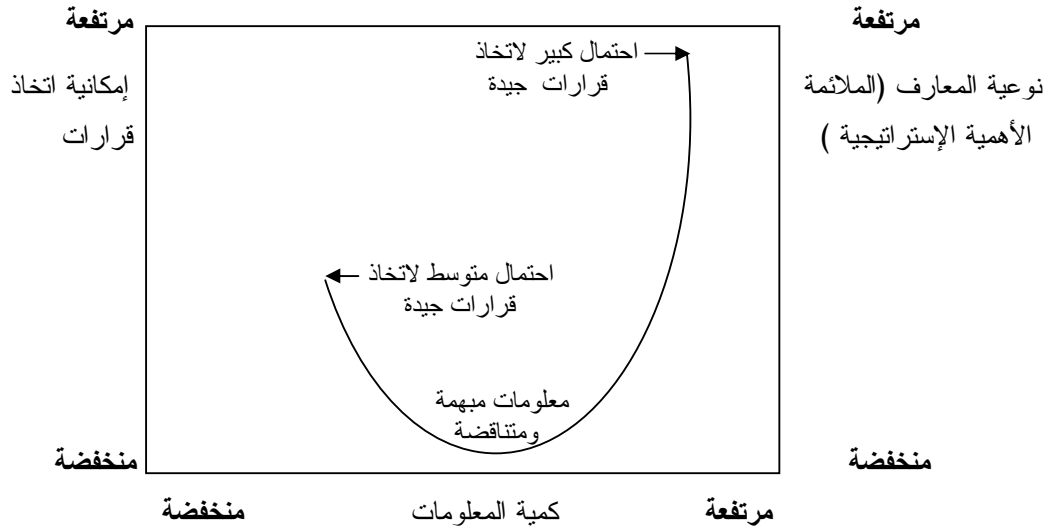
<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سبق ذكره، ص 317

## 1- إمكانية اتخاذ أفضل القرارات: ويمكن تمثيلها هذه المساهمة من خلال المخطط التالي<sup>1</sup>:

بملاحظة المخطط أدناه نجد أنه إذا كانت هناك كمية قليلة من المعلومات وكانت المعرفة الموجودة متوسطة النوعية فإن إمكانية اتخاذ قرارات جيدة تكون متوسطة، أما إذا كانت المعلومات متوفرة بكثرة وكانت المعارف الموجودة ذات نوعية جيدة من حيث الملائمة والأهمية الإستراتيجية فإن إمكانية اتخاذ قرارات أفضل تكون أكبر.

ففي حالة وجود معلومات غير منظمة ونقص الوسائل من أجل تحليلها بدقة، تأتي إدارة المعرفة بقدرتها على نشر المعلومات والمعارف المتعلقة بصفة مباشرة بالظاهرة أو المشكلة المطروحة، لتحليل تلك المعلومات بالطريقة الملائمة، عن طريق استخدام مجموعة من الوسائل.

### الشكل رقم (22): مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ أفضل القرارات



المصدر: René – Charles Tisseyre, ibid , p46

## 2- تقليص دورة القرار:

وكنتيجة حتمية لإعادة تنظيم المنظمة، فإن دورة اتخاذ القرار تقلص عن طريق إدخال التطبيقات الجيدة والمعارف إضافة إلى وسائل التقاسم وخاصة أنظمة سير العمل (workflow) الموضوع من أجل اتخاذ القرارات.

كما يمكن إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين وزيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الدور الذي تلعبه نظمها في دعم ومساندة القرارات، حيث أن حيث معظم نظم إدارة المعرفة هي نظم داعمة ومساندة للقرارات فمثلا تقوم نظم الذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة، تطبيقات المنطق

<sup>1</sup> Rene – Chales Tisseyre: **knowledge management – théorie et pratique de la gestion de connaissances**, Hermes science publication, paris, 1999 , p46 -47

الضبابي... بالعمل على اكتساب وخزن المعرفة من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمة، وينسحب الأمر على وظائف توزيع وخلق المعرفة، هذه الأخيرة التي ترتبط بالخبرات والمهارات المتراكمة من القيام بعملية اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين التكريتي: نظم مساندة القرارات، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004، ص 51

من خلال هذا الفصل تم التعرف على واحدة من العمليات المهمة في أي منظمة والتي تتمثل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فهذه العملية بالرغم من أهمتها تواجه صعوبات ولها تأثيرات على باقي العمليات في المنظمة، حيث تم عرض المفاهيم المتعلقة بالقرار الإداري، من خصائص يتميز بها ومختلف العناصر التي يتكون منها، وكذا العمليات التي تتكون منها عملية اتخاذ القرارات الإدارية فهي تبدأ بتحديد وتعريف المشكلة بشكل جيد من أجل التعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوثها ثم مرحلة جمع المعلومات، وبناء على المعلومات المجمعة تحدد بدائل حل المشكلة، ليتم تقييم تلك البدائل على أساس معايير محددة مسبقاً من أجل اختيار الحل الأمثل وهو الحل المناسب في تلك الظروف، بعدها يتم تنفيذ الحل المختار، كما تم التعرف على مختلف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار فمنها ما يتعلق بشخصية المدير ومعاونيه ومرؤوسيه، ومنها ما يتعلق بالظروف البيئية الخارجية ومنها ما يتعلق بالمشكلة المطروحة في حد ذاتها، ولعملية اتخاذ القرار عناصر وعوامل تزيد من فعاليتها، على اعتبار أن الفعالية هي الميزة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في مختلف عملياتها، فالقرار الفعال هو ذلك القرار الذي يحل المشكلة بطريقة جيدة ويحقق الأهداف المرجوة منه.

الفصل الثاني

إدارة المعرفة

بين النظرية والتطبيق

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تطبيقها و الأخذ بمبادئها، ذلك أن إدارة تلك المعرفة بشكل جيد يساعد هذه المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين وضمان بقائها في السوق، فالمعرفة إذن أصبحت المورد الاستراتيجي الذي يتميز بالتنامي والاستمرار وعدم النضوب كباقي الموارد الأخرى في ظل الاقتصاد الجديد الذي يطلق عليه اسم "اقتصاد المعرفة".

وبهذا يمكن الإشارة إلى ما قالته (schendel) في "أن المعرفة أصبحت المفتاح الأساسي لخلق الميزة التنافسية للمنظمة، وإن قيام المنظمة بخلق المعرفة باستعمال الطرق المتاحة، واستغلالها الاستغلال الجيد يشكل المصدر الحاسم بالنسبة لها، ذلك أنه المصدر غير القابل للتقليد".<sup>1</sup>

وهذا ما سيتناوله هذا الفصل من الدراسة من خلال التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وسبل إدارتها في المنظمات، و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي :

المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات حول المعرفة.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: نظم وعمليات إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> Jean – Michel viola : **management des grande entreprise dans l'économie du savoir**, cheneliere , 2007 , p 14

## المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات حول المعرفة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمعرفة، وذلك من خلال عرض عدد من التعاريف المقدمة لها و ذكر أهميتها بالنسبة للمنظمة، وكذا إبراز المصادر التي يمكن من خلالها الوصول إلى الأنواع المختلفة للمعرفة.

### أولاً: مفهوم وأهمية المعرفة

المعرفة هي حقل قديم متجدد، فمنذ المراحل الأولى لتكوّن الوعي والإدراك سعى الإنسان لمعرفة ما يحيط به من ظواهر من أجل الحفاظ على بقائه وتذليل الصعاب البيئية والتغلب على تحدياتها المختلفة، وفي هذا الصدد يمكننا إدراج العديد من التعاريف المقدمة للمعرفة فيما يلي:

- فالمعرفة لغة تعني الإدراك الجزئي أو البسيط، وهي بهذا تختلف عن العلم الذي يقال أنه الإدراك الكلي أو المركب لذا يقال: عرفت الله دون علمته.

- أما في اللغة العربية فإن المعرفة تأخذ معنى العلم<sup>1</sup> فمثلاً قوله تعالى: "مما عرفوا من الحق" أي: علموا.

- أما بالنسبة للمعنى الإجرائي للمعرفة فقد أعطاها الكتاب والباحثون العديد من المفاهيم نذكر منها ما يلي:

يعرفها (سعد غالب ياسين) على أنها: "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي أن المعرفة معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم".<sup>2</sup>

من هذا التعريف يتبين أن المعرفة هي نفسها المعلومات، لكن ما يميزها عنها أنها ممزوجة بخبرة الأفراد وقدرتهم على استخدام الحقائق في القيام بالأفعال واتخاذ القرارات.

أما (سيد محمد جاد الرب) فقد عرفها على أنها: "المهارات الإبداعية الناتجة عن التفكير والتفسير المختلف والتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة، وكل الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد أحمد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص17.

<sup>2</sup> سورة المائدة: الآية 83.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين: نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مراكز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد 124، دون سنة نشر، ص11.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة، 2006، ص 58.

حيث يبين هذا التعريف أن المعرفة هي مهارة الفرد في فهم الظروف المحيطة بالمنظمة، واستغلال الموارد المتوفرة.

- بينما يرى (Sudhir Warier) أن "المعرفة هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات الممزوجة بمهارات الأفراد وكفاءاتهم وأفكارهم وحسهم، بالإضافة إلى الاستخدام الجيد لموارد المنظمة".<sup>1</sup> ويجمع هذا التعريف بين التعريفين السابقين.

كذلك عرفها (العاني): "على أنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواءً أكانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد، بإتقان وتمييز عالٍ يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة".

ويوضح هذا التعريف نوعي المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة، والفائدة المتحصل عليها من الاستخدام الجيد لهما في زيادة وتدعيم خبرة المنظمة والتي تشكل ميزة تنافسية لها.

أما (Daft) فقد عرفها على "أنها عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقاً، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين".<sup>2</sup>

وبين التعريف الذي جاء به (Daft) الخاصية التراكمية للمعرفة، ويميز بين المعرفة الضمنية المرسخة في أذهان الأفراد، والمعرفة الظاهرة التي يسهل التعبير عنها.

كما ويشير كل من (كاي مارتن وبيتر هايسج) إلى أن المعرفة هي "نتائج التفاعل بين المعلومات والخبرة الشخصية".<sup>3</sup>

بينما يرى (Stewart) بأن المعرفة تتمثل في رأس المال الفكري وبالتالي فإنها تأخذ ثلاثة أشكال<sup>4</sup>:

- رأس المال البشري: والذي يتمثل في العاملين في المنظمة ذوي القدرات الإبداعية والتجديدية وهو يشتمل على معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم.

- رأس المال البنيوي: والذي يشمل الموارد الداخلية للمنظمة مثل: قواعد البيانات وأنظمة المعلومات وكذا بنية المنظمة ...

<sup>1</sup> - Sudhir Warier; **Knowledge management**, Vikas Publishing, [S.I], 2003, P 87.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي: إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون - الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009، ص 55-56.

<sup>3</sup> Kai mertins , peter heisig : **knowledge management – best practice** – p76

<sup>4</sup> عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح : رأس المال الفكري - طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه - الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2008، ص 86-87

- رأس المال الزبائني: والذي يتكون من عملاء المنظمة متمثلاً في رضاهم وولائهم وكذا قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها وتمكينهم، عن طريق الأخذ بمقترحاتهم في تعديل المنتجات الحالية أو إنتاج منتجات جديدة.

وبملاحظة هذه التعاريف يتضح أنه يمكن النظر إلى المعرفة من مداخل عدة<sup>1</sup>:

- المدخل الشبني الذي يرى بأن المعرفة عبارة عن أشياء (عناصر) يمكن تخزينها ومعالجتها.
- المدخل العملياتي الذي ينظر للمعرفة بوصفها عملية ممارسة للخبرة، وبالتالي فإنها وفق هذا المدخل عبارة عن صيرورة مستمرة لجهود اكتساب الحقائق والخبرات الجديدة وإدارتها.
- المدخل المعلوماتي الذي ينظر إلى المعرفة على أنها حالة حيابة للمعلومات وكيفية توظيفها، فهو يركز على المحتوى وكيفية استرجاعه باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- مما سبق ترى الباحثة بأن المعرفة: عملية الاستخدام الجيد للمعلومات الراسخة في أذهان الأفراد من جهة، والمعلومات المحيطة بالمنظمة من جهة أخرى، ومزجها بخبراتهم بما يرشد القرارات ويحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

وبالرغم من تعدد التعاريف المقدمة للمعرفة باختلاف الكتاب والمفكرين، إلا أنهم يتفقون في أنها تتصف بجملة من الخصائص نذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

- لا يمكن خلق وتوليد المعرفة إلا عن طريق الأفراد.
- تخزين المعرفة إما في العقول البشرية، أو في وسائط التخزين بالمنظمة (كتب، وثائق، قواعد البيانات، ...).
- إمكانية تخزين المعرفة بطريقة منظمة إما بترتيبها حسب الموضوع، أو عن طريق الترتيب الأبجدي، لجعلها متاحة للجميع ولتسهيل إمكانية الوصول إليها في قواعد البيانات والمكتبات.
- يمكن تقاسم المعرفة بين الأفراد.
- إن المعرفة معرضة للنسيان إذا لم يتم استعمالها واستخدامها من طرف الأفراد.
- وباختصار فإن المعرفة يمكن توليدها، ترميزها، نقلها كما ويمكن تقاسمها واستعمالها من طرف الآخرين، وانطلاقاً من الخصائص السالفة الذكر نجد أنه بالإمكان التحكم بالمعرفة وإدارتها بما يحقق للمنظمة أهدافها.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة- المفاهيم، النظم، التقنيات- الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،

<sup>2</sup> Catherine favored- André : principe compétences requises dans la gestion de connaissances et le travail dans les réseaux , suisse, 28 aout , 2002, p3

## 2- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة بالنسبة إلى منظمات الأعمال في إضافة قيمة لها من جهة، وفي الدور الذي تؤديه في انتقال هذه المنظمات إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، أو ما يعرف باقتصاد المعرفة من جهة أخرى.

ويمكن أن تحدد أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- تعد المعرفة مورداً اقتصادياً هاماً وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج، وهي الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاختراعات التكنولوجية.<sup>1</sup>
- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال أكثر مرونة في مجال التنسيق والتصميم.
- تساهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، تمكنها من التكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ومواجهة التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن كذلك للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عن طريق بيعها أو استخدامها لتعديل منتج معين، أو إيجاد منتجات جديدة.<sup>2</sup>
- يمثل تخطيط العمليات داخل المنظمة (إنتاج، تسويق، مالية، ...) حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري، التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للفائمين بها، ويكون النجاح بهذه الوظائف مرهوناً بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بتطورات السوق والمنافسين وتطلعات العملاء.<sup>3</sup>
- وعليه يمكن القول بأن المعرفة أصبحت من أبرز اهتمامات المنظمة هذه الأخيرة التي تقع على عاتقها مسؤولية الحصول على المعرفة المناسبة، وفي الوقت المناسب ومن مصادرها المختلفة، وكذلك العمل على تجديدها في كل مرة حتى لا تتقادم، لأن تقادم المعرفة يؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للمنظمة الأمر الذي يؤدي إلى خروجها من السوق.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، خالد زيغان: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009 ص 9-10.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 13.

<sup>3</sup> علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 205.

## ثانياً: مصادر المعرفة

إن معرفة المنظمة لا تأتي من فراغ وإنما لها مصادر متعددة ينبغي التطرق إليها. وفي هذا الصدد استنتج الكبيسي من خلال دراسته أن العنصر البشري هو المصدر الأساسي للمعرفة وذلك من خلال ما يتميز به من قدرات (ذكاء، خبرة، مهارة)، بينما يرى آخرون بأن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر للمعلومات التي تتحول فيما بعد إلى معرفة. وبهذا يمكن تصنيف مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية:

### 1- المصادر الداخلية:

التي تتمثل في أفراد المنظمة ذوي المؤهلات والخبرات المعرفية، حيث يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة<sup>1</sup>:

#### أ- استراتيجيو المعرفة:

وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وفجوة المعرفة التنافسية (فجوة المعرفة الداخلية والخارجية بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين)، فهم الذين يلتقطون بشكل عميق وفعل الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأسمال فكري، وخارج المنظمة بوصفها السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد، ويقومون بإعادة تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها فحسب، وإنما على أساس معرفتها وتميزها المعرفي أيضاً بمعنى آخر إدخال عنصر المعرفة كأحد عناصر بناء الإستراتيجية.

#### ب- مهنيو المعرفة:

إنهم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا (Know- What) وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف (Know- How)، فهذه الفئة من الأفراد هي الخبيرة بأساليب الحصول على المعرفة واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات استخداماتها المختلفة، فهي بهذا جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة، لأن رمزها المتجدد هو توليد وإنشاء المعرفة.

#### ج- عمال المعرفة:

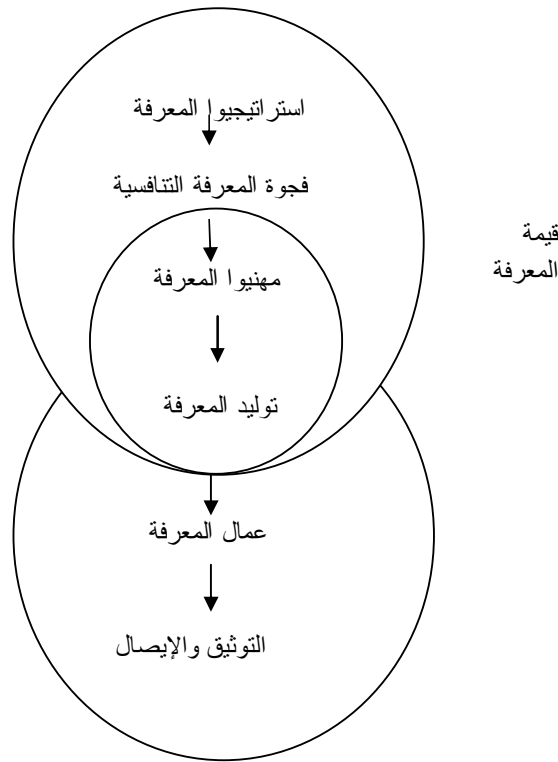
وتعمل هذه الفئة على توفير عوامل الدعم والمساندة لمهنيي المعرفة، حيث يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها والاستجابة لكل طلبات مهنيي المعرفة ذات العلاقة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص

بالموارد المعرفية الخام، فهم يشابهون عمال الإنتاج اليدويين في الاقتصاد الصناعي، ورمز هذه الفئة هو التوثيق والإيصال.

والشكل التالي يمثل المصادر الداخلية للمعرفة في المنظمة:

الشكل رقم (2): المصادر الداخلية للمعرفة (أفراد المعرفة)



المصدر : نجم عبود نجم : إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 156

بالإضافة إلى المصادر السابقة المتمثلة في خبرات الأفراد داخل المنظمة، يمكن الحصول على

المعرفة من خلال المؤتمرات الداخلية بالمنظمة، المكتبات الإلكترونية...<sup>1</sup>

## 2- المصادر الخارجية:

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة اللجوء إليها للحصول على المعرفة نذكر

منها ما يلي:

أ- الزبائن: يمثل الزبون المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق، فكلما كان للمنظمة زبائن ذوي ولاء جيد، كلما كانت معرفة المنظمة ذات قيمة سوقية

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 21

أكبر، كما أنها تكون أكثر قدرة على انتهاز الفرص الحقيقية في السوق مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة.<sup>1</sup>

ب- **الموردون:** هم المصدر الأساسي والأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها، حيث أنّ العلاقة مع الموردين يمكن أن تقدم معرفة عميقة عن الموارد التي تحتاجها المنظمة وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

ج- **المنافسون:** فبالرغم من أنهم دائماً يسعون إلى جعل معارفهم صعبة التقليد، إلا أنهم يمثلون مصدراً مهماً للمعرفة الخارجية، وذلك عن طريق قيام المنظمة بالهندسة العكسية لمنتجاتهم وخدماتهم، هذا من جهة كما أنّ نزوح العاملين من هذه المنظمات، يمثل مصدراً مهماً للمعرفة من جهة أخرى، وفي هذا الصدد نجد أن هناك العديد من المنظمات التي تسعى إلى استقطاب وإغراء أفراد المعرفة في المنظمات المنافسة.

د- **الشركاء:** وهم المصدر الذي يوفر بطريقة سريعة ما تحتاج إليه المنظمة من معرفة وخبرات، وذلك بالتشارك والتحالف، خاصة عندما يكون هذا التحالف بين منظميتين متكاملتين بحيث تحتاج إحداها إلى الأخرى، ليس فقط في الموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضاً.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى المصادر الخارجية السالفة الذكر، فإنه يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة من خلال الانتساب إلى التجمعات، وكذا الانترنت والجامعات، ومن خلال الاستعانة بمراكز البحث العلمي.

ويشير (vail) إلى أنّ كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المختلفة أو الفرص المتاحة لتكون أكثر فاعلية، لذا ينبغي عليها أن تكون قادرة على أسر المعلومات من البيئة المحيطة بها، ويقوم قسم المعلومات و المعرفة في بعض المنظمات بمراقبة ورصد أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية، والمجلات، والأسرار التجارية ومنهم من يقوم باستئجار مخابرات السوق أو التجسس الصناعي<sup>3</sup>...

مما سبق ترى الباحثة بأن للمنظمة العديد من المصادر التي تمكنها من الحصول على المعرفة، غير أنّ ذلك يعتمد على كفاءتها في الحصول على البيانات وقدرة أفرادها على تفسير تلك البيانات وتحويلها إلى معارف مهمة للمنظمة تستخدمها في القيام بوظائفها المختلفة.

<sup>1</sup>: نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات - مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: مرجع سبق ذكره، ص 64-65

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات: مرجع سبق ذكره، ص 45

### ثالثاً: أنواع المعرفة

من المعروف على المنظمات أنها عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها لا تقدم إلا جزء من معرفتها، وهو الجزء القابل للنقل وأحياناً للتقليد لتبقى المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها بحيث لا يمكن نقلها أو تقليدها.

ومن أجل تحقيق الإدارة الفعّالة للمعرفة لابد من تصنيف المعارف داخل المنظمة لتحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آليات إنشاء معرفة جديدة، وقد أعطيت المعرفة تصنيفات عديدة نذكر منها: **التصنيف الأول:** الذي تتدرج فيه المعرفة إلى خمسة أنواع ابتداء من المعرفة الإجرائية وانتهاء بمعرفة الأغراض وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

أ- **المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know- How):** وهي المعرفة العملية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة ك فك أو تركيب أداة معينة.

ب- **المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know- What):** وهي أعلى المهارات الأساسية، فهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي في موضوع معين.

ج- **المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know- Why):** وتتضمن فهماً أعمق للعلاقات البينية والسببية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وعدم التأكد.

د- **معرفة من (Know-Who):** وتشير هذه المعرفة إلى ضرورة التعرف على الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات في المنظمة.

هـ- **معرفة الأغراض أو الاهتمام بماذا (Care- Why):** وتشير إلى الأسباب التي تستدعي المعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.<sup>2</sup>

**التصنيف الثاني:** والذي قدمه (M.H Zack)، حيث صنف المعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة إلى ثلاث أنواع أو مستويات هي<sup>3</sup>:

أ- **المعرفة الجوهرية:** وهي المعرفة الأدنى و الأساسية التي تميز المنظمات المنتمية إلى صناعة معينة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية البقاء تنافسية على المدى الطويل.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات - مرجع سبق ذكره، ص 41 - 42.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007،

ص 140.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات - مرجع سبق ذكره، ص 43 - 44.

**ب- المعرفة المتقدمة:** وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء تنافسية، ومع أن المنظمة تمتلك نوعاً ما نفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في تعويلها على قدراتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، إما في السوق ككل أو في شريحة سوقية معينة.

**ج- المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

**التصنيف الثالث:** و يأخذ بعين الاعتبار عمق المعرفة وعليه تكون المعرفة على نوعين هما<sup>1</sup>:

**أ- المعرفة العميقة:** وهي التي تكون بعيدة في تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة وشاملة في الحلول التي تتضمنها.

**ب- المعرفة السطحية:** وهي معرفة تستوفي شروط فهم المشكلة وتستوعب نطاق المساحة التي تمتد إليها هذه المشكلة، لكنها تبقى معرفة لها درجة أقل من اليقين وتحتاج إلى تجربة وممارسة لكي يتم تثبيتها وتأسيسها.

وبعد استعراض كل هذه الأنواع نأتي إلى الحديث على النمط الذي يهتم دراستنا ألا وهو النمط الذي يقسم المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة والذي يتم التركيز عليه من خلال ما يلي:

**التصنيف الرابع:** ويعد الأكثر شيوعاً واستخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة، حيث تعود جذوره إلى العالم والفيلسوف الهنقاري (Michael Polony) الذي جمعت محاضراته في مرجع حمل عنوان "المعرفة الشخصية"، وقد أشار إلى هذا التقسيم من خلال مقولته "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول للآخرين"

**أ- المعرفة الضمنية:**

وهي المعرفة التي يمتلكها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، إلا بحدود ضيقة<sup>2</sup>، ومن ثم فهي غير ملموسة وليس من السهل تخزينها ونقلها للآخرين إلا عن طريق التفاعل الاجتماعي، وهي تشمل على القيم والمعتقدات والأفكار والخبرات والمهارات<sup>3</sup>، وتعد

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات: مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 203.

<sup>3</sup> - Sudhir Warier; opcit , p 91

المعرفة الضمنية المعرفة الأكثر أهمية بالمنظمة، وذلك استناداً إلى ما قاله (Nonaka) "إن المفتاح والسييل لخلق معرفة بالمنظمة هو تعبئة وتحويل المعرفة الضمنية"<sup>1</sup>

وقد قسم كل من (Nonaka et Takeuchi) المعرفة الضمنية إلى بعدين أساسيين هما<sup>2</sup> :

- البعد التقني: وهو البعد الذي يتضمن الكفاءات والمهارات غير المخزنة، والتي يصعب تحديدها وتعريفها ويمكن أن نطلق عليها اسم المهارات المهنية "Savoir- faire"، فهي محصلة للتجارب التي مر بها الفرد لعدة سنوات.

- البعد الإدراكي (المعرفي): فهو يتضمن المعتقدات، النماذج العقلية، التخطيط للمستقبل فهذا البعد يعكس الحقيقة المعاشة والنظرة للمستقبل، وهي كذلك ليست سهلة التحديد والتعريف.

أما (سعد غالب ياسين) فقد أعطى للمعرفة الضمنية العديد من الأشكال نذكر من بينها<sup>3</sup>:

1- **المعرفة الضمنية المتراكمة تاريخياً**: وتتكون عبر فترة طويلة من التعلم وممارسة تجارب العمل ومحاولات التجديد والابتكار، التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة، وتسمى أيضاً بالمعرفة المرجعية الممتدة في تجارب وخبرات الماضي.

2- **المعرفة الضمنية التقنية**: وهي التي تظهر في صورة مهارات عمل وممارسة لأنشطة الأعمال في ميادين العمل التقني، المهني، الإداري.

3- **المعرفة الضمنية الجماعية**: ونعني بها المعارف والخبرات الموزعة بصورة طبيعية بين الأفراد العاملين في المنظمة بصفة عامة، وعمال المعرفة بصفة خاصة.

فالمشكلة تتمثل في تحويل المعرفة الضمنية وجعلها متاحة بين أفراد المنظمة، ويتم ذلك من خلال<sup>4</sup>:

- التقليد أو المحاكاة : افعل كما تراه يفعل.
- التعلم عن طريق العمل
- التدريب: حيث يقوم فرد ذو خبرة عالية بتحديد ما يجب عمله، بعد ذلك يحاول الفرد الذي يتدرب القيام بذلك.

<sup>1</sup> A.D March: **knowledge management technology**, international business corporation, 2001, p 814

<sup>2</sup> Catherine favored : opcit , p 3

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة- المفاهيم، النظم، التقنيات- مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>4</sup> Paul gray: **manager's guide to making decisions about information system** , john wiley & son , 2006 , p122.

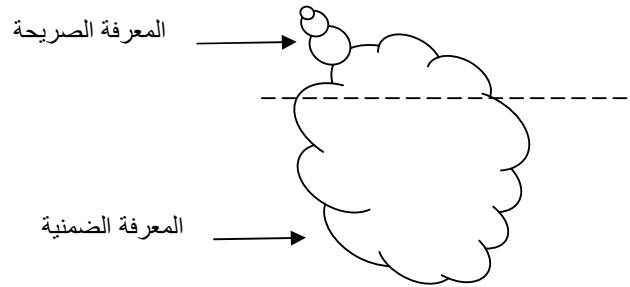
### ب- المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات والتقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، وبالتالي فهي تلك المعرفة المعبر عنها بلغة محددة، ويمكن أن تكون في شكل علاقات رياضية، ويمكن للأفراد تقاسمها وتداولها فيما بينهم من خلال الندوات واللقاءات، وبالتالي فإنه من السهل وصفها وتحديدها وتخزينها وإعادة استرجاعها في أي وقت.<sup>1</sup>

ويمكن ملاحظة هذا النوع من المعرفة بالمنظمة في البيانات والمعلومات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل وكل المستندات الخاصة بالمنظمة.

ويوضح (Beijerse) نوعي المعرفة الأخيرين على شكل جبل جليدي كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (3): المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة



المصدر: زكريا الدوري، أحمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث - دار البازوري - عمان - الأردن. ص 55

من الشكل رقم (3) يتبين أن الجزء الأصغر من الجبل هو المعرفة التي يمكن التعبير عنها (المعرفة الصريحة)، أما الجزء الأكبر منه فيمثل المعرفة الضمنية، والتي لا يمكن التعبير عنها إلا في حدود ضيقة.

وهنا تأتي مسؤولية إدارة المعرفة التي يجب عليها أن تعمل على تحفيز الأفراد ذوي الخبرات لنقل هذه الخبرات إلى الأفراد الآخرين والاستفادة منها.

وفي هذا الصدد تلجأ الكثير من المنظمات إلى إدخال هؤلاء الأفراد إلى دورات تدريبية في فن الحوار والكلام، ومهارات الاتصال لكي يصرحوا بمعارفهم.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات - ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

وبما أننا في صدد الحديث عن أنواع المعرفة، فإنه يمكن إدراج المعرفة التنظيمية وكذا المعرفة الإلكترونية كنوع آخر من المعرفة والذي جاء كنتيجة للثورة الإلكترونية.

### 1- المعرفة التنظيمية:

هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات، التي تنتج من التفاعل بين عناصرها عند أداء الأعمال، والتعامل مع عناصر البيئة المحيطة.<sup>1</sup>

وتشمل هذه المعرفة على معرفة العمليات داخل المنظمة، والمعرفة حول الزبائن والمنافسين والموردين، حيث يمكن ملاحظتها إما في أذهان أفراد المنظمة أو في وثائقها، كالقرارات والسياسات والإجراءات التي توجه وتنظم أنشطة الأفراد داخل المنظمة.<sup>2</sup>

والمعرفة التنظيمية لها نوعين هما:

المعرفة المتاحة عن المنظمة أي الظاهرة والتي من الممكن تقليدها، والخلفية المعرفية وهي التي يصعب على الغير فهمها أو تقليدها لأنها نتاج للتطور التنظيمي والظروف الخاصة بالمنظمة والتي يمكن أن تشكل مصدراً لتمييزها وقوتها التنافسية.<sup>3</sup>

2- المعرفة الإلكترونية وقد عرفها (نجم عبود نجم) على: "أنها التمكين من الوصول الأوسع للمعلومات والمعرفة، وتحقيق كفاءة أفضل في إعادة استخدام تلك المعرفة".

كما قدّم تعريفاً أكثر شمولية يحيط بالجوانب الأساسية للمعرفة الإلكترونية ولاستخداماتها تمثل في أن "المعرفة الإلكترونية هي المعرفة التي يتم تداولها على الشبكة (الداخلية أو الخارجية) وفق نماذج الأعمال الإلكترونية، بما يحقق رافعة الأصول الرقمية (المنتجات والخدمات الرقمية) والوصول الواسع والمرن إليها في كل مكان وفي أي وقت مستندة إلى بنية تحتية فعّالة وثقافة قائمة على التقاسم على نطاق واسع داخل المنظمة وخارجها".

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن المعرفة التي يتم تداولها إلكترونياً تتعلق بالمعرفة الصريحة على نطاق واسع، في حين أن المعرفة الضمنية قد تكون صعبة التداول ضمن أنشطة المعرفة الإلكترونية إلا في حالات التفاعل المستمر بين ذوي الاهتمامات المتماثلة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 204.

<sup>2</sup> - Sudhir Waries; op.cit.p93

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 503.

والجدول التالي يبين الفرق بين المعرفة غير الإلكترونية والمعرفة الإلكترونية:

جدول رقم (3): الفرق بين المعرفة غير الإلكترونية والمعرفة الإلكترونية

| المعرفة الإلكترونية            | المعرفة غير الإلكترونية           | السمات             |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| النظام الخبير + الفرد          | الخبير البشري                     | - قاعدة المعرفة    |
| المصممون/ المحللون/ المبرمجون  | استراتيجيوا وفنيوا و عمال المعرفة | - أفراد المعرفة    |
| قاعدة المعرفة المبرمجة         | التجارب والخبرات                  | - مصدر المعرفة     |
| من أي موقع وبلا حدود           | محدودة (من موقع المنظمة)          | - إمكانية الوصول   |
| بروتوكولات الانترنت- البرمجيات | البشرية                           | - الإدارة          |
| محدودة                         | عالية                             | - السمة الابتكارية |
| إلكتروني/ افتراضي              | علاقات حضور مادي                  | - النشاط           |

المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 502.

وبهذا يمكن القول بأن الانترنت يقف وراء كل مشروعات المعرفة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من المعرفة يتطلب العمل التشاركي كأساس لإنشاء الخبرة والمعرفة الجديدة بمساعدة التعلم الإلكتروني و جماعات الممارسة المشتركة، والتي تسمى أيضاً بالجماعات الافتراضية وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يقومون سوياً بالتقاسم والتعلم مع بعضهم البعض إما وجهاً لوجه أو افتراضياً.

و بالرغم من الأهمية التي تكتسبها المعرفة الإلكترونية المتمثلة في إمكانية تقاسم المعرفة و إمكانية إنشاء معرفة جديدة، فإنها تعاني من بعض المشاكل تكمن فيما يلي<sup>1</sup>:

- **جودة المعلومات:** حيث أن الويب يمكن بسهولة أن يتدهور من مستوى تبادل المعلومات والمحادثات المعقدة إلى تبادل سطحي، وهذا ما ينقص من جودة المعارف المتحصل عليها.
- **المصادقية على الويب:** فالويب يمكن أن يكون ذو مصداقية عالية، ويمكن أن يكون عكس ذلك فمن المعلومات ما يكون زائف ومنها ما يكون غير ملائم، لعدم تحديثه بصفة دورية وبالسرية المطلوبة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 542 - 543.

- **التغير التكنولوجي السريع:** حيث أثر ذلك على التقادم السريع لنماذج الأعمال، ومن ثم المعرفة المرتبطة بهذه الأعمال وكذا المنتجات وهذا بدوره يزيد من تقادم المعرفة الإلكترونية.

\* لكن بالرغم من هذا التعدد في أنواع المعرفة، إلا أننا نرى بأنها كلها تتدرج ضمن النمط الرابع أو النمط الذي قدمه (Michael Polony)، (معرفة صريحة + ضمنية) فالمعرفة قبل أن تكون سطحية أو عميقة، جوهرية أو متقدمة أو ابتكارية يجب أن يكون مصرحاً بها، وكذلك فإن معرفة كيف ترتبط بشكل وثيق بالمعرفة الضمنية في حين أن معرفة - الماذا ترتبط بالمعرفة الصريحة.

وبهذا يمكن التأكيد على أهمية المعرفة الضمنية حيث أن كل المعارف تعود في أصلها إلى خبرات وإمكانات الأفراد ومهاراتهم، فهم المصدر الوحيد الذي لا يمكن أن يقلد من قبل المنظمات المنافسة.

#### رابعاً: جوانب متعلقة بالمعرفة

1- **هرم المعرفة:** من خلال عرض هرم المعرفة فإنه يتم التمييز بين المعرفة وبعض المفاهيم وثيقة الصلة بها كالبيانات والمعلومات والحكمة.

شكل رقم (4): الترتيب الهرمي للمعرفة



**المصدر:** نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، جدارا للكتاب الحديث، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009، ص

17.

- **البيانات:** وهي عبارة عن مادة خام ليست لها قيمة بشكلها الأولي وتكون على شكل: رموز، صور، أرقام أو إشارات ...، حيث تحصل المنظمات على هذه البيانات من مصادر داخلية متمثلة في التقارير أو الملاحظات أو تلك التي تحصل عليها من خلال المناقشات من مختلف الإدارات، كما تحصل على البيانات من مصادر خارجية وهي التي تأتي من الزبائن، والموردين، السوق وكذا ردود أفعال المستهلكين... فهذه البيانات يجب أن يتم معالجتها من أجل الاستفادة منها<sup>1</sup>، ويمكن أن تكون هذه البيانات في صورة كمية أو في صورة كيفية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص37

<sup>2</sup> Jean – yves prax: le manuel du knowledge management – une approche du 2 génération, dunod, paris, 2003, p 60

- **المعلومات:** وهي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة مثل: التحليل والتركيز من أجل استخلاص ما تتضمنه تلك البيانات من مؤشرات وعلاقات وموازنات ومعدلات وغيرها، بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار ما، وهذه المعلومات إما أن تكون بصورة كتابية أو صورة شفوية، وتكون المعالجة إما حاسوبياً أو يدوياً أو الاثنين معاً.

- **المعرفة:** هي عبارة عن معلومات قابلة للفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المستخدمين لها، وبهذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة.<sup>1</sup>  
وباختصار فإنه يمكن كتابة:<sup>2</sup>

\* المعلومات = بيانات معالجة

\* المعرفة = معلومات + خبرات + تبصرات الأفراد

- **الحكمة:** وتأتي الحكمة في قمة الهرم المعرفي فهي تمثل الفهم العميق والاستفادة من المعرفة المجتمعة من أجل الوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الخلاقية.

**2- فجوة المعرفة:** ويشير مفهوم فجوة المعرفة إلى الفجوة بين ما تعرفه المنظمة، وما تستطيع أن تعرفه، وكذلك ما ينبغي أن تعرفه.

ويرى (نجم عبود نجم) بأن الفجوة تتواجد على مستويين مستوى داخلي ومستوى خارجي.

**\*\* الفجوة الداخلية:** هي التي يمكن أن نجدها داخل المنظمة في حالتين:

**حالة 1:** الفجوة الداخلية بين الفعلي - الإمكانية: وهي فجوة معرفة القدرات الذاتية التي تتعلق بالفهم لمضمون وأبعاد نقاط القوة والضعف فيما تعمله المنظمة فعلاً، لذلك فهي تتعلق بتطوير الحالة الراهنة للمنظمة.

**حالة 2:** الفجوة الداخلية بين الإمكانية - الهدف: وهي تتعلق بالوعي لإمكانات تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي معرفته من قبل المنظمة ومن ثم عمله، وذلك بتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.

**\*\* الفجوة الخارجية:** فهي التي نجدها بين المنظمة وبيئتها التنافسية، و توجد أيضاً في حالتين:<sup>3</sup>

**حالة 1:** الفجوة الخارجية بين الفعلي - الإمكانية: وهي الفجوة بين ما تعمل عليه المنظمة، وبين ما تستطيع عمله حيال البيئة، وذلك باستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 40-54.

<sup>2</sup> sudhir warier; opcit, p , 89

<sup>3</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 167، 168، 169.

**حالة 2:** الفجوة الخارجية بين الإمكانية- الهدف: وتتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة عمله (الإمكانيات) وما ينبغي عمله من الأهداف حيال تلك الفرص والتهديدات.

وبالنظر إلى الأنواع المختلفة لفجوات المعرفة التي يمكن أن تواجهها المنظمات، تأتي أهمية إدارة المعرفة بالمنظمة من حيث قدرتها على رصد ومعرفة نوع الفجوة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها أو على الأقل التقليل من حدتها من أجل تحسين وضعيتها الداخلية والخارجية، ومن هنا تأتي إمكانية تميز منظمة ما على منظمات أخرى تعمل بنفس القطاع.

**3- خريطة المعرفة:** وهي بمثابة عملية جرد لموجودات منظمة ما من أفراد ووثائق وقواعد بيانات وغير ذلك، ويشتمل تكوين خريطة المعرفة على تحديد الأماكن التي توجد فيها المعرفة الهامة داخل المنظمة أولاً ثم بعد ذلك نشر قائمة أو صورة تبين المكان الذي يمكن من الوصول إلى هذه المعرفة.

إن وجود خريطة للمعرفة يجعل بإمكان الأفراد الوصول إلى مصادر المعرفة والجهة التي يتعين عليهم الذهاب إليها عندما يكونوا بحاجة إلى الخبرة، وبهذا فإن خريطة المعرفة تعد بمثابة أداة تقييم للمخزون المعرفي الذي تمتلكه المنظمة، كما أنها تكشف عن نقاط القوة ليتم استغلالها والفجوات ليتم ردمها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي: مرجع سبق ذكره، ص 72.

## المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

بعد أن تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم المتعلقة بالمعرفة، و أنواعها، وكذا مصادرها المختلفة، سنتناول في هذا المبحث مفهوم إدارة المعرفة كحقل أصبح الشغل الشاغل للمنظمة العصرية، وذلك من خلال التعرض للعناصر التالية :

- مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

- أهداف إدارة المعرفة.

- نماذج إدارة المعرفة واستراتيجياتها.

**أولاً: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها**

### 1- مفهوم إدارة المعرفة:

قبل الخوض في المفاهيم المقدمة لإدارة المعرفة، ينبغي الإشارة إلى كيفية ظهور وتطور هذا المفهوم، فإدارة المعرفة قديمة في الظهور من الناحية النظرية، حيث تناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أما الحداثة في إدارة المعرفة فقد انحسرت في الجانب التطبيقي عندما أدركت المنظمات المبادرات الناجحة لها، فأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو ( Don Marchand ) في بداية الثمانينات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي نفس الفترة تتبأ (بيتر دراكر) إلى أن العمل النموذجي في المنظمات سيكون قائماً على المعرفة، وسوف يكون ذلك مقروناً بظهور صناع المعرفة.<sup>1</sup>

ويمكن الإشارة إلى أن نشأة إدارة المعرفة كان نتيجة لظهور بعض الممارسات الإدارية نذكر منها:

- هناك من يرى بأن مصطلح إدارة المعرفة أتى من إدارة الاستشارات ودورها في تقديم معلومات حول موضوع معين، فالمنظمات والأشخاص يستشيرون أصحاب المعرفة.
- إدارة المعلومات التي تهتم بالحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة، وإيصالها لمن يحتاج إليها والعمل على تخزينها، حيث تبرز أهميتها بالنسبة لإدارة المعرفة في الدور الذي تلعبه تقنية المعلومات في دعم عمليات إدارة المعرفة من توليد وتخزين ونشر وتطبيق.
- إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى تحقيق التفوق لدى المنظمة من خلال رضا العملاء حيث ابرز "باسردة" أن تكاملها مع إدارة المعرفة سوف يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يتشابهان في عدد من النقاط منها أن كلا الإدارتين تعتمد على العاملين فإدارة

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص32

المعرفة تهتم بالمعرفة الموجودة في عقول الأفراد وكيفية تدعيم مشاركتها بينهم، أما إدارة الجودة الشاملة فهي تركز على مساهمات العاملين في ضمان التحسين المستمر للأداء، اعتماد كل من الإدارتين على فرق العمل من أجل ضمان المشاركة بالمعرفة بالنسبة للأولى، ومن أجل ضمان حل المشكلات والتحسين المستمر بالنسبة للثانية.

- إعادة هندسة العملية الإدارية والتي تعرف على أنها "إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، وبهذا فهي تركز على العمليات الإدارية أكثر من الوظائف، ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة الهندسة الإدارية في القدرة على أسر المعلومات من الممارسات الفضلى، بالإضافة إلى استخدام كل منهما لبرمجيات المجموعات والتعاونيات كطرق لتوزيع المعرفة داخل المنظمة أو مع منظمات أخرى.<sup>1</sup>

كما أن لمفاهيم التعلم التنظيمي (الذي يعرف على أنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز)<sup>2</sup>، وظهور المنظمات المتعلمة (التي تعرف بأنها المنظمات التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لاجداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم) أثرا بالغا على ظهور إدارة المعرفة.<sup>3</sup>

أما بالنسبة للتعريف التي أعطيت لإدارة المعرفة، فقد تعددت نظرا لتعدد هذا المصطلح واختلاف الآراء حوله، نذكر أهمها فيما يلي:

"إدارة المعرفة هي عبارة عن التجميع المنظم للمعلومات من مصادرها سواء داخل المنظمة أواخرها، و تحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة و تحقيق تحسين في الأداء، سواء بالنسبة لانجازات المنظمة ذاتها مقارنة بفترات سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري: المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان،

2006، ص 61-62

<sup>2</sup> عامر خضير الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص90

<sup>3</sup> وهيبة حسين داسي: مرجع سبق ذكره، ص36-38

<sup>4</sup> علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص23

كما عرفت بأنها "عملية خلق قيمة للمنظمة باستخدام الأصول أو الموارد غير الملموسة"<sup>1</sup> حيث جاء التعريف الأول ليبين مصادر جمع المعلومات وأهمية المؤشرات المتوصل إليها في توجيه العمليات في المنظمة، ومن ثم في رفع أدائها وقيمتها في كلا التعريفين.

أما (Daft) فعرف إدارة المعرفة بأنها "الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد والمعلومات، أو ما يمكن تسميته برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة"<sup>2</sup>

حصر هذا التعريف جهود إدارة المعرفة والمديرين في بناء رأس المال الفكري للمنظمة بمعنى الاهتمام بالعاملين تحت اسم "رأس المال البشري" والعلماء تحت اسم "رأس المال الزبائني" والهيكل والبيانات تحت اسم "رأس المال البنوي أو الهيكلي".

كما تم تعريف إدارة المعرفة على أنها "نظام أعمال يحاول تحديد المعرفة والحصول عليها من أجل تعزيز الاشتراك بها بين الأفراد التنظيميين وتطوير المعرفة الحالية لخلق معرفة جديدة واستخدامها لتحديد وتحسين ممارسات منظمات الأعمال"<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على ضرورة التشارك بالمعرفة بين أفراد المنظمة حيث أن قيمة المعرفة تظهر عندما يتم تبادلها واستخدامها من قبل الأفراد.

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها "أسلوب استراتيجي منظم وجد من أجل تحقيق أهداف محددة عن طريق الاستغلال والاستخدام الجيد للمعرفة الموجودة في المنظمة"<sup>4</sup>.

وترى الباحثة أن التعريف الأكثر شمولية بالنسبة لإدارة المعرفة هو التعريف الذي جاء به (عبد اللطيف مطر) الذي عرف إدارة المعرفة على أنها "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة

<sup>1</sup> هنادي الزعير : مبادرة إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الثاني "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " افريل 2006 ،ص2

<sup>2</sup> عادل حروش المفرجي ،احمد علي صالح: مرجع سبق ذكره، ص58

<sup>3</sup> عادل هادي البغدادي : "توظيف العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون والتسويق ضمن إطار متكامل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد(5)، العدد(19)، مارس/آذار، 2006.

<sup>4</sup> Laurent Jean – Marc, **knowledge management – les trois dimension d'un projet** ,mars 2005 , P3  
www.memoire.online.com/.../m- la gestion des connaissances 15 HTML

والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>

حيث يبين هذا التعريف مختلف العمليات التي ينبغي على المنظمة القيام بها من أجل التعامل مع المعرفة، و أشار كذلك إلى ضرورة استفادة المنظمة من المخزون المعلوماتي الذي تمتلكه في سبيل دعم الأنشطة الإدارية، ومنها اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

من كل هذه التعاريف يتبين لنا أن إدارة المعرفة تركز أكثر على :

- الاهتمام برأس المال الفكري باعتباره مصدرا للمعرفة (عملاء، عاملين، أنظمة).
  - التعامل مع المعرفة الموجودة، توليد معرفة جديدة، تنظيمها، خزنها، نشرها.
  - الاستفادة من المعرفة المتوصل إليها في دعم الأنشطة الإدارية ومن ثم رفع قيمة المنظمة.
- وحتى تتمكن المنظمة من إرساء أو بناء نظام لإدارة المعرفة المتواجدة لابد من توافر بعض المتطلبات التي يمكن إجمالها في ما يلي<sup>2</sup>:
- الهيكل التنظيمي: ويمثل مكونا أساسيا لإدارة المعرفة في المنظمة، حيث أن توفر الثقة والشفافية داخل التنظيم يدعم عملية تدفق المعرفة بين الأفراد، وذلك من خلال خلق وإشاعة مفهوم المشاركة والتعاون، ويعد الهيكل الشبكي أفضل هيكل لضمان الاتصال والتواصل.
  - القيادة التنظيمية: فالفائد دائما هو النموذج والقوة بالنسبة للآخرين، فتبنيه لأسلوب يقوم على التعليم والتدريب لتطوير القدرات والمهارات بشكل متواصل، يزيد من قاعدة المعرفة لدى العاملين في المنظمة، وبالتالي الزيادة في فعاليتهم التنظيمية وتحسين أدائهم الكلي.
  - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وتعد من أهم المحددات لنجاح إدارة المعرفة، لذا ينبغي على المنظمة القيام بتطوير وتحسين أنظمتها المعلوماتية والاتصالية لضمان تبادل المعلومات والمعارف بطريقة سهلة بين الأفراد والجماعات.
  - الثقافة التنظيمية: والتمثلة في القيم والمعتقدات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، والممارسات من إجراءات وخطوات لأداء المهام المطلوبة، والمستوحاة من رؤية المنظمة، وإشاعة ثقافة التعاون مثلا تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام، كما أن تركيز صلاحية اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا بالمنظمة لا يخدم إدارة المعرفة،

<sup>1</sup> عبد الطيف محمود مطر: إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007،

<sup>2</sup> أحمد مصطفى ناصف: عصر الشبكات الذكية والرقمية - فعالية نظام إدارة المعرفة الكلية في المنظمات لتحويلها إلى

فعملية خلق المعرفة تحتاج إلى لامركزية عالية، كما يجب على المنظمة خلق جو للتعلم والإبداع التنظيمي.

## 2- أهمية إدارة المعرفة:

لقد أشار كل من (shekhar و natarajan) بأن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها نتجت من ثلاث تحديات أساسية تواجه إدارة الأعمال اليوم<sup>1</sup>:

- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الانترنت والتجارة الالكترونية.
  - كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
  - الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة، من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة<sup>2</sup>.
- كما تبرز أهمية إدارة المعرفة في المنظمات من خلال النقاط التالية<sup>3</sup>:
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
  - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل إمكانية الوصول إلى المعرفة المتولدة سهلة بالنسبة للأفراد الآخرين المحتاجين إليها.
  - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية من أجل خلق معرفة جديدة.
  - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
  - تعزز إدارة المعرفة قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

كما تستند إدارة المعرفة أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه المعرفة في مختلف المستويات، ففي المستوى الأعلى ( المستوى الاستراتيجي ) تحتاج المنظمة إلى تحليل وتخطيط أعمالها في ضوء المعرفة التي تمتلكها حالياً والمعرفة التي تحتاجها لعملياتها المستقبلية، أما المستوى المتوسط (المستوى التكتيكي ) فتهتم فيه المنظمة بعملية تعريف وصياغة المعرفة المتوافرة واستحصال معرفة

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص27

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري: الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004، ص31

<sup>3</sup> محمد عواد الزبادات: مرجع سبق ذكره، ص60.

جديدة لاستخدامها في المستقبل، والبحث على أنظمة جديدة تسمح بالتطبيق الجيد لها في المنظمة، أما المستوى الأدنى (المستوى التشغيلي) فالمعرفة تستخدم في الأعمال اليومية من قبل الأفراد، لذا يجب على المنظمة توفير تلك المعرفة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب<sup>1</sup>.

وبهذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي إحدى الإدارات المهمة في المنظمة من خلال الدور الذي تلعبه في المحافظة على المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة يتم تجسيدها في سلع وخدمات تقدم للزبائن مما يزيد من تميزها في البيئة التي تعمل فيها.

ومما تجدر الإشارة إليه أن اهتمام منظمة المستقبل ينصب على إدارة الأفراد، وليس على إدارة الأصول المادية، حيث أن ذلك يستلزم فهم وإدراك المعرفة التي يمتلكها الأفراد، سواء العاملين أو الموردين أو الزبائن<sup>2</sup>.

### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة في توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة (الإستراتيجية والتشغيلية) بكفاءة وفاعلية.

كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق التالي<sup>3</sup> :

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- التأكد من فاعلية المنظمة خاصة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمات.

وقد أبرز (إبراهيم الملكاوي) هدف إدارة المعرفة في أنها تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، فهي تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، والتي تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل رؤية مستقبلية لدى الموظفين، كما أن إدارة

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة - وظائف المدير - الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، 2007، ص 226

<sup>2</sup> Frances cairncross: "the company of the future- How communications revolution is changing management-", harvard business school publishing corporation, united states of America, 2002, p 23

<sup>3</sup> طارق الطيب: مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، على الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/hr4521.HTML>

المعرفة تنفذ إستراتيجية تتيح لكل قسم من أقسام المنظمة المساهمة بالمعرفة التي تهتمه ومن تم جمعها في وعاء واحد وتطبيقها في جميع أجزاء المنظمة لتعود بالنفع العام عليها.

كما يشير (Holsapple و Singh) إلى أن إدارة المعرفة تهدف إلى<sup>1</sup>:

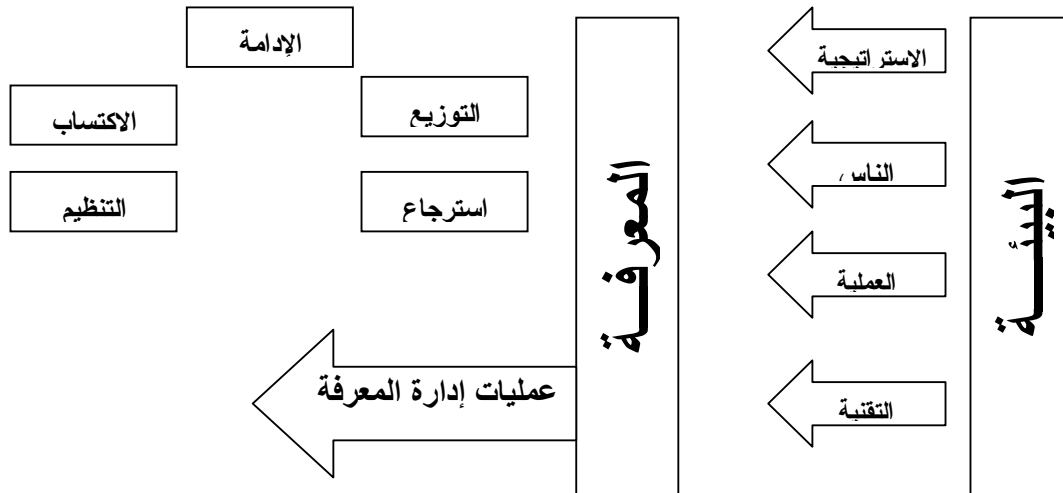
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة الموجودة بشكل مستمر.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- حفظ وتخزين المعرفة في الأماكن المخصصة لها.
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة.

### ثالثاً: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدم الباحثون العديد من النماذج لإدارة المعرفة، يمكن أن تشكل دليلاً للمنظمات الراغبة ببناء نظام لإدارة المعرفة يراعي خصوصيتها، ومن بين هذه النماذج نأتي على ذكر ما يلي:

#### 1- نموذج (Duffy): قدم (Duffy) نموذجاً لإدارة المعرفة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (5): عمليات إدارة المعرفة في نموذج Duffy



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص134.

إن النموذج الذي قدمه (Duffy) يبين مصدر الحصول على المعلومات بالنسبة للمنظمة وكذا عمليات إدارة المعرفة، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة من البيئة الخارجية، وباشترائك كل

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي : مرجع سبق ذكره، ص80-81

من الإستراتيجية والناس والعملية والتقنية تتشكل معرفة المنظمة ومن ثم خلق ثروتها، أما عن عمليات إدارة المعرفة كما بينها (Duffy) تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- اكتساب المعرفة: وتشمل (الأسر والشراء والتوليد).
- عملية التنظيم: وتشمل (التصنيف والتبويب).
- عملية الاسترجاع: وتشمل (البحث).
- عملية التوزيع: وتشمل (المشاركة والنقل).
- عملية الإدامة: وتشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

**2- نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة:** قدم (ليونارد بارتون) نموذج الذي يصف أنواع المعرفة المتواجدة في المنظمة، فهو يرى بأنها تمثل المقدرة الجوهرية للمنظمة، وهي توجد في أربعة أشكال:

- يمكن أن تكون في شكل مادي، وبالتالي فإنها معرفة مرئية وملموسة.
- يمكن أن تكون المعرفة مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية.

- قد تكون المعرفة على شكل مهارات صريحة وكامنة لدى العاملين، أي قدرات الأفراد الذين يستقربون إلى المنظمة أو التي تطوّر ضمنها من خلال التجربة والخبرة.

- أخيرا يمكن أن تتواجد المعرفة أيضا فيما يسميه (ليونارد بارتون) "القيم الصغيرة للعمل" والتي تظهر في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يسمى "الثقافة التنظيمية".

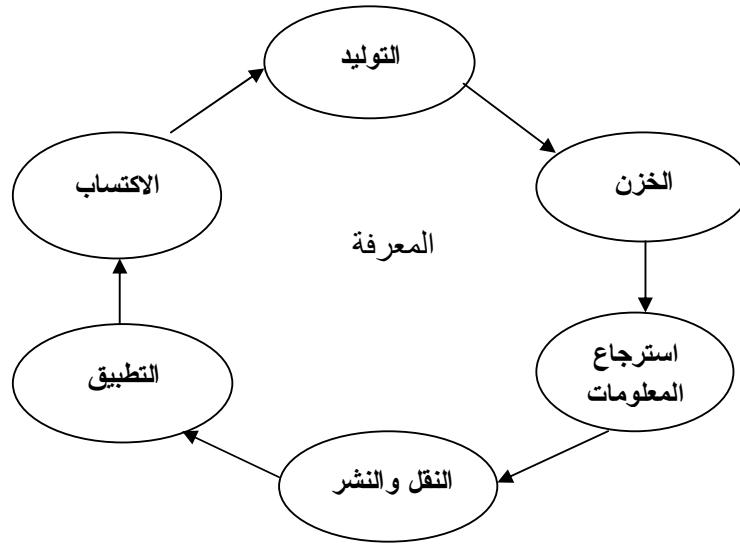
لذا يبين هذا النموذج كما أسلفنا سابقا أنواع المعرفة في المنظمة المتمثلة في الأنظمة والقواعد والأفراد من خلال مهاراتهم وأساليب أداء أعمالهم<sup>2</sup>.

**3 - نموذج Marquart:** يوضح هذا النموذج عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال ست خطوات كما يظهر الشكل رقم (6):

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات : مرجع سبق ذكره ، ص 133-134

<sup>2</sup> محمد عاد الزيادات: مرجع سبق ذكره، ص 119-120.

الشكل رقم (6): نموذج إدارة المعرفة عند Marquart



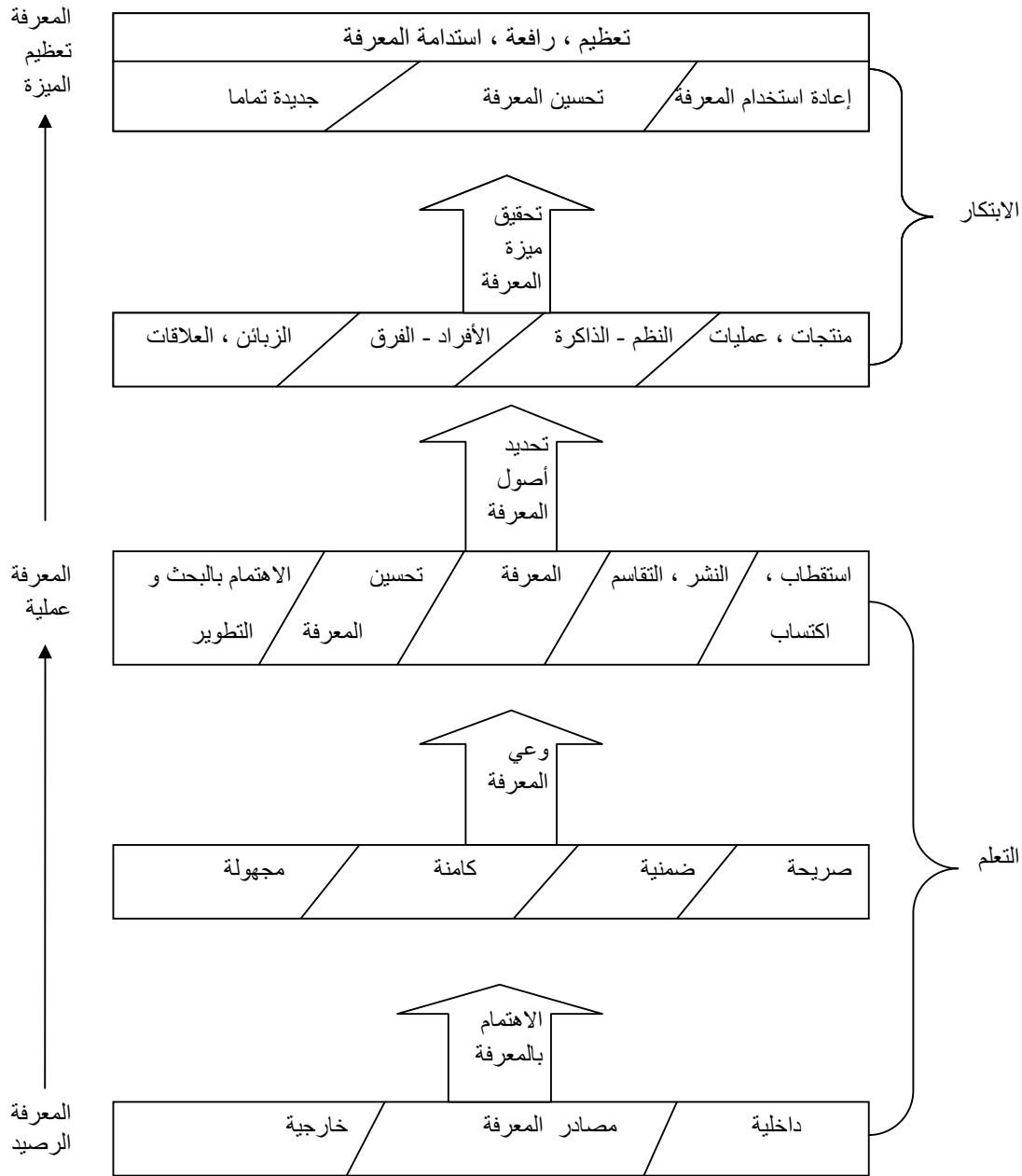
المصدر: هيثم حجازي: مرجع سبق ذكره، ص38

ووفقا لهذا النموذج، فإن المعرفة في المنظمة تمر بست مراحل أساسية تبدأ بالاحتساب وتنتهي عند التطبيق، وهي مراحل غير مستقلة عن بعضها البعض<sup>1</sup>.

**4 - نموذج نجم عبود نجم:** بالإضافة إلى النماذج السابقة الذكر، فقد قدم (نجم عبود نجم) نموذجا لإدارة المعرفة يشمل إضافة لأنواع المعرفة وعملياتها مجالات إدارة المعرفة المتمثلة أساسا في: المنتجات والعمليات والنظم والأفراد والفرق وكذا الزبائن ومختلف العلاقات، كما هو موضح في الشكل التالي رقم (7):

<sup>1</sup> هيثم حجازي: مرجع سبق ذكره، ص38-39.

الشكل رقم (7): نموذج إدارة المعرفة: الرصيد - التدفق - الميزة



المصدر: نجم عبود نجم: إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، مرجع سبق ذكره ، ص

122

بملاحظة هذا النموذج يتبين أن المنظمة تبني معرفتها من خلال طريقتين أساسيتين هما: التعلم والابتكار (إنشاء معرفة جديدة).

كذلك يبين هذا النموذج المراحل المختلفة من أجل الوصول إلى تعظيم واستدامة المعرفة. فعملية التعلم تتكون من ثلاث مراحل هي<sup>1</sup>:

- 1- **مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحسس دور وأهمية المعرفة في أعمال المنظمة، وكذا النظر في مصادرها الداخلية والخارجية ورصيدها المعرفي.
  - 2- **مرحلة وعي المعرفة:** فالاهتمام بالمعرفة يؤدي إلى وعي المعرفة، حيث تتميز هذه المرحلة بقدرة المنظمة على التمييز بين أنواع المعرفة الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة.
  - 3- **مرحلة تحديد أصول المعرفة:** وفي هذه المرحلة تنظر المنظمة للمعرفة كأصل لا يقل أهمية عن الأصول المادية، كما تظهر البوادر الأولى للنظر إلى المعرفة على أنها عملية سواء فيما يتعلق بالاستقطاب والاكتمال أو النشر والتفاسم، وكذا الاهتمام بالبحث والتطوير للمعرفة.
- أما الطريقة الثانية فتتمثل في الابتكار، أي خلق معرفة جديدة فهي أيضا تتكون من مرحلتين هما:

- 1- **تحقيق ميزة المعرفة:** ففي هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة، منتجاتها وعملياتها ونظمها والاهتمام بالعلاقات مع الزبائن باعتبارها المصدر المتجدد للمعرفة، والتي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، فكلما كانت المنظمة قادرة على بناء علاقات جيدة مع زبائنها كلما أمكنها ذلك من رصد رغباتهم وحاجاتهم بصورة جيدة.
- 2- **تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة:** في هذه المرحلة تصل إدارة المعرفة في المنظمة مرحلة النضوج، بحيث تصبح قادرة على استخدام المعرفة في عمليات متزايدة وتكون قادرة على إعادة استخدامها في مشروعات متعددة بما يعظم من المعرفة في المجالات المختلفة. وبالتالي على المنظمات الراغبة في إرساء نظام لإدارة المعرفة داخلها النظر إلى هذه النماذج ونماذج أخرى.

بملاحظة هذه النماذج، فإنه ينبغي على المنظمة تحديد مصادر المعرفة كما جاء ذلك في النموذج الذي اقترحه كل من (Duffy) (البيئة) والنموذج الذي قدمه (نجم عبود نجم) في المرحلة التي أسماها بمرحلة الاهتمام بالمعرفة (مصادر داخلية وخارجية)، وكذلك على المنظمة تحديد أنماط المعرفة وأماكن تواجدها داخل المنظمة، كما جاء في نموذج (ليونارد بارتون).

كما جاءت أغلب هذه النماذج لتبين العمليات التي تمر بها المعرفة داخل المنظمة، وإن اختلفت في عددها وتسمياتها.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة- المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات -مرجع سبق ذكره: ص121-122-123-124.

#### رابعاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

قبل الدخول في توصيف الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات من أجل تجسيد برنامج إدارة المعرفة داخلها، لابد من وضع مفهوم للاستراتيجية بصفة عامة، فالاستراتيجية تعني "الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل"<sup>1</sup>، لذا الإستراتيجية حسب هذا التعريف تهتم بالتخطيط للمستقبل.

كما تعرف على أنها " خطة الإدارة العليا في مواجهة الظروف المستجدة والمتغيرة في البيئة الخارجية للمنظمة"<sup>2</sup>. فوفقاً لهذا التعريف، فإن الإستراتيجية تهتم برصد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على مواجهتها من أجل ضمان بقائها.

كما عرفت الإستراتيجية على أنها "سلسلة من العبارات التي تأخذ في الحسبان بيئة المنظمة وتوجه عملية اتخاذ القرار فيها تجاه الاختيار الأمثل للنشاط في المستقبل"<sup>3</sup>. ولتبيان العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة، أشار (Wiig) إلى أنه يمكن لأي منظمة أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة، من خلال وضع الإستراتيجية الخاصة بذلك، وذلك بعد تحديد فجوة المعرفة وتحديد الاحتياجات والأهداف، وقد أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة المعرفة التي تختلف تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل التي تتبناها وهذه الاستراتيجيات هي:

**1- الإستراتيجية الترميزية مقابل إستراتيجية الشخصنة:** فالأولى تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والثانية تعتمد على العنصر البشري.

أ- الإستراتيجية الترميزية: وتسمى كذلك بنموذج مستودع المعرفة، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة باعتبارها المعرفة القابلة للترميز، والنقل والتفاسم والتخزين في قواعد المعلومات، كما أنها تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق وجعله متاحاً للتبادل بين العاملين في خطوتين نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، ثم من المستودع إلى الفرد، إذن فالهدف من هذه الإستراتيجية هو فصل المعرفة الجديدة عن الفرد وتحويلها إلى وثيقة وتنميطها، وجعلها متاحة للجميع بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص141.

<sup>2</sup> واثق شاكر محمود رامز: التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الخليج، 1997، ص5.

<sup>3</sup> واثق شاكر محمود رامز: المرجع السابق، ص6.

<sup>4</sup> فريد كورتل: الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بكرة، العدد11، ماي 2007، ص278.

ويتم استخدام هذه الإستراتيجية في عدة حالات هي:<sup>1</sup>

- عندما تعول المنظمات على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين، الذين عادة ما يكونون في الإنتاج عمالا لا يتمتعون بالمهارة الكافية، و يؤدون أعمالا نمطية متكررة.
  - الإنتاج الواسع في المنظمات التي تنتج منتجا واحدا.
  - عندما يكون التركيز على تخفيض التكلفة لا الإبداع.
- وبالتالي فإن هذا النوع من الاستراتيجيات يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة، لأن المعرفة المرمرزة يعاد استخدامها لعدة مرات.

ب- إستراتيجية الشخصية: تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة ، فقد طورها كل من (Sveiby)، (devenport)، (Prax)، (Stewart)، حيث تشير هذه الإستراتيجية إلى وجود علاقة قوية ما بين المعرفة والأفراد المنشئين لها، وتؤكد على ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مبنية على الاتصال الجيد والحوار بين الأفراد، فهي تركز على المعرفة الضمنية التي ينقلها أصحابها إلى الأفراد الآخرين عن طريق التشارك في العمل والمعايشة، أو عند عقد جلسات العصف الذهني...<sup>2</sup>

وبهذا فإن المنظمة في هذه الإستراتيجية لا تحاول استخراج المعرفة من الأفراد وترميزها، وإنما تحاول خلق مناخ يساعد الأفراد على الاتصال بسهولة والتفاعل فيما بينهم والعمل المشترك الذي يتيح إمكانية تقاسم المعرفة.

لكن هذه الإستراتيجية لم تلغي دور الحاسبات، وإنما تعتبرها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها ومن أكثر المنظمات استخداما لهذه الإستراتيجية هي المنظمات الاستشارية، مثل: ماكنزي ومجموعة بوسطن الاستشارية.

فبملاحظة هاتين الإستراتيجيتين يتبين لنا أن المنظمات لا تستخدم إستراتيجية واحدة دون الأخرى، فالمنظمة الناجحة تستخدم مزيج من هذين الإستراتيجيتين لكن بنسب متفاوتة واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.

## 2- استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب:

هذا التصنيف جاء به (McElriry) وذلك تبعا لتركيز أي إستراتيجية على واحدة من عمليات إدارة المعرفة كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات : مرجع سبق ذكره: ص147.

<sup>2</sup> فريد كورتل: مرجع سبق ذكره، ص 277-278

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات: نفس المرجع السابق، ص 146

أ- استراتيجيات جانب العرض :

وهي التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، وتبعا لذلك فهي تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

ب- استراتيجيات جانب الطلب :

وهي التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وبالتالي فإنها تشجع التعلم والإبداع فهي إذن تركز على آليات توليد المعرفة.

فالاستراتيجية الأولى تلائم المنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة، أما الثانية فإنها تلائم المنظمات الصناعية التي تنتج السلع، لكن كما هو في حالة استراتيجيي الترميز والشخصنة، فإن هذين الإستراتيجيتين لا يمكن الفصل بينهما تماما من قبل المنظمة وإنما يتم المزج بينهما بنسب متفاوتة أيضا.

### المبحث الثالث: عمليات ونظم إدارة المعرفة

إن فعالية المنظمات في إدارة معرفتها تعتمد أساساً على مدى فعاليتها في أداء كل عملية من عمليات إدارة المعرفة، وإن ذلك يتطلب بالإضافة إلى العوامل التنظيمية والاستعدادات من قبل الأفراد (مدراء أو عاملين) لتجسيدها، عوامل تكنولوجية تقتضيها كل عملية من عملياتها، وهذا ما سنأتي إلى توضيحه في هذا المبحث من خلال العناصر التالية :

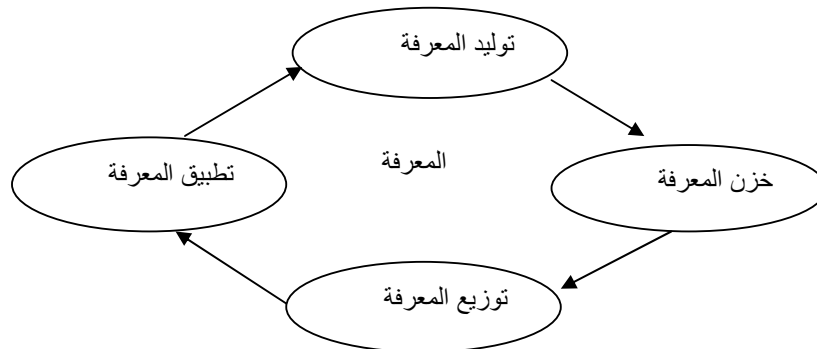
- عمليات إدارة المعرفة
- نظم إدارة المعرفة
- صعوبات ومشاكل تطبيق إدارة المعرفة

#### أولاً: عمليات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة في الممارسة العملية تسعى إلى الحصول على المعرفة وتنظيمها وتمكين الأفراد من الوصول إليها، وقد أشار الباحثون إلى العديد من العمليات بدءاً بالحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة ثم محاولة الاستفادة منها، وفي هذا الصدد ميز (Burk) بين أربع عمليات لإدارة المعرفة رسمها في شكل حلقة تبدأ بالإيجاد والابتكار، فالتنظيم، فالمشاركة لتنتهي بالاستعمال وإعادة الاستعمال لتبدأ من جديد بالإيجاد والابتكار، كما أشار (MC ELROY) إلى أن عمليات إدارة المعرفة تبدأ بتوليد المعرفة ثم توزيعها وتنميتها لتنتهي بتطبيق تلك المعرفة.

وبالرغم من هذا الاختلاف حول عدد وتسميات عمليات إدارة المعرفة، فقد اتفق بعض الباحثين على أربع عمليات جوهرية تتمثل في توليد المعرفة، تخزينها وتوزيعها ثم تطبيقها.<sup>1</sup> كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8) : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر : صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 62

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 60.

## 1- توليد المعرفة:

قبل أن تقوم المنظمة بعملية توليد معرفة جديدة، فإنها تعمل على تشخيص المعرفة الموجودة داخلها كأول خطوة لإدارة معرفتها، وعلى ضوء نتائج عملية التشخيص يتم تحديد نوع المعرفة المتوافرة وبمقارنتها بما هو مطلوب الحصول عليه يتم تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، كذلك فإن عملية التشخيص تمكن من اكتشاف الأفراد الحاملين للمعرفة ومكان تواجد هذه المعرفة في القواعد وبهذا يمكن وضع خارطة للمعرفة في المنظمة.<sup>1</sup>

لكن عملية التشخيص لا تقتصر على تحديد المعرفة الداخلية، وإنما تهتم أيضا بالمعرفة الخارجية والتي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، مثل الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر واستخدام شبكة الانترنت، وكذا استخدام مراكز الاستماع وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد تعقد بين مديري وخبراء المنظمات المختلفة لحلول المشاكل المشتركة.<sup>2</sup>

بعد قيام المنظمة بتشخيص كل من المعرفة الداخلية والمعرفة الخارجية، تأتي عملية توليد المعرفة الجديدة، ويمكن توليد المعرفة حسب (Marquart) من خلال عدد من العمليات التي تتوزع بين الإبداع والبحث الجاد، لكنه يؤكد على أن المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال حل مشكلة معينة أو من خلال التجريب تكون أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة، فالأفراد حسب Takeuchi Nonaka هم الذين يولدون المعرفة لذا يجب على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها هؤلاء الأفراد<sup>3</sup>، وتوليد المعرفة لا يمكن أن يتم دون مشاركة أفراد المنظمة وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ذلك أن أصل معرفة المنظمة يأتي من عملية التعلم التنظيمي.<sup>4</sup>

وفي نفس السياق يشير (kazou ichijo) في دراسته إلى أنه ينبغي على المديرين تدعيم عملية توليد المعرفة، وهو ما اسماء بالتمكين المعرفي أي "المجموعة الكلية من النشاطات المنظمة التي تؤثر إيجابا في عملية توليد المعرفة كإدارة المحادثات لتسهيل الاتصال بين أعضاء المنظمة وتوفير البيئة المناسبة للأفراد من خلال الشفافية وتقليل الحواجز ..."<sup>5</sup>

فبالإضافة إلى العمليات التي أشار إليها (Marquart) لتوليد المعرفة والحصول عليها من مصادرها المختلفة هناك عمليات أخرى:

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي : مرجع سبق ذكره، ص64

<sup>2</sup> وهيبه حسين داسي: مرجع سبق ذكره، ص54

<sup>3</sup> هيثم علي حجازي: مرجع سبق ذكره، ص81-82

<sup>4</sup> Kai Mertins, peter heisig: knowledge management- best practice in Europe, p117

<sup>5</sup> هيثم علي حجازي: مرجع سبق ذكره، ص94

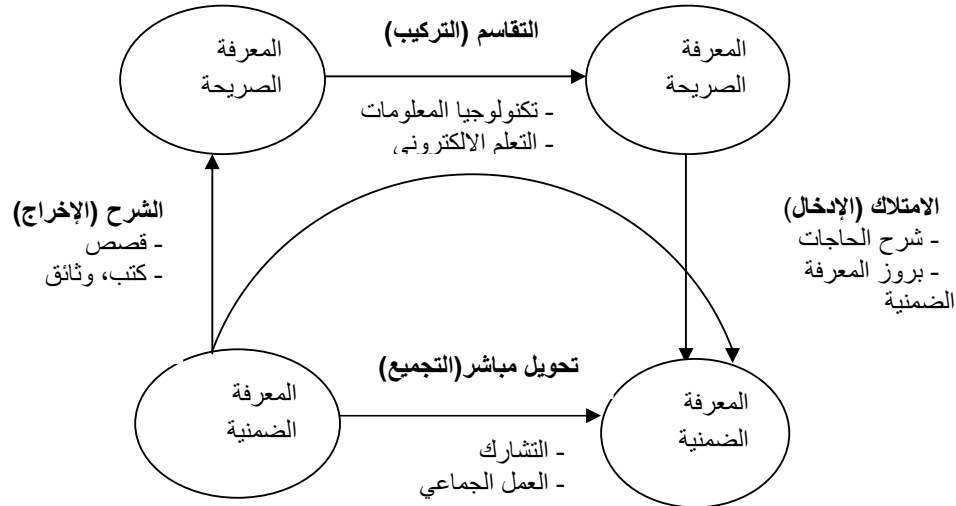
- كسراء المعرفة: إما عن طريق الشراء المباشر أو عقود الاستخدام والتوظيف.
  - الامتصاص: والذي يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الموجودة في المنظمة.
  - الأسر: الذي يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان المبدعين.
  - الابتكار: الذي يشير إلى توليد معرفة غير مكتشفة .
  - الاكتشاف: يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة واقتراح نموذجاً لاكتسابها بالاعتماد على البحث والتطوير.
- هذا وقد قدم كل من (Nonaka و Tacheuchi ) أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والتي يطلق عليها اسم "SECI" :
- المعرفة المشتركة socialization: والتي تتولد من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية عن طريق التشارك بين الأفراد ومن خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة.
  - المعرفة الخارجية المجسدة Externalization: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتحدث عندما يكون الفرد قادراً على أن يبين أو يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة.<sup>1</sup>
  - المعرفة التركيبية Combination: والتي تتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، و ذلك يحدث عن طريق الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية يمكن تخزينها وفهرستها.
  - المعرفة الداخلية Internalization: أما هذه المعرفة فتتشكل عندما يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، فمن خلال تجربة توليد منتج جديد فإن الفرد أو فريق العمل يعملون على إثراء المعرفة الضمنية التي يمتلكها كل فرد منهم.<sup>2</sup>
- هذا وتجدر الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة لا تحدث داخل المنظمة وحسب، بل يمكن أن تمتد عملية التوليد خارج المنظمة ويكون ذلك بين مجموعة من المنظمات، من خلال شبكة العلاقات القائمة بينها، مع أن ذلك قد يواجه تحديات كبيرة تتمثل في كيفية توليد ثقافة مشتركة ولغة مشتركة.
- مع العلم أن الكفاءة في توليد المعرفة تعتمد أساساً على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي: مرجع سبق ذكره، ص 83

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 197

ويظهر الشكل التالي دورة ( Nonaka وTacheuchi ) لخلق المعرفة:

الشكل رقم (9): أشكال تحويل المعرفة



المصدر: jean – Michel viola :op.cit, p 96

نلاحظ من خلال الشكل الأنماط المختلفة لخلق المعرفة بنوعها الضمني والصريح، فالمعرفة الضمنية تحول إلى معرفة ضمنية عن طريق إيجاد شبكة من العمل والتشارك الجماعي بين الأفراد، أما تحويل المعرفة من صريحة إلى معرفة صريحة فيتم بمساعد تكنولوجيا المعلومات وتقنيات التعلم الإلكتروني، و تحول المعرفة من ضمنية إلى صريحة يتم من خلال تجسيدها في شكل كتب أو من خلال استخدام أسلوب الحكايات من أجل تشكيل ثقافة المنظمة والتي تتضمن المعارف التي كانت مختزنة في عقول الأفراد.

## 2- تخزين المعرفة :

بعد أن قامت المنظمة بتوليد المعرفة التي تحتاجها كمرحلة أولى، تعمل في هذه المرحلة على تخزين تلك المعرفة لحين استخدامها، وتتضمن عملية التخزين هذه حفظ المعرفة التي يمتلكها الأفراد، خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، حيث تواجه تلك المنظمات خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها المعرفة غير الموثقة لدى الأفراد الذين يغادرونها لسبب من الأسباب، كما تتضمن هذه العملية حفظ المعرفة بأشكالها المختلفة في الوثائق والسجلات وكذا قواعد البيانات الإلكترونية، وفي هذا الصدد يرى (محمد عواد الزيادات) أن التوثيق يعد طريقة جيدة للحفاظ على المعرفة الصريحة، وأن التدريب والحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية، فمن خلال حفظ معارف الأفراد والمعارف الأخرى تتشكل الذاكرة التنظيمية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات: مرجع سبق ذكره، ص99

التي تعرف على أنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه، في الأنشطة التنظيمية الحالية"<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن عملية تخزين المعرفة تعتبر إحدى العمليات المهمة لإدارة المعرفة وهذا ما يدعّمه (Iev) بقوله أن إقامة نظام لإدامة السيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة.

وما تجدر الإشارة إليه أن عملية التخزين يجب أن تكون على أساس انتقائي، وذلك حتى لا تضيع معرفة يمكن أن تكون جيدة، أو أن يتم الاحتفاظ بمعرفة لا فائدة منها، فليس كل فكرة أو معرفة هي مفيدة بالنسبة للمنظمة.

### 3- توزيع المعرفة:

وترتبط هذه العملية بمصطلحات: النشر، المشاركة، النقل والتبادل. حيث تفيد هذه العملية في ضمان وصول المعرفة إلى مستخدميها، فالمعرفة تزداد قيمتها عند تقاسمها و إلا أصبحت تشكل تكلفة زائدة على المنظمة، صف إلى ذلك أن تحقيق القوة والتميز الحقيقي للمنظمة يكمن في قدرتها على تشجيع أفرادها على تبادل وتقاسم المعرفة فيما بينهم، وهذا ما يجعلها تعمل من خلال مزيج كلي للمعرفة المتاحة بها<sup>2</sup>، لذا ينبغي على المنظمة تهيئة المناخ الملائم من خلال تبني ثقافة تحث على ذلك، بالإضافة إلى إقامة نظام للحوافز يشجع الأفراد على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة وقبول تداولها مع الآخرين.

إن نشر المعرفة وتحريكها داخل المنظمة يقتضي أولاً تحديد من يجب أن يعرف ماذا؟ وكيف يمكن إجراء عملية التوزيع ببسر وأقل تكلفة.<sup>3</sup>

أما بالنسبة للمشاركة بالمعرفة فهي تقتضي حسب (الكبيسي) الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة وهي الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، الاختلاف في أسلوب وطبيعة المشاركة حسب نوع المعرفة، صف إلى ذلك أن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن هذه الأخيرة لا تتضمن عملية التفكير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> وهيبه حسين داسي: مرجع سبق ذكره، ص 58

<sup>2</sup> فريد كورتل: مرجع سبق ذكره، 281

<sup>3</sup> توفيق سريع باسردة: تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق،

2007، ص 59

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 77

أما فيما يتعلق بنقل المعرفة فقد أوجب (باداركو) توافر وسيلة لنقلها سواء كانت شخصا أو شيئا آخر بشرط أن تكون متفهمة لفحواها وقادرة على نقلها، وأن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي، وفي هذا الصدد نجد أن منظمة (HP) سمحت بانتقال المستخدمين لديها بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة في أرجاء المنظمة.

وحتى تقوم المنظمة بهذه العملية فإنها تستخدم قنوات توزيع متعددة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- شبكة المعلومات الداخلية التي تسمح بالاتصال بفروع المنظمة والمنظمات الأخرى المرتبطة بها.
- وكلاء المعرفة.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- التدريب من قبل الزملاء القدامى.

إذن فعلمية التوزيع تشمل توزيع كل من المعرفة الصريحة والضمنية، حيث أن أفضل الوسائل لتوزيع المعرفة الصريحة هي استخدام الوثائق وكذا شبكات الانترنت والاكسترنات، بينما أفضل الوسائل لنقل المعرفة الضمنية هي التدريب والحوار وشبكات العمل الشخصية.

لكن ما تجدر الإشارة إليه هو ضرورة إدراك المنظمة عدم توزيع المعرفة ذات الحساسية التي قد تضر بمصالح المنظمة إذا أتيحت لجهات منافسة لها، لكن دون أن يخل ذلك بمبدأ الشفافية في الوصول إلى المعرفة.

#### 4- تطبيق المعرفة:

تعد المعرفة قوة في يد المنظمة إذا ما طبقت بطريقة فعالة، فالمعلومات والمعارف الموجودة في المنظمة ينبغي أن تترجم في شكل منتجات وخدمات عالية الجودة لمقابلة حاجات الزبائن، وتندرج ضمن هذه العملية مصطلحات: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق، فالعمليات السابقة الذكر من توليد وتخزين وتوزيع للمعرفة لا تعد كافية لتحسين الأداء المنظمي بقدر ما تقوم به عملية التطبيق، هذا وقد أشار (Burk) إلى أن المنظمات الساعية إلى تطبيق المعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة يعمل على تكريس التطبيقات للمشاركة بالمعرفة والتنفيذ الدقيق لها<sup>2</sup>، كما ينبغي على المدير أن يعطي العاملين الحرية اللازمة لتطبيق المعرفة عن طريق تفويضهم في حل بعض المشاكل.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات: مرجع سبق ذكره، ص 102

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 78

كما تلعب الاتصالات غير الرسمية وجلسات التدريب والقصص الناجحة دورا في استعمال وإعادة استعمال المعرفة دون أن ننسى التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت الذي يسمح باستعمالها وإعادة استعمالها في أماكن بعيدة عن مكان تواجدها.<sup>1</sup>

مما سبق نرى بأن عملية تطبيق المعرفة هي التي تحدد ما إذا كانت المنظمة قد استفادت فعلا من المعرفة التي حصلت عليها سواء الصريحة أو تلك الكامنة في عقول الأفراد، فالاستخدام الأمثل هو الذي يجلب الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة.

ولا تنتهي إدارة المعرفة عند هذه العملية إذ ينبغي على المنظمة متابعة وتقييم المعرفة، فتطبيق المعرفة ثم تقييمها يردم الفجوة بين المعرفة النظرية وتطبيقاتها.

إذن فعمليات إدارة المعرفة هي جوهر إدارة المعرفة في حد ذاتها، فإدراك المنظمة للمعرفة الموجودة واكتساب المعرفة المطلوبة إما عن طريق توليدها من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج (البيئة الخارجية)، تسعى إلى تخزينها في وسائل متعددة لتشكل بذلك قاعدة معرفية تعمل على توزيعها على الأفراد الذين هم بحاجة إليها ليعملوا على تطبيقها وإخراجها في شكل سلع أو خدمات لإرضاء زبائنهم.

## ثانيا: نظم إدارة المعرفة

### 1- مفهوم نظم إدارة المعرفة

تعرف نظم إدارة المعرفة على أنها " نظم معلومات وجدت أو صممت من أجل تسهيل عملية خلق، تنظيم، جمع ونشر معارف المنظمة بدلا من المعلومات والبيانات فقط " فهي عبارة عن تطبيقات خاصة صممت من أجل تحسين معارف المنظمة.<sup>2</sup>

وهناك من يرى بأن نظم إدارة المعرفة هي نظم اتصالات صممت من أجل التشارك بالمعرفة بالإضافة إلى التشارك بالمعلومات، عن طريق استخدام عدد من الوسائل التكنولوجية مثل: الانترنت، البريد الإلكتروني، برمجيات العمل، قواعد البيانات،... حيث تقوم هذه الوسائل التكنولوجية بدعم عمليات ترميز المعرفة وتنظيمها في مستودعات من أجل تسهيل الوصول إليها مرة أخرى، بالإضافة إلى دعم عملية البحث عن المعرفة و الأفراد الذين هم بحاجة إليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص79

<sup>2</sup> Paul gray :op.cit, p 118

<sup>3</sup> Steven Alter , **information system – a management perspective** – third edition , addition Wesley , educational publishers , united state , 1999 , p 169

مما سبق يمكن القول أن نظم إدارة المعرفة: هي مجموعة الوسائل التقنية والتكنولوجية التي تمكن من الوصول إلى إدارة فعالة للمعرفة بالمنظمة، من خلال إمكانية تخزينها للمعرفة والمشاركة فيها وإعادة توزيعها.

فبهذا المنظور فإن هذه النظم تتعامل فقط مع المعرفة الصريحة المكتوبة ومحاولة تاطيرها بغلاف التكنولوجيا، لكنها أيضا تساهم في تعزيز فاعلية المعرفة الضمنية ولكن في حدود ضيقة نظرا لكونها راسخة في عقول الأفراد.

وقبل التطرق إلى أنواع النظم التي تستخدمها المنظمات في إدارة معارفها، لابد من الحديث عن تكنولوجيا المعلومات على اعتبار أن نظم إدارة المعرفة هي عبارة عن التكنولوجيا الداعمة والمساندة لإدارة المعرفة.

فالتكنولوجيا هي مصطلح اغريقي مكون من جزأين (Techno) والتي تعني أسلوب أداء المهنة أو الصناعة و(Logie) والتي تعني العلم، فالتكنولوجيا هي العلم الذي يدرس الصنائع.

كما وتعرف التكنولوجيا على أنها: "تطبيق تقنية ما من أجل تصور وإنجاز منتج ما"<sup>1</sup>  
أما تكنولوجيا المعلومات فهي تشير إلى أنها " كل أداة حاسوبية يستخدمها الأفراد في عملهم مع المعلومات ولدعم احتياجات أنشطة معالجة المعلومات في المنظمة"<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها " مختلف أنواع الاكتشافات والاختراعات التي تعاملت وتتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها في الوقت السريع والمناسب والطريقة المناسبة والمتاحة"<sup>3</sup>

وبهذا فإن تكنولوجيا المعلومات تعبر عن الوسائل التكنولوجية التي وجدت من أجل التعامل مع المعلومات في المنظمة من حيث تخزينها وإمكانية الحصول عليها مرة أخرى.

ويعد ظهور الاقتصاد القائم على المعرفة واحد من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات حيث أصبحت المعرفة من الموارد التنافسية في المنظمة.

وتتكون تكنولوجيا المعلومات من العناصر التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> اسمهان خلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص54

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 25

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص32

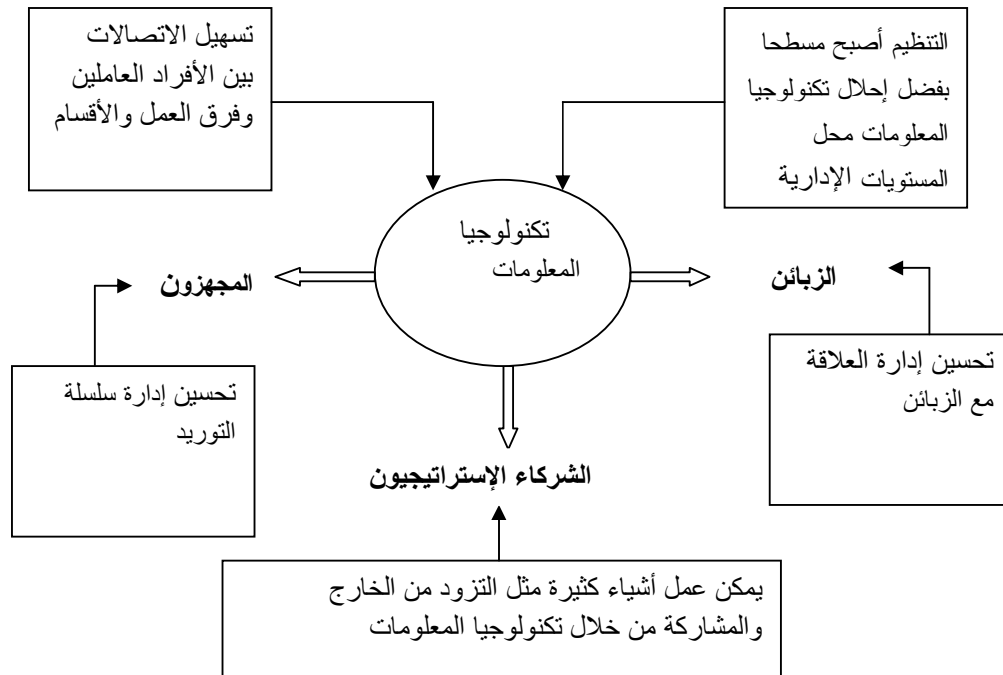
<sup>4</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: المرجع السابق، ص32

- المكونات المادية: وهي التي تستخدم في إجراءات إدخال البيانات، معالجتها وصناعة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار وأداء الأعمال.
- البرامجيات: وهي التي تشمل التعليمات التي تحكم عمل المكونات المادية للحاسوب.
- تكنولوجيا التخزين: وهي تلك الوسائط المستخدمة لتخزين البيانات : كالأقراص.
- تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات عن بعد: وتشمل على مختلف الوسائط التي تربط بين الأقسام المختلفة وتساعد على نقل البيانات فيما بينها.
- الأفراد: وهم الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين و متخصصين. ..
- البيانات: تشير إلى الأشياء، الحوادث، النشاطات التي يتم تسجيلها وتخزينها في قواعد البيانات حتى يسهل الحصول عليها واسترجاعها.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دور بالغ الأهمية في المنظمات من حيث قدرتها على تسهيل تعاملها مع البيئة الخارجية المتمثلة في الزبائن والمنافسين والمجهزين أو داخل بيئتها الداخلية من خلال تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد في مختلف الأقسام وإمكانية الحصول وتبادل المعلومات بالوقت المناسب.

ويبين الشكل التالي الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المنظمة:

الشكل رقم (10): تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات



**المصدر :** صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ص299

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين العلاقة بين المنظمة و من يحيط بها من زبائن وموردين بالإضافة إلى أنها ساهمت وتساهم في تقليص عدد المستويات الإدارية من خلال قدرتها على تأمين الاتصالات بين جميع الأفراد ومختلف الأقسام وبالتالي إمكانية وصول المعلومات الصاعدة والنازلة إلى أصحابها بدون الحاجة إلى عدد الكبير من الأفراد في الإدارات الوسطى والدنيا.

بعد أن تعرفنا على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المنظمة بصفة عامة نأتي إلى تحديد أهميتها بالنسبة لإدارة المعرفة حيث أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دورا مهما في إدارة المعرفة سواء في توليد المعرفة أو الاحتفاظ بها أو نشرها كما يلي:<sup>1</sup>

- أ- المساهمة في إنشاء بيئة التعلم: فمن اهتمامات إدارة المعرفة خلق بيئة تساعد على التعلم وتزيد من أهمية المعرفة، فتكنولوجيا المعلومات تسهل من إمكانية وصول الأفراد إلى المعلومات التي يحتاجونها بالإضافة إلى تلك المعلومات المحدثة مما يجعل عملية التعلم مستمرة عند جميع العاملين وفي نفس الوقت.
  - ب- المحافظة على معلومات ومعرفة المنظمة: حيث أن تكنولوجيا المعلومات يمكنها إنشاء قواعد ومستودعات بيانات تمكنها من تخزين معلومات المنظمة.
  - ج- تقاسم المعرفة: فمن خلال أنظمة التشارك الجماعي يستطيع الأفراد والمنظمات تقاسم المعرفة والمعلومات في بيئات مختلفة، من أجل انجاز مشروعات معينة أو حل مشكلات مشتركة.
  - د- سرعة وفاعلية الاتصالات: فالامتزاج بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يخلق ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات / الاتصالات هذه الأخيرة التي تساعد على إدارة المعرفة العالمية في المنظمات عبر الأقطار وتبادل المعرفة فيما بين المنظمات من خلال شبكة الانترنت والشبكة الداخلية والخارجية، والمؤتمرات الفيديوية وكذا جماعات الممارسة المشتركة.
  - هـ- التعامل مع المعرفة الحرجة: والمعرفة الحرجة هي المعرفة التي تساهم في إنشاء القدرة الجوهرية والميزة التنافسية التي تميز المنظمة عن منافسيها، حيث تتيح تكنولوجيا الاتصالات / المعلومات إمكانية تبادل المعرفة بين المرخصين بالتعامل مع هذه المعرفة، كما تعمل تكنولوجيا المعلومات على حفظها وتوثيقها وإتاحتها للأفراد وإمكانية تحديثها وتطويرها.
- وبهذا فإن تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات تساهم في إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة بالمنظمة بمختلف أنواعها الحرجة أو تلك المتاحة للجميع وجعلها سهلة المنال في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات - مرجع سبق ذكره، ص 397-398

## 2- أنواع نظم إدارة المعرفة:

يمكن أن نصنف نظم إدارة المعرفة بالنظر إلى العمليات التي تتكون منها إدارة المعرفة فكل عملية تحتاج إلى نوع خاص من هذه النظم:

أ- **إيجاد و تأمين المعرفة:** ولعل أبرز النظم التي تساهم في توليد المعرفة نجد نظم العمل المعرفي

- **نظم العمل المعرفي:** وهي " ذلك الجزء من العمل المعلوماتي الذي يولد معرفة جديدة ومعلومات جديدة"، إذن فالعاملون في المجال المعرفي يعملون إما على إيجاد منتجات جديدة أو تحسين المنتجات التي كانت من قبل، ويقوم هؤلاء العاملون بثلاثة أدوار أساسية هي<sup>1</sup>:
- تحديث المعرفة الموجودة في المنظمة وذلك تماشياً مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وفي كل المجالات.

- تقديم الاستشارات لمن يحتاجها داخل المنظمة وذلك في مجال معرفتهم، وإطلاعهم بالتطورات الحاصلة بالبيئة الخارجية وخاصة الفرص المتاحة.
- يقومون بأدوار الوكالات في المبادرة وتحسين التغييرات في المشاريع.

ومن تطبيقات نظم العمل المعرفي نجد نظم التصميم بواسطة الحاسوب، نظم الواقع الافتراضي، محطات الاستثمار وستناولها بشيء من التفصيل كما يلي<sup>2</sup>:

- نظم التصميم بمساعدة الحاسوب: يستخدم الحاسوب والبرمجيات التصميمية المعقدة لتصميم المنتجات، حيث يمكن رسم التصميم واختباره بصورة أسرع وأقل تكلفة، كما توفر هذه النظم إمكانية تقديم تصاميم أكثر عدد وأفضل نوعية.
- نظم الواقع الافتراضي: وتستخدم هذه النظم المحاكاة بواسطة الحاسوب، بمعنى أنها تختبر المنتجات في واقع أقرب إلى الواقع، فهي تفيد في المجالات الطبية والتعليم وإدارة الأعمال وتقدم صوراً ثلاثية الأبعاد لتوضيح المنتجات و استخداماتها وتتوفر هذه البرمجيات على شبكة الانترنت.

- محطات عمل الاستثمار: ومن أبرزها محطات العمل المالية التي تستخدمها المنظمات المالية لتسهيل التعامل مع المعرفة المتعلقة بالوكلاء وإدارة محفظتها الاستثمارية.

- **متطلبات نظم العمل المعرفي:** نظراً لخصوصيات هذا النوع من النظم فإن العاملين في المجال المعرفي لديهم متطلبات نحددها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 193

<sup>2</sup> توفيق علي سريع بإسردة: مرجع سبق ذكره، ص 66-67

- ينبغي على نظم العمل المعرفي أن تؤمن للعاملين الوسائل والأدوات التي يحتاجونها مثل: رسومات ذات قدرات عالية، أدوات التحليل وإدارة الوثائق والاتصالات ...
- تتطلب هذه النظم قدرات عالية للتعامل معها ومع تعقيدات الرسوم فيها.
- ينبغي أن تسهل هذه النظم والأدوات للعاملين في المجال المعرفي سرعة الوصول إلى قواعد البيانات الموجودة خارج المنظمة، على اعتبار أن هؤلاء العاملين يعملون على رصد المعارف الخارجية.
- تهيئة محطات عمل تتناسب مع طبيعة عمل وأداء العاملين في المجال المعرفي، فالمصممون في المجال الهندسي يحتاجون إلى محطات عمل تختلف عن تلك التي يحتاجها المحللون الماليون، فالقوة الأولى تحتاج إلى رسومات تتطلب قدرات كهربائية كافية للتعامل مع نظام التصميم بمساعدة الحاسوب ذي الثلاثة أبعاد، في حين أن المصممين الماليين يحتاجون إلى قواعد البيانات الخارجية للوصول إلى أكبر قدر من البيانات المالية ووسائل التخزين الكافية.
- ب- **اقتناص وترميز المعرفة:** ومن أبرز النظم في هذا المجال نجد نظم الذكاء الاصطناعي، ونظم دعم القرار، ومنتاولها بشيء من التفصيل كما يلي:
- **نظم الذكاء الاصطناعي:** إن أول من أطلق مصطلح الذكاء الاصطناعي هو ( جون مكارثي John McCarthy ) في مؤتمر عقده عام 1956 وذلك لوصف الحاسبات الآلية ذات المقدرة على الأداء البشري، فالذكاء الاصطناعي هو ذلك الذكاء الذي يظهر عند كيان اصطناعي غير بشري.
- كما يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه "ذلك المجال من العلم التكنولوجي الذي يعتمد على علوم منها علم الحاسب الآلي، علم النفس، اللغويات، الهندسة وذلك بهدف تقديم حاسبات آلية قادرة على التفكير، الرؤية، السمع، المشي، الحديث " <sup>2</sup>، فنظم الذكاء الاصطناعي إذن تشمل كل من الأفراد، الإجراءات، الجزء المادي والبرمجيات للحاسب الآلي، البيانات والمعرفة وباحثين و علماء قادرين على فهم الفكر البشري.
- و أصبحت نظم الذكاء الاصطناعي ذات أهمية بالغة في مجال الأعمال لعدد من الأسباب نذكر منها ما يلي: <sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون: المرجع السابق، ص194

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي: نظم المعلومات الإدارية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006 ، ص265

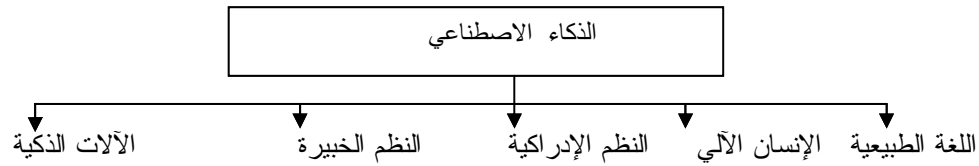
<sup>3</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات - مرجع سبق ذكره، ص377-378

- خزن المعلومات والخبرة بشكل فعال ( إنشاء قاعدة المعرفة التنظيمية) يمكن للعاملين الحصول عليها إما بشكل نصي أو الكتروني، وهذا ما يمكن المنظمة من حفظ وتخزين المعارف وضمان عدم ضياعها بسبب استقالة أو وفاة الأفراد الحاملين لها.
- إنشاء الآلية التي لا تخضع للمشاعر البشرية ( القلق، التعب) فهذه النظم تكون مفيدة خاصة في الأعمال التي تكون خطرة على الأفراد.
- اغناء قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها والتي يصعب على الإنسان حلها في وقت قصير.

وعليه ما يمكن قوله أنه بالرغم من الأهمية السابقة الذكر لنظم الذكاء الاصطناعي، إلا أن العقل البشري أو الذكاء البشري يبقى الأحسن والأفضل خاصة في الحالات التي تتطلب الخبرة العالية والتكيف السريع مع المستجدات والمشكلات.

ويتضمن الذكاء الاصطناعي حسب ما جاء به (لاودون ولاودون Laudon and Laudon) خمس تطبيقات كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): عائلة الذكاء الاصطناعي



المصدر : نبيل محمد المرسى: نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 367

**\* النظم الخبيرة:** تعتبر النظم الخبيرة من أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي فهي تعرف بأنها " برنامج حاسوب مصمم لنمذجة المعرفة الموجودة لدى الخبير الإنساني، ومن تم تخزينها في قاعدة معرفة لنظام معلومات يرتبط بمجال تخصص من مجالات المعرفة وبنمط معين من الأنشطة"<sup>1</sup> كما يمكن تعريف النظام الخبير على أنه "عبارة عن تقليد لسيروية التفكير الإنساني من أجل حل مشكلة معينة"<sup>2</sup>

وبملاحظة التعريفين نجد أن النظام الخبير يعمل على الاستحواذ على خبرة الأفراد العاملين وتخزينها في قواعد معرفة يمكن استخدامها من طرف أفراد آخرين بالمنظمة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 224

<sup>2</sup> Gilles balmiss; *gestion des connaissance- outils et application du knowledge management* – vibert, 2002, P 54

ومن المزايا التي يحققها هذا النظام ما يلي:<sup>1</sup>

- الاهتمام بالمشاكل غير القابلة للهيكلة، والتي تحتاج غالبا إلى الخبرة والمعرفة وبالتالي فإنه نظام قائم على المعرفة.
- سهل الاستعمال من طرف الخبراء أو الأشخاص عديمي الخبرة لأنه يستعمل اللغة الطبيعية.
- توثيق المعرفة والخبرة الموجودة لدى الخبير الإنساني في مستودع من أجل العاملين الذين يلتحقون بالمنظمة.

كما وتبرز فوائد الأنظمة الخبيرة فيما يلي :

- ضمان أعلى مستوى من الرشد والعقلانية عند اتخاذ القرارات أو عند اقتراح حلول لمشكلة معينة
- التكلفة القليلة نسبيا عندما تقرر المنظمة الاعتماد على الأنظمة الخبيرة لتنفيذ بعض النشاطات أو مساعدة الخبير الإنساني في أداء أعماله.

ويتكون النظام الخبير من مجموعة من العناصر المتكاملة لأداء الأعمال المطلوبة منها:<sup>2</sup>

- قاعدة المعرفة: وتمثل حاضنة المعرفة في حقل معين والتي يتم تخزينها في الذاكرة الطويلة الأجل، أما البيانات المتعلقة بالمشكلة محل القرار فإنه يتم تخزينها في الذاكرة العاملة التي تعد أيضا من مكونات النظام الخبير.
- محرك الاستدلال: وهو الذي يقدم نصيحة الخبير، وذلك عن طريق البحث عن المعلومات والعلاقات انطلاقا من البيانات المخزنة في قاعدة البيانات.
- إمكانية التفسير: ويسمح هذا المكوّن للمستخدم أو صانع القرار بفهم كيفية توصل النظام الخبير إلى استنتاجات أو نتائج معينة.
- إمكانية الحصول على المعرفة: حيث يسمح هذا المكوّن لمتخذ القرار بإنشاء وتعديل قاعدة المعرفة بسهولة.
- واجهة المستخدم: فالغرض الأساسي من هذا المكوّن، هو جعل عملية إعداد واستخدام النظام الخبير أسهل لكل من المستخدمين ومتخذي القرارات.

\* **اللغة الطبيعية:** وهي المعالج الذي يسعى إلى فهم اللغات الطبيعية بهدف تلقين الحاسوب الأوامر مباشرة بهذه اللغة، وبالتالي تمكين الكمبيوتر من المحادثة مع الناس عن طريق الإجابة عن أسئلة معينة ومن بين هذه اللغات نجد:

<sup>1</sup> سعاد شادر: مساهمة الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص57

<sup>2</sup> نبيل محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 111-112-113

- لغة البرمجة (IPL): وهي من اللغات الأولى في هذا المجال وصممت خصيصا لمعالجة المعلومات عام 1956.
- لغة البرمجة روزي (Rosie language): واستخدمت في بناء النظم الخبرة للتخطيط الحربي وقام بتصميمها (جون مكارثي) وتعد من اللغات الشهيرة في هذا المجال.
- لغة البرمجة برولوج (Prolog): وتعد من أشهر لغات البرمجة في الوقت الحالي وقد استخدمت في نظم الخبرة المتعددة.

\* **الإنسان الآلي:** وهو آلة كهروميكانيكية تتلقى الأوامر من حاسوب تابع لها، فيقوم بأعمال معينة كالحراسة والأمن في مستودعات البضائع، والذكاء الاصطناعي في هذا المجال يتمثل في إعطاء الروبوت القدرة على الحركة والاستجابة للعوامل الخارجية.

\* **نظم الرؤية:** حيث يتم تزويد الحاسوب بأجهزة للاستشعار الضوئي، الذي يمكنه من التعرف على الأفراد والأشكال المخزونة بداخله، وبالتالي فإنه لا يسمح بالدخول إلا للأفراد الذين يتعرف عليهم. كما أن نظم الرؤية تستخدم في المصانع للكشف عن المنتجات المعيبة والخارجة عن المواصفات المحددة.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى التطبيقات السابقة الذكر نجد :

- **الشبكات العصبية:** وهي محاولة بسيطة لمحاكاة الطريقة التي يفكر بها عقل الإنسان لذا فهي تعرف بأنها "نظام برمجة محوسب يعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة المعلومات"<sup>2</sup> فالشبكات العصبية تتشابه مع الدماغ البشري في أنها تكتسب المعرفة بالتدريب وتخزن تلك المعرفة باستخدام ما يسمى بالأوزان التشابكية.<sup>3</sup>

وقد استخدمت الشبكات العصبية في العديد من المجالات وأثبتت فعاليتها في ذلك ومنها<sup>4</sup>:

- تحليل الاستثمار: حيث يمكن للشبكة العصبية التنبؤ بحركة السهم والعملات ... بناء على البيانات السابقة.
- تحليل التوقع: حيث تستخدم لمقارنة التوقعات المخزنة كما في حالة المصارف.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص202-203

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، المفاهيم - مرجع سبق ذكره، ص378

<sup>3</sup> فروم محمد الصالح، الياس بوجعادة : دور الأنظمة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، 27 - 29 جانفي 2009، ص8

<sup>4</sup> نجم عبود نجم: المرجع السابق، ص39

- واستخدمت الشبكات العصبية كذلك للتحكم في الطائرات والتحذير المبكر بالمشكلات التي قد تصيب المحرك.

- **نظم المنطق الضبابي:** ويمثل أحد التطبيقات المتنامية للذكاء الاصطناعي الذي يتعامل مع البيانات الغامضة والاحتمالية، وتستخدم هذه النظم لاستقطاب المعرفة الضمنية خاصة عندما تواجه المنظمات حالات غامضة وغير محددة.<sup>1</sup>

ويتم تطبيق مثل هذا النظام في المصرف الياباني (Fuji) والمسمى "Fuzzy System for short term Bond Trading"، وذلك باستخدام (200) قاعدة تعبر عن استراتيجيات التجارة بالسندات، وقد حقق هذا النظام ما يقارب (770.000) دولار شهريا.

#### - نظم دعم القرارات DSS:

يشير مصطلح نظام دعم القرار إلى أي نظام حاسوبي يستخدم من قبل المديرين وصانعي القرارات لدعم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

كما يعرف على أنه " مجموعة من البرمجيات التفاعلية التي تزود المديرين بالبيانات، الأدوات، النماذج من أجل صنع القرار "<sup>2</sup>

من هذين التعريفين يتضح أن الهدف الأساسي لهذه النظم يتمثل في مساعدة المديرين في صنع القرارات لمعالجة المشكلات غير المحددة، وبالتالي المساهمة في فعالية هذه القرارات.

ولنظم دعم القرار عدة أنظمة فرعية<sup>3</sup>:

- النظام الفرعي لإدارة المعرفة: حيث يرتبط هذا النظام بقاعدة المعرفة التي تعمل كجزء من نظام إدارة المعرفة، ويعمل هذا النظام مع نظم الذكاء الاصطناعي لدعم القرارات الإستراتيجية للمنظمة.

- النظام الفرعي لإدارة البيانات: ويتكون من قاعدة بيانات تتضمن البيانات المتعلقة بالمشكلة، ويمكن أن يرتبط هذا النظام الفرعي بقاعدة بيانات المنظمة.

- النظام الفرعي لإدارة النماذج: وهو عبارة عن حزمة برمجية تتكون من نماذج مالية، ونماذج إحصائية والأساليب الكمية للإدارة التي تعطي قدرات تحليلية للنظام بالإضافة إلى لغات النمذجة.

- النظام الفرعي للحوار البيني: وهو الوسيط الذي يربط النظام بالمستفيد النهائي، من خلال توافر لغة حوار طبيعية وتقنيات التعليم والتحذير.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 229

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات - مرجع سبق ذكره، ص 462

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 70 - 71

وفي هذا الصدد ينبغي الإشارة إلى نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، فهذه الأخيرة تمكن المدير من اتخاذ قرارات ذات مدى أوسع وأكثر تعقيدا فمن بين المجالات التي تدعمها هذه النظم ما يلي:<sup>1</sup>

- دعم خطوات عملية اتخاذ القرارات غير المحددة رياضيا.
- دعم عملية التحليل في حالة عدم التأكد التي تميز البيئة الحالية.
- دعم عملية بناء النماذج وتحليلها في نظم دعم القرارات المتعددة النماذج.

ومن أمثلة هذا النوع من النظم نجد :

- نظم دعم القرارات الفعالة: والتي تلعب دورا مهما في عملية التفاعل بين الإنسان والآلة، وتقوم هذه النظم بعمليات حسابية لتقديم البيانات من أجل المساعدة في حل مشكلات غامضة ومعقدة.
- نظم دعم القرارات المدارة ذاتيا: وهي قادرة على تقديم المعلومات الخاصة بكيفية استعمالها وبذلك فهي قادرة على التكيف الذاتي مع حالة المستخدم.

### ج- المشاركة بالمعرفة

إن نظم التشارك الجماعي هي تلك النظم التي توفر بيئة العمل المشتركة القائمة على أساس التشارك بالمعرفة والمعلومات، فهي تساعد مجموعات وفرق العمل من العمل سوية لتنفيذ أعمال وحل مشكلات معينة وفي مواقع مختلفة<sup>2</sup>.

ومن بين الوسائل التكنولوجية التي تساعد على التشارك بالمعرفة نجد:

- أ- البرامج الجماعية Group ware: وتشمل على برامج للاجتماعات الالكترونية، برامج لكتابات المجموعة وتعليقاتها، البريد الالكتروني بالإضافة إلى شبكة تربط أفراد المجموعة الموجودين في مواقع مختلفة، فهي توفر الأرضية للقيام بالاتصالات داخل المنظمة وخلق التعاون بين العاملين<sup>3</sup>
- ب- برامج الفريق Team Ware: وهي أدوات برمجية تجارية تستفيد من الشبكة الداخلية الانترنت التي تمكن المنظمات من تنفيذ تطبيقات تشاركية بسهولة، من خلال المشاركة بالأفكار والمعلومات، العصف الذهني، وحفظ وثائق القرارات المتخذة من قبل الجماعة من أجل استخدامها في الوقت الحالي أو مستقبلا.

<sup>1</sup> توفيق علي سريع باسردة : مرجع سبق ذكره، ص 68

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 294

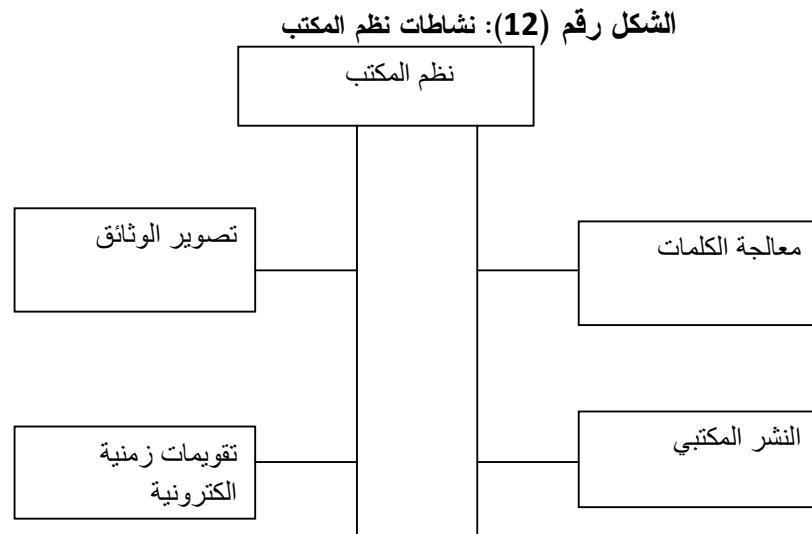
<sup>3</sup> Kai mertins ,peter Heisig , op.cit,p 78

ج- الانترنت: وفيها يتم استخدام البريد الالكتروني، الويب والمؤتمرات من نقطة لأخرى والتي توفر بدائل أقل تكلفة<sup>1</sup>.

#### د- توزيع المعرفة:

وتعد نظم أتمتة المكاتب من أبرز النظم التي تساهم في توزيع المعرفة، وذلك من خلال تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات، وتوزيعها على العاملين في مجال المعرفة والمعلومات بهدف ربط المكتب بالوحدات الأخرى داخل المنظمة وخارجها<sup>2</sup>، فالمكتب هو المكان التي يتم فيه أداء الأعمال المكتبية من انجاز للمعاملات وتسجيل للوثائق، لغرض إيصال المعلومات المناسبة للمستويات الإدارية في المنظمة، وتسعى المنظمات المعاصرة إلى أتمتة مكاتبها وأعمالها الإدارية وذلك عن طريق إدخال الأجهزة الميكانيكية، والكهربائية والالكترونية، مثل: الآلة الحاسبة والكمبيوتر والهاتف والفاكس...

إذن فالهدف الأساسي من وراء أتمتة المكاتب هو الوصول إلى مكتب بلا أوراق.  
ويبين الشكل التالي مختلف نشاطات نظم المكتب :



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون : نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص 81

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 195-196

<sup>2</sup> عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 105

### ثالثاً: صعوبات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه المنظمات مشاكل عديدة أثناء قيامها بتطبيق نظام إدارة المعرفة، منها ما يتعلق بمرحلة ما قبل التطبيق ومنها ما يكون أثناء التطبيق ومن هذه الصعوبات ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة.
  - 2 - الاعتماد على المعرفة اا  
وضرورة رصدها.
  - 3- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.
  - 4 - سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك بالمعرفة، وافتقار القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- وهناك أيضاً بعض المشكلات التي تواجه عملية التطبيق كما يحددها (Thierruaf)، ومنها ما يلي:<sup>2</sup>
- 1 - عدم توفر الكادر البشري القادر على القيام بمهام نظام إدارة المعرفة، و هذا معناه النقص في البرامج التدريبية التي تؤهل العاملين للقيام بمثل هذه الأعمال.
  - 2 - عدم توفر البنية التحتية اللازمة من أجل إدارة المعرفة بطريقة فعالة، ومن تلك البنى ضرورة توفر البنية التكنولوجية لأن ذلك يساعد كثيراً ويسهل عملية إدارة المعرفة.
  - 3 - الفجوة بين الإمكانيات والطموح، حيث يتوقع تحقيق الميزة التنافسية بسرعة عند تطبيق إدارة المعرفة .
  - 4 - قد يعمل منفذي برنامج إدارة المعرفة بعيداً عن الموظفين الآخرين، مما يؤدي إلى عزلتهم وذلك قد ينتج عنه بناء وتطوير قدرات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية، والتي قد لا تفضلها الإدارة العليا، ولحل هذه المشكلة لابد من تكثيف الجهود التنسيقية بين الطرفين والاتفاق على نظام العمل الأفضل.

كما يضع (عامر خضير الكبيسي) مجموعة من الأخطاء كما جاء بها مجموعة من الباحثين التي من الممكن أن تقع فيها المنظمة عند إدارتها للمعرفة من بينها:<sup>3</sup>

- 1- حرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة وحجزها وعدم إيصالها إلى المعنيين، أو السماح بتداولها في الإدارات الوسطى والتنفيذية.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 125-126

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملاكوي: مرجع سبق ذكره، ص 111-112

<sup>3</sup> عامر خضير الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 62 - 63

- 2- تباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف وظهور النزاعات بينهم حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بهذه المعرفة.
  - 3- التوهم بأن المكان الوحيد لخزن المعرفة هو الحاسوب، وليس في عقول الأفراد.
  - 4- وقف عمليات التفكير والبحث والابتكار لدى العاملين طالما أن كلفة الحصول على المعرفة من مصادر خارجية (البنوك المتخصصة في المعرفة، الجهات الاستشارية) هي أقل من القيام بهذه العمليات.
  - 5- الاعتماد على التقنيات الحديثة في سبيل الحصول على المعرفة وإلغاء دور اللقاءات المباشرة والندوات في القيام بذلك، في حين أن هذه الأخيرة تسمح بتنمية قدرات الاستماع والإقناع .
- بالنظر إلى الصعوبات السالفة الذكر، ينبغي على المنظمات العمل على تذليلها من أجل الوصول إلى الفوائد المتوخاة من إدارة المعرفة وذلك من خلال الاهتمام ب<sup>1</sup>:
- الثقافة التنظيمية: حيث لابد على المنظمة تبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعلومات والمعرفة بين الأفراد.
  - الأساليب التكنولوجية: لابد على المنظمة تبني الأساليب التكنولوجية الحديثة من أجل تسهيل تدفق المعلومات بين جميع المستويات الإدارية.
  - تتميز المعلومات بالتطور والتغير لذا فهي تحتاج إلى تعديل وتحديث من أجل التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.
  - العمل على تنقيح المعلومات الموجودة بالمنظمة، فليس كل المعلومات تعد أساسية ومهمة بالنسبة لها.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات: مرجع سبق ذكره، ص 116

تناول الفصل الثاني موضوع إدارة المعرفة وما يتصل بها من مفاهيم حيث تم التطرق بداية إلى المعرفة باعتبارها المورد الاستراتيجي في هذا العصر، وذلك من خلال تقديم التعاريف التي من شأنها توضيح وتعميق الفهم لهذا المصطلح ومختلف الأنواع والأشكال التي تتواجد عليها بالمنظمة، فالمعرفة تتواجد في نوعين، نوع واضح من خلال سياسات وإجراءات ووثائق المنظمة، ونوع راسخ في عقول وأذهان الأفراد العاملين بها، وما على المنظمة إلا استخراج تلك المعرفة وتوثيقها من أجل الاستفادة منها، كما تم توضيح مختلف المصادر التي يمكن للمنظمة استغلالها من أجل الحصول على المعرفة، كما تم التطرق إلى مختلف النماذج والاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات المختلفة انتهاجها والأخذ بها من أجل توطيد وتجسيد برنامج إدارة المعرفة في عملها، ومختلف العمليات التي من خلالها يمكن التحكم في المعرفة وتمثل هذه العمليات أساسا في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها والقيام بتطبيقها.

وبهذا فإن إدارة المعرفة أصبحت تحتل أهمية بالغة في حياة المنظمات، لذا فإن على المنظمات إيلاء الاهتمام بالمورد المعرفي والعمل على إدارته بفعالية من أجل تحقيق التميز والتفوق ومحاولة تجاوز الصعوبات التي تحول دون التطبيق الجيد لها.

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية

يتميز النظام المصرفي الجزائري بالمساهمة الكبيرة للقطاع العمومي وسيطرة كاملة له على إدارة وعمليات البنوك، فالسلطات العمومية تمتلك أكبر البنوك حجما، ورغم ذلك فإن السوق المصرفية الجزائرية اليوم، تشهد تحولات وتغييرات نجم عنها تخفيف قيود الدخول إلى القطاع المصرفي والذي برز عنه ظهور العديد من البنوك الخاصة التي أصبحت تعمل جنبا إلى جنب مع البنوك العامة، ونظرا لكون المصارف بصفة عامة تلعب دورا هاما في الحياة الاقتصادية لأي بلد - عاملا هاما في تمويل المشاريع وجلب العملة الصعبة- فهي تحتاج إلى مجهودات ووسائل تمكنها من التطور والاستمرار في النشاط، حيث تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على إحدى العمليات الهامة في المصارف عموما والجزائرية خصوصا وهي عملية اتخاذ القرارات الإدارية وسبل تفعيلها من خلال ضرورة الاهتمام بالمورد المعرفي وما يحققه هذا الأخير من مزايا، إذا ما تم استغلاله بطريقة جيدة.

ونأتي في هذا الفصل إلى الحديث عن أهم المراحل التي شهدتها تطور النظام المصرفي الجزائري وتقديم نبذة عن عينة الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتضمن تحليل البيانات والمبحث الثالث يتناول اختبار الفرضيات، ونخلص في المبحث الرابع إلى نتائج الدراسة وتقديم التوصيات والمقترحات الضرورية .

### المبحث الأول: النظام المصرفي الجزائري

يتميز النظام المصرفي الجزائري بحدثة التأسيس حيث لا يزيد عمره العدد من السنين، هذا ما لم يتيح له اكتساب الخبرة والمعرفة الكافية للتأقلم مع الأنظمة المصرفية المتقدمة، وسعيًا من الدولة الجزائرية إلى تطويره فقد عمدت إلى القيام بالعديد من الإصلاحات التي شكلت بدورها أهم المراحل التي شهدتها تطور هذا النظام والتي على إثرها تم تأميم وإنشاء العديد من المصارف.

#### أولاً: مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري

يمكن تقسيم مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري إلى خمس مراحل كما يلي:

#### 1- النظام المصرفي خلال الاحتلال الفرنسي:

نشأ النظام المصرفي في الجزائر المحتلة كامتداد حتمي للنظام المصرفي الفرنسي، ونتيجة لذلك كانت تتمتع الجزائر قبل الاستقلال بوجود شبكة واسعة من المصارف والمؤسسات المالية يتجاوز عددها العشرين مصرفاً، هي الأكثر تطوراً من أية مستعمرة فرنسية أخرى، والسبب هو اعتبار الجزائر موطناً دائماً للمستعمرين، إلا أن الوظيفة الأساسية لذلك الجهاز انحصرت في خدمة المستعمرين ومصالحهم، حيث خصصت جل المصارف لتمويل نشاطات التنقيب على البترول ومناجم الفحم والحديد، وتشجيع الزراعة الاستعمارية والتجارة الخارجية، في حين أهمل القطاع الزراعي التقليدي المملوك من قبل الفلاحين الجزائريين<sup>1</sup>.

#### 2- النظام المصرفي الجزائري خلال الفترة 1962-1969:

سعت الدولة الجزائرية منذ استقلالها إلى القيام بالإصلاحات الضرورية للنظام المصرفي، والذي كان تابعاً للنظام المصرفي الفرنسي، فأول خطوة تم القيام بها هي تأسيس الخزينة الجزائرية، ثم إنشاء البنك المركزي في 13 ديسمبر 1962، بعدها مباشرة تم إنشاء البنك الجزائري للتنمية سنة 1963، من أجل تخليص المنظمات الوطنية من مشاكل التمويل التي كانت تعاني منها على أثر تقاعس المصارف الأجنبية، التي رفضت تمويل المنظمات الوطنية ما عدا تلك التي تتميز بملاءة مالية جيدة بالإضافة إلى تمويل عمليات التجارة الخارجية.

كما أن أهم ما يميز هذه المرحلة هو إنشاء عملة وطنية متمثلة في "الدينار الجزائري" سنة 1964 حيث تولى البنك المركزي إصدارها وإدارتها، وفي سبيل إنشاء نظام مصرفي جزائري يفترض أن يقوم بتمويل التنمية الاقتصادية خلفاً للبنوك الأجنبية، قامت الدولة الجزائرية بمجموعة من الإجراءات

<sup>1</sup> بن علي بلعوز، عاشور كتوش: واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الإصلاح، ملتقى المنظومة المصرفية والتحولات -واقع وتحديات- الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص1-2

كانت أولها مصادرة و تأمين عدد من المنظمات المصرفية والمالية على إثرها تم تأسيس البنك الوطني الجزائري سنة 1966 والبنك الوطني الخارجي سنة 1967<sup>1</sup>.

### 3- النظام المصرفي الجزائري في الفترة 1970-1985:

إن أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاح المالي لسنة 1971، الذي انبثق عنه مجموعة من النتائج أهمها : زيادة الدور الذي تلعبه الخزينة في مجال التمويل، حيث تتكفل بتحديد مصادر التمويل لمختلف الاستثمارات المخططة، وتقليص دور البنك المركزي حيث انحصر دوره في عمليات السوق النقدية وأصبح عرض النقود يحدد في الخطط المركزية وبما يلاءم الخزينة.

وفي عامي 1978-1979 تقرر إعادة هيكلة بعض المؤسسات العمومية الوطنية وعلى إثرها تم إنشاء مصرفين آخرين هما بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1982، وبنك التنمية المحلية سنة 1985<sup>2</sup>.

### 4- النظام المصرفي الجزائري في الفترة 1986-1990:

شهدت هذه الفترة عدة إصلاحات كان أهمها إصلاح 1986، المتعلق بنظام البنوك والقرض، وإصلاح 1990 المتعلق بالنقد والقرض.

حيث تمحور الإصلاح النقدي لسنة 1986 حول وضع المبادئ والقواعد الأساسية للنشاط المصرفي، ومن بين الأفكار التي جاء بها<sup>3</sup>:

- استعادة البنك المركزي وظيفته كبنك للبنوك، مع أن مهامه بقيت مقيدة نوعا ما.
- وضع نظام مصرفي على مستويين حيث تم الفصل بين البنوك التجارية والبنك المركزي، حيث أصبح البنك المركزي الملجأ الأخير للإقراض.
- بموجب هذا القانون أصبح بإمكان المصارف استلام الودائع مهما كان شكلها ومدتها، ومنح القروض ومتابعة استخدامها واستردادها.
- كما تم تقليل دور الخزينة في نظام التمويل، وإنشاء هيئات رقابية على النظام المصرفي وهيئات استشارية.

وبعد هذا الإصلاح مباشرة جاء قانون 88-60 الصادر في 12 جانفي 1988، كقانون معدل ومتمم للقانون 86، حيث تلخص مضمونه في إعطاء استقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمنظمات والمتمثل في التوجه نحو اقتصاد السوق، وعلى إثره تم منح المصارف التجارية الشخصية المعنوية التجارية، وتدعيم دور البنك المركزي في إدارة السياسة النقدية.

<sup>1</sup> النظام المصرفي الجزائري : [http:// www.shbab1.com/2minutes.htm](http://www.shbab1.com/2minutes.htm)

<sup>2</sup> النظام المصرفي الجزائري : [http:// www.shbab1.com/2minutes.htm](http://www.shbab1.com/2minutes.htm)

<sup>3</sup> الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 194-195

في حين نجد أن إصلاح 1990 أو ما يسمى بقانون النقد والقرض قد تضمن تعديلات مهمة سواء على مستوى البنك المركزي، الذي أصبح يمثل بنك للبنوك يراقب نشاطاتها ويتابع عملياتها، كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كملجأ أخير للإقراض في التأثير على السياسات الاقراضية للبنوك، أو على مستوى السلطة النقدية حيث تم إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة، بعد أن كانت تتميز بالتنشيت بين وزارة المالية والخزينة العمومية و البنك المركزي، فوفقا لهذا القانون تم تركيزها في سلطة واحدة متمثلة في مجلس النقد والقرض، أو ما تعلق بهيكل المصارف فأول مرة منذ قرارات التأميم تم السماح للمصارف الأجنبية بأن تقيم أعمالها في الجزائر، كما تم السماح بإنشاء بنوك خاصة<sup>1</sup>.

#### 5- النظام المصرفي الجزائري منذ 1991 :

إن الانتقال إلى نظام اقتصاد السوق أوجب نظاما مصرفيا يستجيب لمبادئ ومتطلبات هذا النظام، فالجهاز المصرفي آنذاك لم يكن يخدم هذه المرحلة، فهذا النظام يفرض على المصارف تلبية طلبات قروض متزايدة ومتنوعة من العملة الوطنية والأجنبية، ففي ظل هذه الظروف تحاول البنوك التأقلم مع التغير الملحوظ الذي يميز المحيط الاقتصادي.

فبعد إصدار قانون النقد والقرض، تم القيام بعدد من الإصلاحات الإضافية ابتداء من عام 1991 بغرض إعادة هيكلة القطاع المصرفي وقطاع المنظمات العامة، فقد قامت على إثر ذلك السلطات العمومية بعدة إجراءات بهدف إعطاء نفس جديد للاقتصاد الوطني بصفة عامة والنظام المصرفي بصفة خاصة.

ويمكن تلخيص هذه الجهود في ثلاثة محاور أساسية هي:<sup>2</sup>

- تدعيم الإطار التنظيمي باعتباره حجر الأساس لبناء وساطة بنكية فعالة.
- أن الوساطة البنكية التي وجدت كانت تتمثل في كون وجود بنوك عمومية تعمل في محيط اقتصاد مخطط مركزي وبالتالي فقد كان من الواجب القيام بـ :
- . عملية تطهير هذه البنوك

. وضع هذه البنوك في إطار تنظيمي استقلالي

- من أجل تنشيط المنافسة، تم تدعيم فتح قطاع البنوك للمستثمرين الخواص الوطنيين والأجانب.

<sup>1</sup> حجيلا قميري: تطوير أداء وكفاءة الجهاز المصرفي الجزائري في مواجهة المتغيرات الاقتصادية العالمية، رسالة ماجستير

2005، ص31-32

<sup>2</sup> حجيلا قميري: المرجع السابق ، ص39

وبهذا يمكن القول أن الدولة الجزائرية تبذل مجهودات كبيرة في سبيل تكييف النظام المصرفي الجزائري مع أوضاع الاقتصاد الجديدة، حتى يستطيع أداء أدواره بالطريقة الملائمة في تعبئة المدخرات ومنح القروض.

وبملاحظة السوق المصرفية الجزائرية نجد أنها سجلت دخول العديد من المصارف الخاصة وكذا الأجنبية والتي أصبحت تعمل جنبا إلى جنب مع البنوك العامة.

#### ثانيا: نبذة عن عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة سبعة بنوك يمكن تعريفها وعرضها فيما يلي:

#### 1- البنك الوطني الجزائري (BNA): La Banque Nationale Algérienne

تأسس البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم 66-178 الصادر في 13 جوان 1966 وذلك من خلال تأميم عدد من البنوك الأجنبية المتواجدة على التراب الوطني الجزائري والمتمثلة في:

- القرض العقاري للجزائر وتونس بتاريخ 1 جويلية 1966.
  - القرض الصناعي والتجاري بتاريخ 1 جويلية 1967.
  - البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا بتاريخ 1 جانفي 1968.
  - بنك باريس والبلاد المنخفضة بتاريخ ماي 1968.
  - مكتب الخصم بمعسكر بتاريخ جوان 1968.
- وتكفل هذا البنك منذ تأسيسه بمنح القروض إلى القطاع الزراعي وإلى المنظمات العامة والخاصة في الميدان الصناعي، كما أنه مكلف بتنفيذ خطة الدولة فيما يخص الائتمان القصير والمتوسط الأجل.<sup>1</sup>
- وبما أنه من البنوك التجارية فإنه يقوم بجملة الوظائف التالية<sup>2</sup>:
- استقبال الودائع من الجمهور عن طريق الحساب أو غيره تحت الطلب أو لأجل، إصدار سندات الخزينة.
  - أداء دور وسيط لشراء واكتتاب أو بيع الأوراق العمومية: أسهم، سندات، معادن ثمينة.
  - معالجة كل عمليات الصرف نقدا أو لأجل وإبرام كل عقود القرض والسلفيات والرهن والتبادل بالعملات الصعبة مع احترام القوانين.
  - تمويل التجارة الخارجية بكل الطرق.

<sup>1</sup> الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 188

<sup>2</sup> سميرة بلخير: المراجعة في البنوك، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 167

## 2- القرض الشعبي الجزائري (CPA) : Le Crédit Populaire d'Algérie

أنشئ هذا البنك بموجب الأمر رقم 66-336 المؤرخ في 29 ديسمبر 1966، وتم إصدار النظام الخاص بهذا البنك في 11 ماي 1967، حيث أنه جاء ليحل محل البنك الشعبي لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة والبنك الجهوي للقرض الشعبي بالجزائر، وفيما بعد اندمجت إليه بنوك أخرى وهي :

- البنك الجزائري المصري بتاريخ 1 جانفي 1968.

- الشركة المارسييلية للقرض بتاريخ 30 جوان 1968.

- الوكالة الفرنسية للقرض والبنك.

ويقوم هذا البنك بجمع الودائع باعتباره بنكا تجاريا، كما يقوم بتقديم القروض القصيرة الأجل، وبعد قانون 1971 أصبح يمنح القروض المتوسطة الأجل كذلك، حيث يتكفل بمنح هذه القروض إلى القطاع الحرفي والفنادق وقطاع السياحة، وكذلك قطاع الصيد والمهن الحرة.

## 3- بنك الجزائر الخارجي (BEA) : La Banque Extérieure d'Algérie

تأسس هذا البنك بموجب المرسوم رقم 67-204 الصادر في 1 أكتوبر 1967، كثالث بنك للودائع، وما يميزه عن البنكين السابقين أن تأسيسه يمثل الحلقة الأخيرة من إجراءات التأميم المصرفي، حيث ورث أشغال وأعمال خمسة بنوك وهي :

- القرض الليوني بتاريخ 12 ديسمبر 1967.

- الشركة العامة بتاريخ 16 جانفي 1968.

- بنك باركالاي بتاريخ 28 أفريل 1968.

- قرض الشمال بتاريخ 31 ماي 1968.

- بنك الصناعة الجزائرية والبحر المتوسط بتاريخ 26 ماي 1968.

اضطلع البنك الجزائري الخارجي بمهمة تسهيل العلاقات التجارية والمالية مع الخارج، من خلال تأديته للوظائف التالية :

- تسهيل تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى.

- منح اعتمادات للاستيراد.

- ضمان التنفيذ الجيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدولة والجماعات المحلية.

- يقدم معلومات تجارية صحيحة وضرورية للمصدرين والمستوردين الجزائريين حول عمليات التحويل، الشراء، البيع واستغلال المحلات العامة.

كما يشمل هذا البنك قسمان واحد للانتمان الداخلي والثاني للعلاقات الخارجية مكلف بتمويل التجهيز بالإضافة إلى مشاريع المحروقات والتعدين، ومنذ عام 1970 أصبح البنك مكلفا بمسك حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميادين المحروقات ومشتقاتها، النقل ومواد البناء ليمدها بالقروض.

#### 4- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BA D R) La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

انبثق بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن إعادة تنظيم البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 مارس 1982، أسندت إليه مهمة تمويل القطاع الفلاحي بتنوع أنشطته لإزالة جميع العراقيل التي أوقفت تطور هذا القطاع، خاصة تلك المتعلقة بالجانب المالي من بين وظائفه:

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسيلة الدولة التي تبين إرادتها في تحقيق الاستقلالية الغذائية فهو يغطي جميع احتياجات النشاطات الفلاحية التي تخصص في المنتجات الغذائية بهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي.

- يمنح قروض طويلة الأجل لتمويل الاستثمارات الفلاحية الكبيرة كالغرس، الري، البناء وتربية المواشي و يجمع الادخارات القصيرة والمتوسطة الأجل ويقدم قروض من نفس النوع للأشخاص والمؤسسات دون الخروج عن إطار الوظائف المسندة إليه.

- تمويل جميع الاستغلالات الفلاحية التابعة للدولة: مزارع الدولة، تعاونيات الحبوب، قطاع الصيد و الأوساط الريفية، ويقدم البنك أيضا مساعدات لجميع النشاطات الأخرى التي تساهم في تطوير الريف مثل: الأطباء، الصيدليين، التجار، الحرفيين والمؤسسات الخاصة مهما كانت طبيعتها، وهكذا لم يعد تمويل الفلاحة يشمل مختلف جوانب القطاع الفلاحي ومكوناته فحسب، بل تعدى ذلك ليشمل الهياكل والنشاطات المرتبطة بتطوير الريف ككل.

#### 5- بنك التنمية المحلية (BDL): Banque de développement Locales

نشأ عن إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 30 أبريل 1985 ليقوم بالمهام التالية:

- تلقي الودائع تحت الطلب والودائع لأجل من الأفراد والمؤسسات.

- تمويل الجماعات والمنظمات المالية المحلية بواسطة قروض قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وهو الهدف الرئيسي الذي أنشأ لأجله البنك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حجيلا قميري: مرجع سبق ذكره: ص 7-8-9-10

#### 6- بنك البركة الجزائري :

تأسس بنك البركة الجزائري في 06 ديسمبر 1990 في إطار شراكة بين الجزائر والسعودية حيث يمثل الجانب السعودي بنك البركة وعن الجزائر بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري، على إثر قرض مالي منحه بنك البركة السعودي للجزائر بقيمة 30 مليون دولار سنة 1984 والذي استخدم من أجل دعم تمويل التجارة الخارجية، وقد نظر إلى أن الهدف من هذه العملية ليس القرض الممنوح في حد ذاته بقدر الرغبة الحقيقية لمجموعة البركة للاستثمار في الجزائر، ووزعت حصص رأس المال بشكل يعطي للجزائر ما نسبة 51 %، بينما تعود ملكية 49 % للجانب السعودي، ويقدم بنك البركة مجموعة من الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية مع التقيد بأحكام الشريعة الإسلامية:

- حسابات الودائع تحت الطلب.
- حسابات الادخار.
- حسابات الاستثمار المخصص.
- حسابات الاستثمار غير المخصص.<sup>1</sup>

#### 7- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط: La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP)

أنشئ هذا الصندوق في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 64-227 ليحل محل صندوق تضامن البلديات والولايات بالجزائر يتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي و هو يدير ثلاثة أنواع من الموارد: أموال الادخار، أموال الهيئات المحلية، وأموال المستشفيات وبالتالي هو يحصل على الموارد من مختلف القطاعات الخاصة والعمومية وشبه العامة.

وتتمثل المهمة المكلف بها هذا الصندوق فيما يلي:

- حث وتنشيط الادخار والتوفير.
- جمع المدخرات العائلية وتوزيع قروض البناء.
- جمع مدخرات الجماعات المحلية وتمويل بعض الاستثمارات ذات الطابع الاجتماعي.
- المساهمة في شراء الأراضي والبناءات للشركات العقارية.

<sup>1</sup> سمية لوكرينز: أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تطبيقية حسب بنك البركة الجزائري - رسالة ماجستير، دمشق، 2008، ص 212 - 213 - 214

- احتكار كلي في تمويل مشاريعه وخاصة تمويل السكن منذ عام 1971<sup>1</sup>.  
فقد تولى هذا البنك منذ إنشاءه مهمة جمع التوفير، وتقديم القروض للخواص، تمويل  
المقاولين العموميين والخواص.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الطاهر لطرش: مرجع سبق ذكره، ص 187-188

<sup>2</sup> الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط: [www.cnep-banque.dz](http://www.cnep-banque.dz).

المبحث الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة

يظهر الجدول رقم (6) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والتي تتكون من خمسة متغيرات فرعية هي كالآتي:

الجدول رقم (6): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

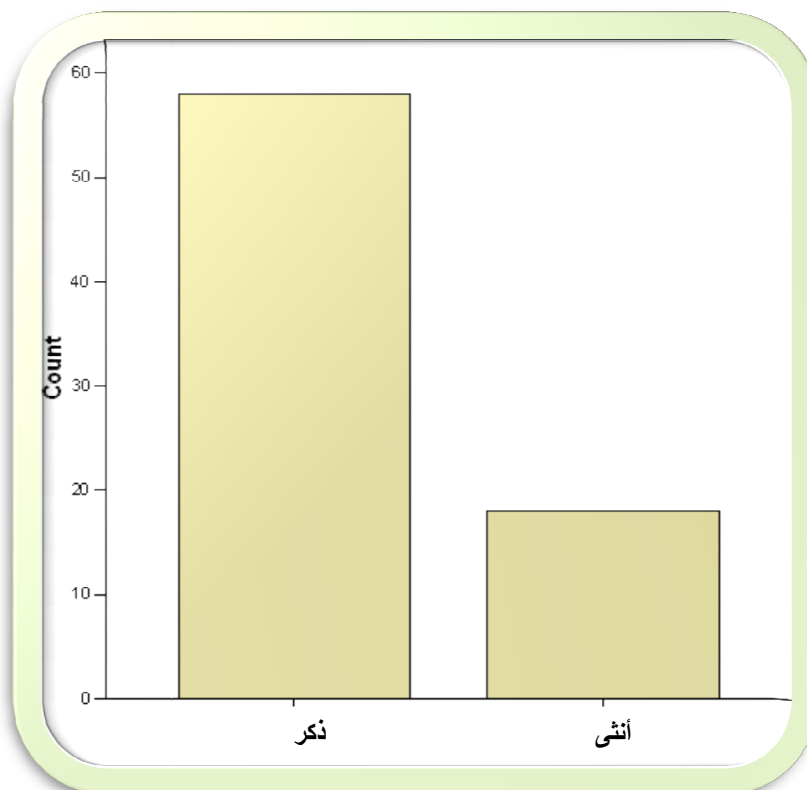
| المتغير              | الفئات<br>والسمات | العدد | النسبة (%) |
|----------------------|-------------------|-------|------------|
| الجنس                | ذكر               | 58    | 76,3 %     |
|                      | أنثى              | 18    | 23,7 %     |
|                      | المجموع           | 76    | 100 %      |
| العمر                | 30 سنة فأقل       | 2     | 2,6 %      |
|                      | 31-40 سنة         | 26    | 34,2 %     |
|                      | 41-50 سنة         | 32    | 42,1 %     |
|                      | 51 سنة فأكثر      | 16    | 21,1 %     |
|                      | المجموع           | 76    | 100 %      |
| المؤهل العلمي        | ثانوية فأقل       | 0     | 0 %        |
|                      | إجازة جامعية      | 54    | 71,1 %     |
|                      | دراسات عليا       | 22    | 28,9 %     |
|                      | المجموع           | 76    | 100 %      |
| مدة الخدمة في المصرف | 5 سنوات فأقل      | 2     | 2,6 %      |
|                      | 6-10 سنوات        | 18    | 23,7 %     |
|                      | 11-15 سنة         | 22    | 28,9 %     |
|                      | 16-20 سنة         | 20    | 26,3 %     |
|                      | 21 سنة فأكثر      | 14    | 18,4 %     |
|                      | المجموع           | 76    | 100 %      |

|                 |            |    |       |
|-----------------|------------|----|-------|
| الوظيفة الحالية | مدير عام   | 5  | 6,6%  |
|                 | مساعد مدير | 13 | 17,1% |
|                 | مدير إدارة | 16 | 21,1% |
|                 | رئيس قسم   | 32 | 42,1% |
|                 | أخرى تذكر  | 10 | 13,2% |
|                 | المجموع    | 76 | 100%  |
| نطاق الإشراف    | لا أحد     | 14 | 18,4% |
|                 | 5-1        | 12 | 15,8% |
|                 | 10-6       | 28 | 36,8% |
|                 | 15 - 11    | 6  | 7,9%  |
|                 | 20 - 16    | 4  | 5,3%  |
|                 | 21 فأكثر   | 12 | 15,8% |
|                 | المجموع    | 76 | 100%  |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

1- الجنس: يتبين من الجدول رقم (6) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة كانت 76,3 %، بينما كانت نسبة الإناث 23,7 % هذا دليل على ضعف تولي المرأة الجزائرية للمناصب الإدارية في المصارف الجزائرية.

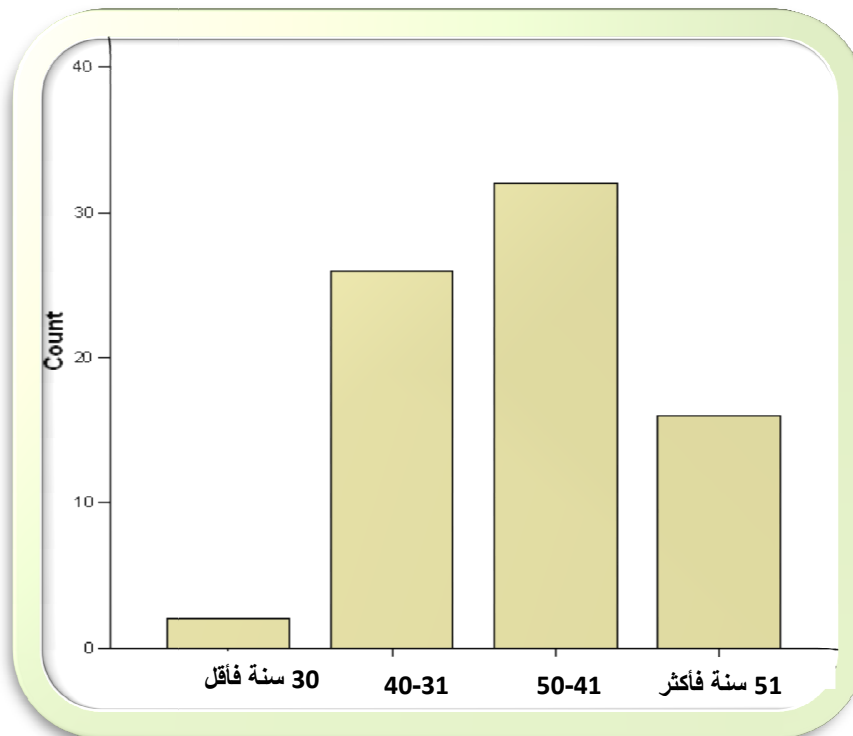
الشكل رقم (23): الأعمدة البيانية للجنس في عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

2- الفئة العمرية: نلاحظ من خلال الجدول (6) أن أعمار عينة الدراسة تتوزع بين الفئتين الثانية والثالثة حيث تمثلت الفئة الثالثة ما نسبته 42,1 % تليها الفئة العمرية الثانية بنسبة 34,2 % بينما شكلت نسبة الأفراد دون الثلاثين سنة 2,6 %، أما الأفراد الأكثر من خمسين سنة فيبلغ عددهم 16 فرد ما نسبته 21,1 % وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب القادرة على العمل.

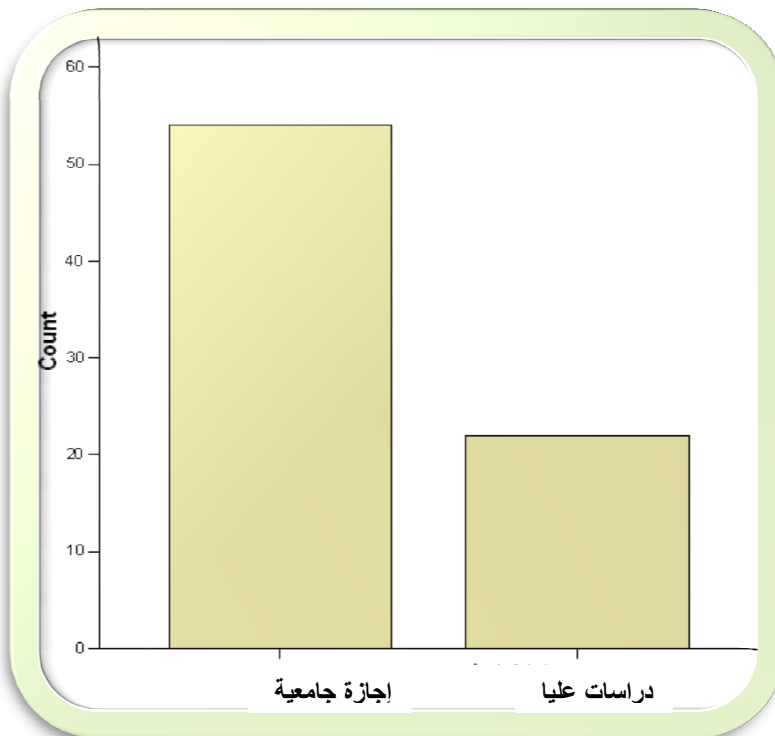
الشكل رقم (24): الأعمدة البيانية للفئات العمرية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

3- المؤهل العلمي: بملاحظة الجدول رقم (6) يتبين أن غالبية أفراد العينة متحصلين على الإجازة الجامعية بنسبة (71,1)، تليها ما نسبة (28,9 %) من أفراد العينة حاملين لشهادات عليا (ماجستير - دكتوراه)، في حين بلغت نسبة الأفراد الحاملين لشهادة الثانوية وما أقل (0%) هذا ما يدل على أن المصارف الجزائرية تحرص على استقطاب الأفراد ذوي الشهادات الجامعية و المؤهلات العلمية .

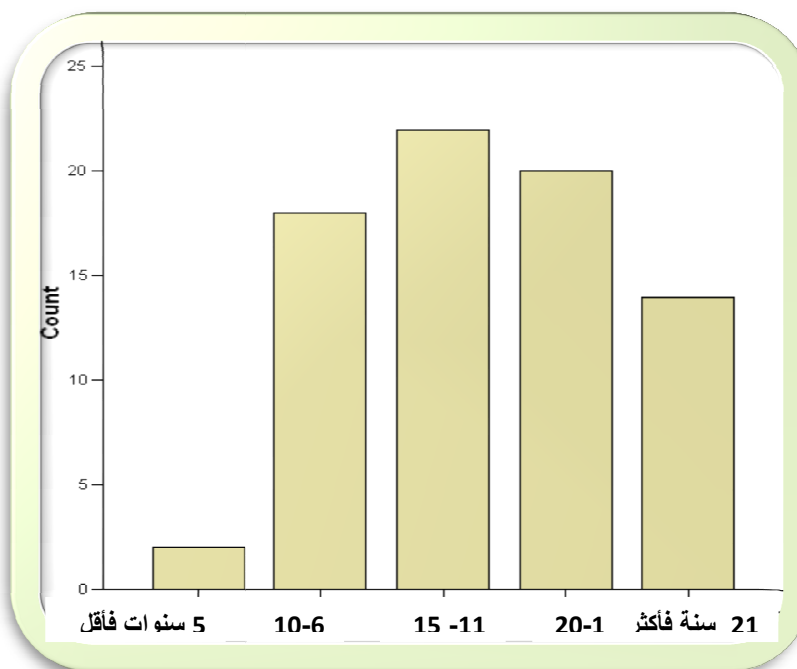
الشكل رقم (25): أعمدة بيانية توضح المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

4- **مدة الخدمة في المصرف:** توزعت مدة خدمة أفراد العينة في المصرف بين ثلاث فئات رئيسية حيث بلغت أكبر نسبة (28,9 %) في الفئة من 11-15 سنة، أما الفئة من 16-20 سنة فبلغت نسبتها (26,3 %)، في حين نجد أن الفئة من 6-10 سنوات قد بلغت (23,7 %)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتجاوز مدة خدمتهم في المصرف العشرين سنة 14 فرد بنسبة (18,4 %)، أما الأفراد الذين كانت مدة خدمتهم 5 سنوات فأقل فبلغت نسبتهم (2,6 %) وهي نسبة ضعيفة جداً، هذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء أعمالهم حيث أن 56 فرد من العينة تتزايد مدة خدمتهم بالمصارف عن 11 سنة .

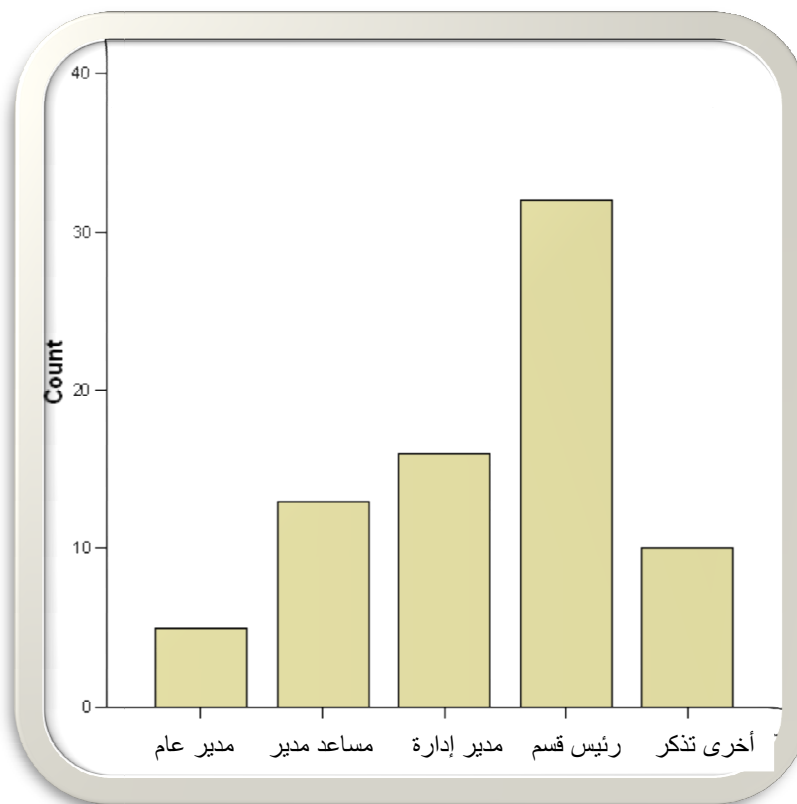
الشكل رقم (26): الأعمدة البيانية لمدة الخدمة في المصرف



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

5- الوظيفة الحالية: من الجدول رقم (6) نجد أن أكبر نسبة كانت عند وظيفة رئيس قسم بنسبة (42.1%)، تليها الأفراد الذين يشغلون منصب مدير إدارة بنسبة تقدر ب (21.1%)، وأقل نسبة كانت عند وظيفة مدير عام بنسبة تقدر ب (6.6%).

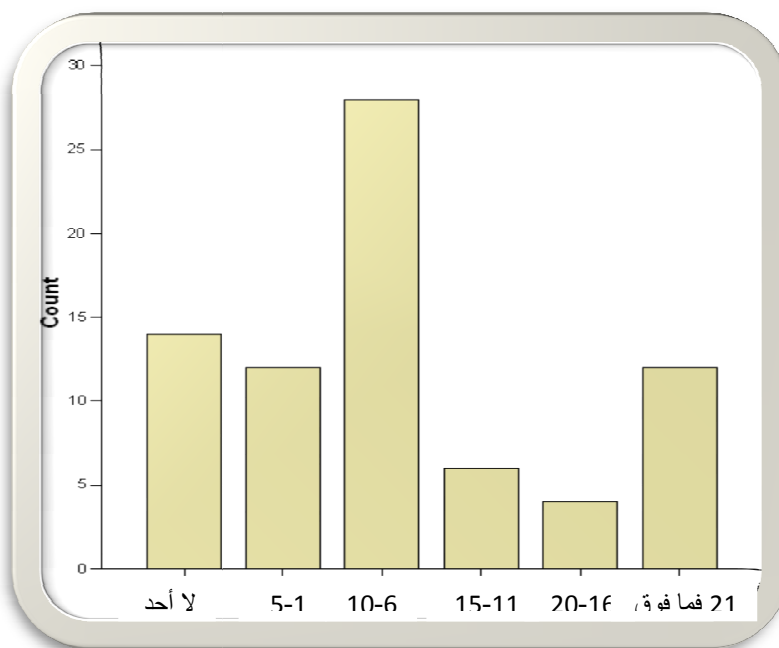
الشكل رقم (27): الأعمدة البيانية لوظائف عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

**6- نطاق الإشراف:** من خلال الجدول رقم (6) يتبين أن أكبر نسبة لنطاق الإشراف كانت عند الفئة من 6-10 أفراد، التي قدرت ب(36,8%)، في حين بلغت نسبة المدراء الذين لا يشرفون على أحد 18,4%، في حين بلغ عدد المدراء الذين يشرفون على أكثر من 21 موظف، 12 مدير أي ما نسبته 15,8%، وهي نفس النسبة بالنسبة لنطاق الإشراف في الفئة من 1-5 موظفين.

الشكل رقم (28): أعمدة بيانية توضح نطاق الإشراف لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

### المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### أولاً: تحليل البيانات

#### 1- إدارة المعرفة: (المتغير المستقل)

الجدول رقم (7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الاختلاف لإجابات عينة

الدراسة فيما يتعلق بإدارة المعرفة (العدد 76)

| عبارات إدارة المعرفة | الوسط الحسابي                                                                 | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف (%) |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1 المعرفة الضمنية    | يعتمد العاملون في المصرف في أداء أعمالهم على المهارات التي يمتلكونها          | 4.39              | 0.93               |
| 2                    | يعتمد العاملون في المصرف في أداء أعمالهم على الخبرات المتراكمة لديهم .        | 4.36              | 0.53               |
| 3                    | يعتمد العاملون في أداء أعمالهم على القيم والمعتقدات والقيم الراسخة في أذهانهم | 2.86              | 0.89               |
|                      | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام                        | 3.87              | 0.78               |
| 4 المعرفة الصريحة    | يستخدم المصرف المدونات والتقارير للتعبير عن المعارف                           | 4.15              | 0.84               |
| 5                    | يستخدم المصرف وسائط التخزين الرقمية للتعبير عن المعارف                        | 4.05              | 0.83               |
| 6                    | يتم التعبير عن المعارف عن طريق السياسات والإجراءات المحددة في المصرف          | 4.00              | 0.73               |
|                      | الوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الاختلاف العام                       | 4.06              | 0.8                |
|                      | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لنوعي المعرفة          | 3.96              | 0.79               |
| 7 توليد المعرفة      | الفهم والاستيعاب للمعرفة الموجودة في المصرف                                   | 3.92              | 0.70               |
| 8                    | الحلول المقدمة للمشاكل التي واجهت المصرف                                      | 3.63              | 0.87               |
| 9                    | شراء المعرفة المتخصصة من البيئة المصرفية                                      | 3.55              | 0.85               |
| 10                   | إبداع العاملين في المصرف                                                      | 3.18              | 0.93               |
| 11                   | اعتماد التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة                                  | 3.76              | 0.67               |
| 12                   | الحصول على المعرفة من مصادر خارجية                                            | 3.63              | 0.84               |

|              |             |             |                                                                           |    |                   |
|--------------|-------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|----|-------------------|
| 22.43        | 0.81        | 3.61        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام                    |    |                   |
| 21.73        | 0.80        | 3.68        | التدريب والحوار لحفظ المعرفة الضمنية                                      | 13 | تخزين المعرفة     |
| 17.77        | 0.72        | 4.05        | التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة                                              | 14 |                   |
| 14.01        | 0.60        | 4.28        | الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في خزن المعرفة                           | 15 |                   |
| 35.67        | 1.17        | 3.28        | يتم خزن المعرفة على أساس انتقائي                                          | 16 |                   |
| 21.46        | 0.82        | 3.82        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام                    |    |                   |
| 26.99        | 1.05        | 3.89        | تبني أسلوب العمل الجماعي                                                  | 17 | توزيع المعرفة     |
| 22.95        | 0.90        | 3.92        | التدريب والحوار                                                           | 18 |                   |
| 13.71        | 0.58        | 4.23        | الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات                                          | 19 |                   |
| 28.65        | 0.94        | 3.28        | الاتصالات غير الرسمية                                                     | 20 |                   |
| 29.60        | 0.98        | 3.31        | استخدام فرق الخبرة وحلقات المعرفة                                         | 21 |                   |
| 23.92        | 0.89        | 3.72        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام                    |    |                   |
| 28.57        | 1.00        | 3.50        | تقوم إدارة المصرف بتعيين مدير للمعرفة من أجل ضمان تطبيق جيد لها           | 22 | تطبيق المعرفة     |
| 38.33        | 1.20        | 3.13        | إعطاء الحرية اللازمة للعاملين لتطبيق معارفهم                              | 23 |                   |
| 21.5         | 0.86        | 4           | يستفيد المصرف من المعرفة العلمية                                          | 24 |                   |
| 28.81        | 1.02        | 3.54        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الاختلاف العام                   |    |                   |
| 20.30        | 0.81        | 3.92        | يستخدم المصرف النظم الخبيرة                                               | 25 | نظم إدارة المعرفة |
| 23.98        | 0.89        | 3.71        | يستعين المصرف بنظم الذكاء الاصطناعي                                       | 26 |                   |
| 20.22        | 0.71        | 3.55        | يستعين المصرف بنظم دعم القرارات                                           | 27 |                   |
| 21.11        | 0.65        | 3.21        | يستخدم المصرف نظم أتمتة المكاتب لتسهيل إدارة المكاتب                      | 28 |                   |
| 25.49        | 0.91        | 3.57        | يستخدم المصرف نظم التشارك الجماعي                                         | 29 |                   |
| 22.00        | 0.79        | 3.59        | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام                    |    |                   |
| <b>22,45</b> | <b>0.84</b> | <b>3.74</b> | الوسط الحسابي المعياري و الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف المعياري |    |                   |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الاختلاف لإجابات عينة الدراسة بخصوص إدارة المعرفة كمتغير مستقل مكون من سبع متغيرات فرعية حققت بمجموعها وسط حسابي معياري (3.74) ، وانحراف معياري عام (0.84) ، ومعامل اختلاف معياري (22.45%) و جاءت النتائج على النحو التالي :

**1- المعرفة الضمنية:** حقق هذا النوع من المعرفة وسطا حسابيا عاما قدره (3.87) وانحراف معياري قدره (0.78) وبمعامل اختلاف يقدر ب (20.15%) وتضمن هذا النوع من المعرفة ثلاث عبارات تناولت العبارة الأولى اعتماد العاملين في المصرف على المهارات التي يمتلكونها من أجل أداء وتطوير أعمالهم بوسط حسابي بلغ (4.23) وهو أكبر من الوسط الحسابي النظري (3) وبهذا يمكن القول بان إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة، كما أنها تتميز بعدم التشتت حول الوسط الحسابي بانحراف معياري قدر ب (0.93) ومعامل اختلاف بلغ (21.18%) وهذا ما يدل على أن إجابات المبحوثين تميل إلى الانسجام.

أما العبارة الثانية فقد تناولت مدى استخدام العاملين في المصرف الخبرات المتراكمة لديهم في تطوير أعمالهم حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (4.36) وهو أكبر من الوسط الحسابي النظري وبانحراف معياري قدره (0.53) ومعامل اختلاف بلغ (12.15%) مما سبق نرى بان إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة وعدم التشتت كما أنها تتميز بالانسجام .

أما العبارة الثالثة والتي تناولت مدى اعتماد الأفراد العاملين على القيم والمعتقدات الراسخة في أذهانهم في أداء وتطوير أعمالهم فقد حققت متوسط حسابي قدر ب(2.86) وهو أقل من الوسط الحسابي النظري وبهذا فإن إجابات المبحوثين تميل إلى عدم الموافقة وبانحراف معياري قدر ب (0.89) أي أن الإجابات تميل إلى عدم التشتت، وبمعامل اختلاف قدر ب (31.11%).

**2- المعرفة الصريحة:** حقق هذا النوع من المعرفة وسطا حسابيا عاما قدر ب(4.06) وانحراف معياري عام قدر ب(0.8) في حين بلغ معامل الاختلاف (19.70%) وتضمن هذا النوع ثلاث عبارات:

تناولت العبارة الأولى اعتماد المصرف على المدونات و التقارير من أجل التعبير عن المعارف الموجودة داخله حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.15) هذا يدل على الإجابات تميل إلى الموافقة وبانحراف معياري قدر ب(0.84) يعني أن إجابات المبحوثين تتميز بعدم التشتت عن الوسط الحسابي في حين بلغ معامل الاختلاف (20.24%) والذي يدل على أن الإجابات تتصف بالانسجام فالمدونات والتقارير كما هو معروف تعد من أبرز الوسائل التي يعتمد عليها الأفراد العاملين في أي منظمة للتعرف على الوقائع السابقة وكذا المستجدات التي تحدث بالمنظمة .

أما العبارة الثانية فقد تناولت اعتماد المصرف على وسائط التخزين الرقمية من أجل التعبير عن المعارف فقد حققت هذه العبارة وسطا حسابيا قدره (4.05) هذا يعني أن الإجابات تميل إلى الموافقة وبانحراف معياري يقدر ب (0.83) ومعامل اختلاف يقدر ب (20.49 %) وبالتالي فإن إجابات أفراد عينة الدراسة تتسم بعدم التشنت، كما أنها تتميز بالانسجام. فهذه الإجابات تدل على أن المصارف تعتمد على التكنولوجيا الحديثة أداء أعمالها.

في حين تناولت العبارة الثالثة مدى اعتماد المصرف في التعبير عن المعارف الموجودة بداخله على السياسات والإجراءات التي تحددها الإدارة حيث حققت العبارة وسطا حسابيا قدر ب (4) وانحراف معياري قدر ب (0.73) ومعامل اختلاف قدر ب (18.25 %) من هذه الأرقام يتضح أن الإجابات تميل إلى الموافقة كما أنها تتصف بعدم التشنت حول الوسط الحسابي، بالإضافة إلى أنها تتصف بالانسجام . وهذه العبارة قد مثلت أقل متوسط بين العبارتين السابقتين.

**3- توليد المعرفة :** حققت هذه العملية وسطا حسابيا عاما قدر ب (3.61) وانحراف معياري عام قدر ب (0.81) ومعامل اختلاف عام قدره (22.43 %) واحتوت العملية على ست عبارات تناولت العبارة الأولى توليد المعرفة في المصرف من خلال الفهم و الاستيعاب للمعرفة الموجودة داخله حيث حققت العبارة وسط حسابي قدره (3.92) و انحراف معياري قدره (0.7) وبمعامل اختلاف قدر ب (17.85 %)، وهذا يدل على أن إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة على هذه العبارة، كما أن إجاباتهم تتميز بالانسجام وعدم التشنت، فهذه العبارة تدل على أن الأفراد العاملين بالمصرف يسعون إلى امتصاص المعارف الموجودة داخله و العمل على تحليلها ومحاولة فهمها من أجل الوصول إلى معارف جديدة.

أما العبارة الثانية والتي تناولت مدى الاعتماد على الحلول المقدمة للمشاكل التي واجهت المصرف في توليد المعرفة فقد حققت وسط حسابي يقدر ب (3.63) وهذا دليل على إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.87) ومعامل اختلاف يقدر ب (13.67 %) و هذا ما يدل على إجابات أفراد العينة تميل بالانسجام والتجانس، فالاعتماد على الحلول المقدمة للمشاكل التي واجهت المصرف في الحصول على المعرفة يمكن أن يكون حسب Marquart الأكثر قيمة بالنسبة للمنظمة<sup>1</sup>.

في حين تضمنت العبارة الثالثة شراء المعرفة المتخصصة من البيئة المصرفية فقد حققت هذه العبارة وسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قدره (0.85) ومعامل اختلاف قدره (23.94 %)، هذا ما يدل على أن إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة والانسجام وعدم التشنت.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي : مرجع سبق ذكره ، ص 81

حيث تسعى المنظمات بما في ذلك المصارف إلى شراء المعرفة إما عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق استئجار الأفراد من منظمات أخرى بواسطة عقود الاستخدام، فشراء المعرفة المتخصصة من البيئة المصرفية يوفر للمصارف إمكانية رصد التغيرات التي تحصل في بيئتها والتكيف معها.

وتناولت العبارة الرابعة توليد المعرفة من خلال إبداعات العاملين بالمصارف حيث حققت العبارة وسط حسابي قدره (3.18)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.93)، وبالتالي فإن إجابات المبحوثين تتصف بالتركز وعدم التشتت.

لذلك على المصارف الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم من أجل إفساح المجال لأفكارهم و لإبداعاتهم ، فحسب Nonaka و Takeuchi الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة<sup>1</sup>.

بينما تناولت العبارة الخامسة اعتماد التعلم التنظيمي كوسيلة لتوليد المعرفة بالمصرف، حيث حققت العبارة وسط حسابي يقدر ب (3.76)، وانحراف معياري يقدر ب (0.67)، ومعامل اختلاف بلغ (17.81 %)، وهذا ما يدل على أن إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة والانسجام و التركيز حول الوسط الحسابي .

بملاحظة جميع العبارات الخاصة بتوليد المعرفة نجد أن العبارة الأولى هي التي حققت أكبر متوسط حسابي بمعنى أن المصارف عينة الدراسة تعتمد في توليد المعرفة على الفهم و الاستيعاب للمعرفة الموجودة بداخلها.

**4- تخزين المعرفة:** تضمنت هذه العملية أربعة عبارات بلغ متوسطها العام (3.82)، و بانحراف معياري عام قدره (0.82) ، ومعامل اختلاف عام بلغ (21.46 %).

تناولت العبارة الأولى اعتماد التدريب والحوار من أجل حفظ المعرفة الضمنية، حيث حققت هذه العبارة وسط حسابي قدره (3.68) وهو أكبر من الوسط الحسابي النظري، هذا يدل على أن إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.8) والذي يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها حول الوسط الحسابي، وبمعامل اختلاف يقدر ب (12.70 %) ، فمن خلال إشاعة الحوار بين العاملين يمكن الاستفادة من الخبرات التي يتمتع بها بعض الأفراد في المنظمة، كما أن قيام ذوي الخبرات بتعليم العاملين الجدد يساهم في انتقال تلك الخبرات .

أما العبارة الثانية فقد تناولت إمكانية استخدام التوثيق من أجل خزن المعرفة الصريحة، حيث حققت العبارة وسط حسابي قدره (4.05) وهو أكبر من الوسط الحسابي النظري (3)، وهذا دليل على أن إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة، في حين كان الاختلاف المعياري مقدرا ب (0.72)، وهذا دليل

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي: مرجع سبق ذكره، ص 82

على أن إجابات المبحوثين تتميز بالتركز وعدم التشتت حول الوسط الحسابي، وكان معامل الاختلاف مساويا (17.40%)، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تتسم بالانسجام.

وتناولت العبارة الرابعة ما إذا كانت المصارف تقوم بخزن المعرفة على أساس انتقائي حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.28)، وانحراف معياري يقدر ب (1.17)، وبمعامل اختلاف يقدر ب (35.67%)، هذا دليل على أن إجابات أفراد العين تمل إلى الموافقة، كما أنها تتسم بالانسجام والتجانس، فقيام المنظمات بتخزين معارفها على أساس انتقائي يضمن إلغاء المعارف والمعلومات غير الصالحة وهذا ما يؤدي إلى التقليل من كميتها وزيادة جودتها .

**5- توزيع المعرفة:** حققت هذه العملية متوسط حسابي عام قدره (3.72)، وانحراف معياري عام قدر ب (0.89)، وبمعامل اختلاف عام قدره (23.92%)

تناولت العبارة الأولى تبني أسلوب العمل الجماعي من أجل توزيع المعرفة داخل المصرف حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.89)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة في حققت انحراف معياري يقدر ب (1.05)، وهو أكبر من الواحد وبالتالي يمكن القول بأن إجابات المبحوثين تتميز بالتشتت وعدم التركز حول الوسط الحسابي، وبمعامل اختلاف قدره (26.99%)، وهذا ما يتفق مع العبارة المتمثلة في استخدام الاتصالات الرسمية من أجل ضمان توزيع المعرفة فقد حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.28)، وانحراف معياري يقدر ب (0.94)، فمن خلال إتباع الأسلوب الجماعي في التعامل والعمل سوف يسهل ذلك من انتقال المعرفة بين الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

بينما تناولت العبارة الثالثة، توزيع المعرفة في المصرف من خلال الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.23)، وانحراف معياري قدره (0.58) حيث حققت أكبر متوسط حسابي وهذا ما يدل على أن إدارة المصارف تعتمد وبشكل كبير في توزيع معارفها على النشرات وشبكة المعلومات.

في حين تناولت العبارة الأخيرة استخدام فرق الخبرة وحلقات المعرفة من أجل توزيع المعرفة ، حيث حققت العبارة وسط حسابي يقدر ب (3.31)، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.98)، وبمعامل اختلاف يقدر ب (29.60%)، فاعتماد المنظمات عل فرق العمل يضمن نقل وتبادل الأفكار بين أفراد ذلك الفريق أو حلقة المعرفة حيث يعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة التي تتبناها المنظمات الناجحة على سبيل المثال المنظمات اليابانية.

**6- تطبيق المعرفة:** حققت هذه العملية متوسط حسابي عام قدره (3.54)، وانحراف معياري عام قدر ب (1.02)، ومعامل اختلاف عام يقدر ب (28.81%)، حيث احتوت على ثلاث عبارات.

تناولت العبارة الأولى قيام إدارة المصرف، بتعيين مدير للمعرفة من أجل ضمان تطبيق جيد لتلك المعرفة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.50)، الأمر الذي يدل على أن إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة، كما بلغ الانحراف المعياري (1.00) ومعامل اختلاف قدره (28.57%) الذي يدل على أن إجابات تتسم بالتجانس.

وتناولت العبارة الثانية إعطاء الحرية اللازمة للعاملين لتطبيق معارفهم، من الجدول رقم (6)، يتبين أن الوسط الحسابي بلغ (3.13)، وبانحراف معياري قدره (1.20)، والذي يدل على أن إجابات أفراد العينة تتميز بالتنشت، وبمعامل اختلاف قدره (33.33%) .

في حين تضمنت العبارة الثالثة استفادة المصرف من المعرفة العملية، حيث حققت هذه العبارة وسط حسابي قدره (4)، وهذا ما يدل على أن إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.86) وهذا دليل على عدم تشتت إجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، في حين بلغ معامل الاختلاف (21.50%)، وهذا ما يدل على أن إجابات المبحوثين تتميز بالتجانس حول هذه الفقرة، فبامتلاك الأفراد العاملين المعرفة حول كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة يزيد كفاءة أداءهم وبالتالي أداء المنظمة التي يعملون بها.

**7- نظم إدارة المعرفة:** حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.59)، وبانحراف معياري عام قدره (0.79)، وبمعامل اختلاف يقدر ب(22.00%).

تناولت العبارة الأولى مدى اعتماد المصارف عينة الدراسة على النظم الخبيرة، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.92)، وبانحراف معياري قدره (0.81) وبمعامل اختلاف قدره (20.66%)، وهي العبارة التي حققت أكبر وسط حسابي، حيث يتبين من هذه المؤشرات اعتماد المصارف على النظم الخبيرة في القيام بأعمالها.

في حين تناولت العبارة الثالثة استخدام المصارف الجزائية لنظم دعم القرارات حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.55)، وبانحراف معياري قدر ب (0.71) وهذا ما يدل على أن الإجابات تتميز بالتمركز و عدم التشنت، وكذلك فإن إجابات المبحوثين تتميز بالتجانس حيث قدر معامل الاختلاف ب(20%) ، فاعتماد المنظمات على نظم دعم القرارات باختلاف أنواعها الجماعية منها أو تلك المستندة إلى المعرفة يساعدها على اتخاذ قرارات فعالة وبالتالي تساهم في الرفع من أداء المنظمة ككل.

بينما حققت العبارة استعانة المصارف بنظم أتمتة المكاتب لتسهيل إدارة مكاتبها أقل متوسط حسابي بقيمة (3.21)، وبانحراف معياري يقدر ب (0.65) ومعامل اختلاف قدره (20.24%).

## 2- اتخاذ القرارات الإدارية:

الجدول رقم (8): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية العدد (76)

| عبارات اتخاذ القرارات الإدارية                                                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف (%) |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------------|
| 1 لا تحقق بعض القرارات الأهداف المرجوة منها بالشكل المطلوب                    | 3.42          | 1.04              | 30.40              |
| 2 اشعر بالرضا عن نتائج القرارات التي اتخذها                                   | 3.73          | 0.71              | 19.03              |
| 3 احرص عند اتخاذ القرار على وفرة المعلومات والمعارف الأساسية                  | 4.21          | 0.61              | 14.48              |
| 4 تؤدي القرارات التي يتم اتخاذها إلى استخدام أفضل للموارد المادية والبشرية    | 3.94          | 0.60              | 15.22              |
| الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام            | 3.82          | 0.74              | 19.37              |
| 5 أقوم بتأجيل اتخاذ بعض القرارات بالرغم من أهميتها                            | 3.07          | 1.20              | 39.08              |
| 6 اعمل على تأخير تنفيذ بعض القرارات بعد اتخاذها                               | 2.68          | 1.17              | 43.65              |
| 7 استغرق زمنا أطول من المخصص أصلا لتنفيذ القرار                               | 2.68          | 1.03              | 38.43              |
| 8 اعمل على اتخاذ قرارات سريعة عندما تخفق القرارات في إحداث التغييرات المطلوبة | 3.18          | 1.07              | 33.64              |
| 9 أميل إلى اتخاذ قرارات سريعة عند توفر المعلومات المطلوبة                     | 3.68          | 1.03              | 27.98              |
| الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام            | 3.05          | 1.10              | 36.06              |
| 10 أواجه مشكلات رئيسية لم يكن قد تم تحديدها أثناء اتخاذ القرار                | 3.50          | 0.97              | 27.71              |
| 11 أقوم بتقييم أثر القرارات التي اتخذها على الأفراد المعنيين في المصرف        | 3.84          | 0.74              | 19.27              |

|       |      |      |                                                                              |    |                     |
|-------|------|------|------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|
| 23.18 | 0.86 | 3.71 | تتم صياغة القرارات بصورة واضحة وبسيطة مما يسرع في تنفيذها                    | 12 | سهولة التنفيذ       |
| 28.52 | 0.81 | 2.84 | لا يملك منفذي القرارات المعرفة والقدرة الكافية لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم | 13 |                     |
| 26.45 | 0.91 | 3.46 | تحدد لمنفذي القرارات طريقة تنفيذ القرارات الموكلة إليهم                      | 14 |                     |
| 24.49 | 0.85 | 3.47 | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام           |    |                     |
| 12.93 | 0.59 | 4.56 | أقوم بتحديد وتعريف المشكلة بوضوح قبل محاولة حلها                             | 15 | آلية اتخاذ القرارات |
|       |      |      | يتم اتخاذ القرارات الموكلة لي بشكل:                                          | 16 |                     |
| 43.89 | 1.15 | 2.62 | فردى                                                                         | أ  |                     |
| 25.38 | 0.98 | 3.86 | جماعى                                                                        | ب  |                     |
| 20.24 | 0.84 | 4.15 | بالمشاركة                                                                    | ج  |                     |
|       |      |      | إن اتخاذاي للقرار الفردي كان بسبب :                                          | 17 |                     |
| 36.82 | 1.16 | 3.15 | قلة خبرة المشاركة في اتخاذ القرار                                            | أ  |                     |
| 34.82 | 1.01 | 2.90 | تعارض المصلحة الخاصة مع مصلحة المشاركين باتخاذ القرار                        | ب  |                     |
| 27.68 | 1.03 | 3.72 | الحالات الطارئة التي تحتاج إلى حل سريع                                       | ج  |                     |
| 28.27 | 1.08 | 3.82 | الحالات الروتينية المتكررة                                                   | د  |                     |
|       |      |      | أُتيح للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق:                            | 18 |                     |
| 39.73 | 1.18 | 2.97 | اتخاذ القرار وإعلانه للمرؤوسين من أجل تنفيذه                                 | أ  |                     |
| 26.98 | 1.02 | 3.78 | اقتراح القرار ومناقشته مع المرؤوسين من أجل الموافقة                          | ب  |                     |
| 29.88 | 1.01 | 3.38 | عرض المشكلة للنقاش وتفويض المرؤوسين لاتخاذ القرار                            | ج  |                     |
|       |      |      | اعتمد في اتخاذاي للقرار بالمصرف على:                                         | 19 |                     |
| 25.13 | 0.94 | 3.74 | الخبرة والمعرفة الشخصية                                                      | أ  |                     |

|       |      |      |                                                                                  |    |
|-------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 18.07 | 0.70 | 3.88 | الحقائق                                                                          | ب  |
| 22.30 | 0.85 | 3.81 | الآراء والاقتراحات                                                               | ج  |
| 21.40 | 0.67 | 3.13 | الأساليب الكمية                                                                  | د  |
| 26.38 | 0.86 | 3.26 | تقوم إدارة المصرف بمكافأة المبدعين في اتخاذ القرارات من أجل خلق تحدي لدى الآخرين | 21 |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

1- **جودة القرار:** حيث حقق هذا المتغير وسط حسابي عام قدره (3.82)، وانحراف معياري عام قدره (0.74)، وبمعامل اختلاف عام بلغت قيمته (19.37)، حيث تضمن هذا المتغير أربع عبارات.

تناولت العبارة الأولى عدم تحقيق بعض القرارات للأهداف المرجوة منها بالشكل المطلوب، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.42)، الأمر الذي يدل على أن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة، وحققت انحراف معياري قدره (1.04)، ومعامل اختلاف يقدر ب(30.40 %) من خلال ذلك يتبين أن إجابات أفراد العينة تتميز بالتمركز وعدم التشتت كما أنها تتميز بالانسجام، هذا يعني أن القرارات المتخذة تحقق الأهداف المرجوة منها إلا البعض منها

في حين جاءت العبارة الثانية "اشعر بالرضا عن نتائج القرارات التي اتخذها"، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.73)، وانحراف معياري قدره (0.71) و بمعامل اختلاف يقدر ب (19.03 %)، من هذه المؤشرات نستنتج بأن الإجابات تميل إلى الموافقة، كما أنها تتميز بالتمركز و الانسجام.

وجاءت العبارة الثالثة "أحرص عند اتخاذ القرار على وفرة المعلومات والمعارف الأساسية"، حققت هذه العبارة أكبر وسط حسابي (4.21)، وأقل انحراف معياري يقدر ب (0.61)، وبمعامل اختلاف يقدر ب (14.48)، وهذا يدل على أن متخذي القرارات بالمصارف الجزائرية يسعون إلى الحصول على المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ قرارات أكثر فعالية .

بينما تناولت العبارة الأخيرة ما إذا كانت القرارات التي يتم اتخاذها تؤدي إلى استخدام أفضل للموارد المادية والبشرية، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94)، والانحراف المعياري (0.60)، هذا ما يدل على أن المصارف الجزائرية تسعى إلى تحقيق مبدأ الرشادة الاقتصادية في استخدام الموارد المتاحة لها.

**2- زمن اتخاذ القرار وتنفيذه:** حيث تضمن هذا المتغير خمس عبارات حققت في مجموعها وسط حسابي عام قدره (3.05)، وانحراف معياري عام قدره (1.10)، وبمعامل اختلاف يقدر ب(36.06%).

جاءت العبارة الأولى "أقوم بتأجيل اتخاذ بعض القرارات بالرغم من أهميتها"، فقد بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (3.07)، وبانحراف معياري قدره (1.20)، ومعامل اختلاف قدره (39.08) وهذا ما يدل على أن إجابات المبحوثين حول هذه العبارة تميل إلى الموافقة نسبياً ولكنها تتميز بالتنشتت وعدم التمرکز.

بينما جاءت العبارة الثانية "أعمل على تأخير تنفيذ بعض القرارات بعد اتخاذها"، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (2.68) وهو أقل من الوسط الحسابي النظري، الذي يدل على أن إجابات المبحوثين لا تميل إلى الموافقة وبالتالي فإن عملية تنفيذ القرارات في المصارف الجزائرية تتم في الوقت المحدد لها، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.17)، وبمعامل اختلاف قدره (43.65%).

في حين جاءت العبارة الرابعة "أعمل على اتخاذ قرارات سريعة عندما تخفق القرارات في إحداث التغييرات المطلوبة" فقد حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.18)، وبانحراف معياري قدره (1.07)، ومعامل اختلاف قدره (33.64%)، هذه المؤشرات تدل على التزام مديري المصارف الجزائرية بإجراء التعديلات اللازمة وبسرعة في حالة عدم قدرة القرارات على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وجاءت العبارة الأخيرة "أميل إلى اتخاذ قرارات سريعة عند توفر المعلومات والمعرف الكافية" فقد حققت هذه العبارة وسط حسابي قدره (3.68)، وهو أكبر من الوسط الحسابي النظري، وبهذا يمكن القول أن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة، بينما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.03)، وبمعامل اختلاف قدره (27.98%).

**3- سهولة التنفيذ:** حقق هذا المتغير وسط حسابي عام قدره (3.47)، وانحراف معياري عام قدره (0.85)، وبمعامل اختلاف قدره (24.49%).

حيث حققت العبارة الثانية "أقوم بتقييم أثر القرارات التي اتخذها على الأفراد المعنيين في المصرف" أكبر متوسط حسابي (3.84)، من هذا نستنتج أن مديري المصارف يسعون إلى معرفة الآثار التي يمكن أن تحدثها القرارات المتخذة على الأفراد العاملين، فبمعرفة تلك الآثار والعمل على تحسينها يساهم في ضمان التطبيق الجيد للقرار.

بينما تناولت العبارة الثالثة ما إذا يتم صياغة القرارات بصورة واضحة وبسيطة الأمر الذي يسرع في تنفيذها، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.71)، وانحراف معياري قدره (0.86)، وبمعامل اختلاف قدره (23.18%)، من هذا يتضح أن المصارف الجزائرية تسعى إلى صياغة القرارات بصورة واضحة من أجل ضمان التنفيذ السريع للقرارات المتخذة.

بينما حققت العبارة الرابعة "لا يملك منفذي القرارات المعرفة والقدرة الكافية لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم" أقل وسط حسابي الذي بلغ (2.84)، وهو أقل من الوسط الحسابي النظري الأمر الذي يدل على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة هذا يعني أن منفذي القرارات يتمتعون بالقدرة والمعرفة الكافية من أجل تنفيذ القرارات الموكلة إليهم، في حين حققت هذه العبارة انحراف معياري و معامل اختلاف قدرهم (0.81)، (28.52%) على التوالي الذي يدل على أن إجابات المبحوثين تتميز بالتمركز والانسجام.

#### 4- آلية اتخاذ القرارات: حيث تكونت من خمس عبارات كما يلي :

تناولت العبارة الأولى "أقوم بتحديد و تعريف المشكلة بوضوح قبل محاولة حلها"، حققت هذه العبارة وسط حسابي يقدر ب(4.56)، وانحراف معياري قدره (0.59) ومعامل اختلاف قدره (12.93%)، حيث تبين هذه المؤشرات أن المدراء في المصارف الجزائرية تميل إجاباتهم إلى الموافقة وعدم التشتت والانسجام.

فبتحديد المشكلة بوضوح والإحاطة بجوانبها المختلفة يعد بداية جيدة، الأمر الذي يمكن من معرفة الآثار المترتبة على عدم حلها سواء على الأفراد أو على المنظمة.

أما العبارة الثانية فقد تناولت نمط اتخاذ القرارات في المصارف حيث حققت اتخاذ القرارات بالمشاركة أكبر وسط حسابي (4.15)، بينما حقق نمط اتخاذ القرارات بشكل فردي أقل وسط حسابي قدر ب(2.62)، من هذا نستنتج أن اتخاذ القرارات بالمصارف يتم عن طريق مشاركة العاملين.

بينما تناولت العبارة الثالثة إذا تم اتخاذ القرارات بشكل فردي في المصرف فإن ذلك كان بسبب قلة خبرة المشاركين باتخاذ القرار أو تعارض المصلحة العامة مع المصلحة الخاصة للأفراد المشاركين أو كان نتيجة للحالات الطارئة التي تحتاج إلى حل سريع أو الحالات المتكررة، حيث حققت العبارة اتخاذ القرار الفردي كان بسبب الحالات الروتينية المتكررة ،أكبر وسط حسابي بقيمة (3.82)، تليها الحالات الطارئة التي تحتاج إلى حل سريع بقيمة (3.72)، بينما حققت العبارة تعارض المصلحة الخاصة مع المصلحة العامة للمشاركين باتخاذ القرار أقل وسط حسابي (2.90)، وهذا دليل على أن المدراء متخذي القرارات الإدارية لا يهتمون بتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب المصالح العامة.

أما العبارة الرابعة التي تحدد درجة المشاركة التي يسمح بها متخذ القرار، حيث بيّنت النتائج أن أكبر متوسط حسابي كان عند العبارة، اقتراح القرار ومناقشته مع المرؤوسين من أجل الموافقة عليه، حيث بلغت قيمته (3.73) وبانحراف معياري قدره (1.02)، ومعامل اختلاف يقدر ب (26.88%)، وبالتالي فإن إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة، كما أنها تتميز بالانسجام والتشتت.

أما العبارة الخامسة فتناولت الأسلوب المعتمد في اتخاذ القرار فقد بينت النتائج أن أكبر متوسط حسابي كان عند الحقائق بقيمة (3.88)، تليها الآراء والحقائق بقيمة (3.81)، أما أقل متوسط حسابي فكان عند الأساليب الكمية بقيمة (3.13).

في حين تناولت العبارة السادسة في ما إذا كانت إدارة المصرف تقوم بمكافأة المبدعين في اتخاذ القرارات من أجل خلق تحدي لدى الآخرين، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.26)، وبانحراف معياري قدره (0.86)، ومعامل اختلاف قدره (26.38%)، وبالتالي فإن إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة، والانسجام و عدم التشتت.

### ثانيا: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأساسية الأولى: لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام التحليل الإحصائي One-Sample T- test.

ويتخذ القرار برفض أو قبول فرضية العدم بناء على:

\* مقارنة مستوى الدلالة المحسوب (sig) بمستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05)، فإذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

\* مقارنة قيمة (t) المحسوبة بقيمة (t) الجدولية، فإذا كانت الأولى أكبر من الثانية يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

- فرضية العدم: إن مستوى إدارة المعرفة بالمصارف الجزائرية هو مستوى متوسط ويساوي 3 .

- الفرضية البديلة: مستوى إدارة المعرفة بالمصارف الجزائرية مستوى مرتفع وبالتالي أكبر من 3.

### الجدول رقم (9): اختبار T-test لإدارة المعرفة

#### One-Sample Test

| Test Value = 3 |            |                |                |            |               |
|----------------|------------|----------------|----------------|------------|---------------|
| حجم العينة     | T الجدولية | Sig.(2-tailed) | درجة الحرية df | t المحسوبة |               |
| 76             | 2.00       | 0.000          | 75             | 100.141    | إدارة المعرفة |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول يتبين أن قيمة Sig. (2-tailed) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

بالإضافة إلى أن قيمة t المحسوبة (100.14) أكبر من t الجدولية (2.00) عند درجة حرية df = 75.

وبناء على ما سبق يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة

هذا يعني أن مستوى إدارة المعرفة بالمصارف الجزائرية مرتفع وبالتالي اعتمادها في العمل المصرفي.

وهذا ما يدعمه ما تم التوصل إليه من خلال تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات حيث أن كل المتوسطات الحسابية أكبر من الوسط الحسابي النظري (3)، فمدراء المصارف الجزائرية إذن يطبقون إدارة المعرفة بشكل جيد سواء فيما يتعلق بعملياتها المتمثلة في توليد وتخزين و توزيع و تطبيق المعرفة أو في استخدام نظم إدارة المعرفة المتمثلة في التكنولوجيا المساعدة في إدارة المعرفة، وهذه النتيجة تدعمها ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة التي قامت بها وهيبة حسين داسي على المصارف السورية وما تم التوصل إليه من خلال دراسة مروان جمعة درويش و الذي توصل إلى أهمية استخدام إدارة المعرفة في المصارف الفلسطينية.

## 2- اختبار الفرضية الأساسية الثانية: ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام التحليل الإحصائي one sample T- test

- فرضية العدم: تتميز عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية بأنها غير فعالة.
- الفرضية البديلة: تتميز عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتخذة بالمصارف الجزائرية بالفعالية.

الجدول رقم(10): اختبار T-test لفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| العبارات                                                                 | T المحسوبة | درجة الحرية df | Sig(2-tailed) | T الجدولية | حجم العينة |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|---------------|------------|------------|
| لا تحقق بعض القرارات الأهداف المرجوة منها بالشكل المطلوب                 | 3.49       | 75             | 0.00          | 2.00       | 76         |
| أشعر بالرضا عن نتائج القرارات التي أتخذها                                | 8.89       | 75             | 0.00          | 2.00       | 76         |
| أحرص عند اتخاذ القرار على وفرة المعلومات والمعارف الأساسية               | 17.08      | 75             | 0.00          | 2.00       | 76         |
| تؤدي القرارات التي يتم اتخاذها إلى استخدام أفضل للموارد المادية والبشرية | 13.56      | 75             | 0.00          | 2.00       | 76         |
| أقوم بتأجيل اتخاذ بعض القرارات بالرغم من أهميتها                         | 0.57       | 75             | 0.57          | 2.00       | 76         |

|    |      |      |    |       |                                                                             |
|----|------|------|----|-------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 76 | 2.00 | 0.02 | 75 | 2,23- | أعمل على تأخير تنفيذ بعض القرارات بعد اتخاذها                               |
| 76 | 2.00 | 0.01 | 75 | 2.65- | استغرق زمنا أطول من المخصص أصلا لتنفيذ القرارات                             |
| 76 | 2.00 | 0.14 | 75 | 1.48  | أعمل على اتخاذ قرارات سريعة عندما تخفق القرارات في إحداث التغييرات المطلوبة |
| 76 | 2.00 | 0.00 | 75 | 5.76  | أميل إلى اتخاذ قرارات سريعة عند توفر المعلومات والمعارف الكافية             |
| 76 | 2.00 | 0.00 | 75 | 4.48  | أواجه مشكلات رئيسية لم يكن قد تم تحديدها قبل اتخاذ بعض القرارات             |
| 76 | 2.00 | 0.00 | 75 | 9.79  | أقوم بتقييم أثر القرارات التي أتخذها على الأفراد المعنيين بالمصرف           |
| 76 | 2.00 | 0.00 | 75 | 7.19  | تتم صياغة القرارات بصورة واضحة وبسيطة مما يسرع في تنفيذها                   |
| 76 | 2.00 | 0.09 | 75 | 1.68- | لا يملك منفذي القرار القدرة والمعرفة الكافية لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم  |
| 76 | 2.00 | 0.00 | 75 | 4.26  | تحدد لمنفذي القرارات طريقة تنفيذ القرارات الموكلة إليهم                     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) يتبين أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.00) عند df=75 لجميع الفقرات التي تضمنها هذا الجدول كما أن مستوى الدلالة المحسوب هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبناء على يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية تتميز بالفعالية، ما عدا وجود 3 بنود تحقق مستوى دلالة محسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وذلك يعد مؤشر ضعف للمصارف الجزائرية كما هو موضح بالجدول أعلاه.

### 3- اختبار الفرضية الأساسية الثالثة:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

والتي تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية يجري اختبارها باستخدام الانحدار الخطي.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها المدراء وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

ولاختبار هذه الفرضية يتم استخدام الانحدار الخطي البسيط وهذا ما يوضحه ما يلي:

الجدول رقم (11): معامل الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| Model | R       | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------------|-------------------------|----------------------------|
| 1     | .522(a) | .273           | .263                    | 1.26058                    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $R=0.522$ )، وأن قيمة معامل التحديد قد بلغت ( $R^2=0.273$ )، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين المعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، ومن القيمة الأخيرة نجد أن المعرفة الضمنية تفسر ما قيمته (27.3%) من التغير الحاصل في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن أجل اختبار هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أم لا نضع الفرضية التالية:

$$H_0: B=0$$

$$H_1: B \neq 0$$

الجدول رقم (12): تحليل التباين (ANOVA) للمعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| Sig.    | F      | Mean Square | df | Sum of Squares |            | Model |
|---------|--------|-------------|----|----------------|------------|-------|
| .000(a) | 27.748 | 44.093      | 1  | 44.093         | Regression | 1     |
|         |        | 1.589       | 74 | 117.591        | Residual   |       |
|         |        |             | 75 | 161.684        | Total      |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

وما يدعم هذه النتيجة هي قيمة F المحسوبة (F=27.74) الأكبر من قيمة F الجدولية (F=4.00) مما سبق نجد أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

ويتم بناء نموذج الانحدار بالاعتماد الجدول التالي:

الجدول رقم(13): معاملات المتغيرين المعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| Sig. | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       |                 |
|------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|-----------------|
|      |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                 |
| .000 | 4.068 |                           | 1.251                       | 5.088 | (Constant)      |
| .000 | 5.268 | .522                      | .026                        | .136  | المعرفة الضمنية |

a

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يمكن كتابة النموذج على الشكل التالي:

فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية = 5.088 + 0.136 المعرفة الضمنية

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

حيث تم استخدام الانحدار البسيط من أجل اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (14): معامل الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الادارية

| Std. Error of the Estimate | Adjusted R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R       | Model |
|----------------------------|-------------------------|----------------|---------|-------|
| 1.81494                    | .066                    | .079           | .281(a) | 1     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول السابق يتبين أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.281$ )، وهذا ما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.079$ )، هذا يعني أن المعرفة الصريحة تفسر ما قيمته (7.9%) من التغير الحاصل في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

ولاختبار وجود العلاقة الإحصائية بين المتغيرين نضع الفرضية التالية:

$H_0: B=0$

$H_1: B \neq 0$

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل التباين (ANOVA) للمعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الادارية

| Sig.    | F     | Mean Square | df | Sum of Squares |            | Model |
|---------|-------|-------------|----|----------------|------------|-------|
| .014(a) | 6.337 | 20.874      | 1  | 20.874         | Regression | 1     |
|         |       | 3.294       | 74 | 243.757        | Residual   |       |
|         |       |             | 75 | 264.632        | Total      |       |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة ( $F=6.337$ ) أكبر من قيمة F الجدولية ( $F=4.00$ )، كما أن مستوى الدلالة المحسوب  $\text{sig}=0.014$  وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، من هذا نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، هذا يعني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

ولبناء النموذج يتم استخدام الجدول التالي:

الجدول رقم (16): معاملات المتغيرين المعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| Sig. | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       |                 | Model |
|------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|-----------------|-------|
|      |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                 |       |
| .000 | 4.281 |                           | 1.801                       | 7.708 | (Constant)      | 1     |
| .014 | 2.517 | .281                      | .037                        | .094  | المعرفة الصريحة |       |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول السابق يتم كتابة النموذج كالتالي:

$$\text{فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية} = 0.094 + 7.708 \text{ المعرفة الصريحة}$$

من نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين السابقتين نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها المدراء وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بينت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين المعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية ( $R=0.522$ )، أكبر من قيمة معامل الارتباط بين المعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية ( $R=0.281$ ).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

الجدول رقم (17): معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيري عمليات إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية

| Std. Error of the Estimate | Adjusted R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R       | Model |
|----------------------------|-------------------------|----------------|---------|-------|
| 5.36982                    | .087                    | .100           | .316(a) | 1     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $R = 0.316$ ) في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.100$ )، وهذا ما يدل على وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع،

تطبيق) ومن خلال قيمة معامل التحديد نجد أن عمليات إدارة المعرفة تفسر (10%) من قيمة التغير الحاصل في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن أجل اختبار هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أم لا نضع الفرضية التالية:

$$H_0: B=0$$

$$H_1: B \neq 0$$

الجدول رقم (18): تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين عمليات إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

|         |       |             |    | Sum of Squares |            | Model |
|---------|-------|-------------|----|----------------|------------|-------|
| Sig.    | F     | Mean Square | df |                |            |       |
| .005(a) | 8.190 | 236.161     | 1  | 236.161        | Regression | 1     |
|         |       | 28.835      | 74 | 2133.787       | Residual   |       |
|         |       |             | 75 | 2369.947       | Total      |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول يتبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب  $\text{sig}=0.005$  وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

وبملاحظة F المحسوبة ( $F=8.190$ ) نجد أنها أكبر من F الجدولية ( $F=4.00$ )، وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

من هذه المؤشرات يتضح أن هناك:

علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

ولبناء نموذج الانحدار الخطي البسيط يتم الاستعانة بجدول المعاملات الموضح فيما يلي:

الجدول رقم (19): معاملات المتغيرين عمليات إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| Sig. | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |        |                      | Model |
|------|-------|---------------------------|-----------------------------|--------|----------------------|-------|
|      |       | Beta                      | Std. Error                  | B      |                      |       |
| .001 | 3.532 |                           | 7.514                       | 26.542 | (Constant)           | 1     |
| .005 | 2.862 | .316                      | .089                        | .254   | عمليات إدارة المعرفة |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية =  $0.254 + 26.542$  عمليات إدارة المعرفة

بلغت قيمة t المحسوبة (2.86) وهي أكبر من t الجدولية (2.00) عند درجة حرية (75) وهذا ما يؤكد على أن النموذج معنوي.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

الجدول رقم (20): معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيري نظم إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| Std. Error of the Estimate | Adjusted R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R       | Model |
|----------------------------|-------------------------|----------------|---------|-------|
| 5.08279                    | .182                    | .193           | .440(a) | 1     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.440$ )، فهذا يدل على وجود علاقة بين المتغيرين كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.193$ )، وبالتالي فإن نظم إدارة المعرفة تفسر ما قيمة (19.3%) من التغير الحاصل في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

ولاختبار وجود العلاقة سنضع الفرضية التالية:

H0: B=0

H1: B ≠ 0

ويتم ذلك باستخدام جدول تحليل التباين (ANOVA) التالي:

الجدول رقم (21): جدول تحليل التباين لنظم إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| Sig.    | F      | Mean Square | df | Sum of Squares |            | Model |
|---------|--------|-------------|----|----------------|------------|-------|
| .000(a) | 17.735 | 458.176     | 1  | 458.176        | Regression | 1     |
|         |        | 25.835      | 74 | 1911.772       | Residual   |       |
|         |        |             | 75 | 2369.947       | Total      |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

بملاحظة الجدول يتبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما نجد أن قيمة F المحسوبة (F=17.735) هي أكبر من قيمة F الجدولية (F=4.00)، من خلال المؤشرات السابقة نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

الجدول رقم (22): معاملات المتغيرين نظم إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| Sig.  | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |        | Model             |
|-------|-------|---------------------------|-----------------------------|--------|-------------------|
|       |       | Beta                      | Std. Error                  | B      |                   |
| 0.000 | 6.718 |                           | 4.404                       | 29.590 | (Constant)        |
| 0.000 | 4.211 | 0.440                     | 0.243                       | 1.023  | نظم إدارة المعرفة |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول (22) نجد أن المعادلة التقديرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط هي:

فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية =  $1.023 + 29.590$  نظم إدارة المعرفة

وبملاحظة قيمة (t) المحسوبة (4.21) نجدها أكبر من (t) الجدولية (2.00) عند درجة الحرية df=75 وهذا ما يؤكد على أن النموذج معنوي.

ولاختبار تأثير التكامل بين أبعاد إدارة المعرفة (المعرفة - ضمنية، صريحة-)، عمليات إدارة المعرفة، نظم إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

تم استخدام الانحدار المتعدد من خلال ما يلي:

الجدول رقم (23): معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيري إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| Model | R        | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> | Std. Error of the Estimate |
|-------|----------|----------------|-------------------------|----------------------------|
| 1     | 0.601(a) | 0.361          | 0.325                   | 4.61831                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.601$ )، هذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما يتضح من الجدول رقم (19) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ( $R^2=0.361$ )، هذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (36.1%) من التباين الحاصل في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتبقى ما نسبة (63.9%) من التغيرات تفسرها متغيرات أخرى.

ولاختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية يتم وضع الفرضية التالية:

$H_0: B=0$

$H_1: B \neq 0$

حيث يتم الاعتماد على الجدول التالي الممثل لتحليل التباين (ANOVA)

الجدول رقم (24): تحليل التباين (ANOVA) لمتغيري إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.    |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|---------|
| 1     | Regression | 855.573        | 4  | 213.893     | 10.028 | .000(a) |
|       | Residual   | 1514.374       | 71 | 21.329      |        |         |
|       | Total      | 2369.947       | 75 |             |        |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

لذلك سنرفض الفرضية ( $H_0$ )، وهذا يعني أن النموذج بشكل عام معنوي أي أن المعاملات المقدرة بالامكان الاستناد عليها في بناء النموذج، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وقد تم الحصول على جدول المعاملات رقم (26) التالي:

**الجدول رقم (25):** معاملات متغيري إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

| Sig. | t      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |        |                      | Model |
|------|--------|---------------------------|-----------------------------|--------|----------------------|-------|
|      |        |                           | Std. Error                  | B      |                      |       |
| .003 | 3.104  |                           | 6.622                       | 20.557 | (Constant)           | 1     |
| .005 | 2.929  | .358                      | .468                        | 1.372  | المعرفة الضمنية      |       |
| .039 | 2.103  | .281                      | .399                        | .840   | المعرفة الصريحة      |       |
| .164 | -1.406 | -.207                     | .119                        | -.167  | عمليات إدارة المعرفة |       |
| .004 | 2.978  | .365                      | .285                        | .849   | نظم إدارة المعرفة    |       |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب لعمليات إدارة المعرفة ( $\text{sig}=0.164$ ) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن جميع متغيرات إدارة المعرفة يجعل من عمليات إدارة المعرفة لا تؤثر في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وبالتالي فإنه يتم استبعاد عمليات إدارة المعرفة في النموذج الكلي للانحدار المتعدد

وبالتالي تكون المعادلة التقديرية لنموذج الانحدار المتعدد كما يلي:

$$\text{فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية} = 20.557 + 1.372 \text{ المعرفة الضمنية} + 0.840 \text{ المعرفة الصريحة} + 0.847 \text{ نظم إدارة المعرفة}$$

من خلال نتائج الانحدار البسيط والمتعدد نجد أن هناك:

علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

## المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

#### أ- النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

- يتم توليد المعرفة بالمصارف الجزائرية عينة الدراسة عن طريق الفهم والاستيعاب للمعرفة الموجودة داخلها أو ما يسمى بعملية الامتصاص بصفة أكبر، بالإضافة إلى الاعتماد على الحلول المقدمة للمشاكل التي واجهت المصرف وإبداع العاملين والتعلم التنظيمي.
- تعتمد المصارف الجزائرية عينة الدراسة في خزن المعرفة على تكنولوجيا المعلومات بصفة أكبر، يليها الاعتماد على التوثيق بالإضافة إلى استخدام التدريب والحوار في حفظ المعرفة الضمنية.
- بينت النتائج أن المصارف الجزائرية تستخدم الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات في توزيع المعرفة بصفة أكبر بالإضافة إلى تبني أسلوب العمل الجماعي واعتماد فرق الخبرة وحلقات المعرفة.
- تستفيد المصارف من المعرفة العملية في عملية تطبيق المعرفة بشكل أكبر إلى جانب القيام بتعيين مدراء لإدارة المعرفة وإعطاء الحرية اللازمة للعاملين من أجل تطبيق معارفهم.
- تعتمد المصارف الجزائرية على نظم إدارة المعرفة المتمثلة في النظم الخبيرة ونظم الذكاء الصناعي ونظم دعم القرارات من أجل تسهيل إدارة المعرفة بها.
- يتخذ مدراء المصارف الجزائرية عينة الدراسة القرارات الموكلة إليهم عن طريق المشاركة وذلك من خلال اقتراح القرار ومناقشته مع المرؤوسين من أجل الموافقة بصفة أكبر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78).
- بينت النتائج أن اتخاذ بعض أفراد عينة الدراسة للقرارات الفردية كان بسبب الحالات الروتينية المتكررة التي لا تحتاج إلى جهد فاعتماد المشاركة يعد مضيعة للوقت.
- بينت النتائج ضعف اعتماد المصارف الجزائرية على الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات حيث تعتمد بصفة أكبر على الحقائق تليها الآراء والاقتراحات، ثم الخبرة والمعرفة الشخصية.
- تقوم إدارة المصارف الجزائرية بمكافأة الأفراد الذين يقدمون حلولاً ابتكارية ولكن بصفة متوسطة حيث بلغ متوسط العبارة (3.26).
- يقوم المدراء بالمصارف الجزائرية بتأجيل اتخاذ بعض القرارات بالرغم من أهميتها حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.07)، وهذا يعد مؤشر ضعف لهذه المصارف حيث أن ذلك يمكن

أن يضع عليها فرصا جيدة خاصة ما تعلق بالاستثمار أو يؤدي إلى تفاقم المشكلة المطروحة.

#### ب- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة في المصارف الجزائرية تتميز بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على اهتمام هذه المصارف بالموارد المعرفي والسعي إلى إدارته والتحكم فيه.
- إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية عينة الدراسة تتميز بالفعالية، وذلك من خلال انصاف القرارات بالجودة، ومن خلال سهولة التنفيذ، وتقيد المدراء
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها المدراء بالمصارف الجزائرية عينة الدراسة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل ارتباط المعرفة الضمنية ( $R=0.522$ ) أكبر من معامل ارتباط المعرفة الصريحة ( $R=0.28$ ).
- توجد علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.316$ ).
- هناك علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نظم إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية ( $R=0.440$ ).

#### ثانيا: التوصيات

- زيادة الاعتماد على الأساليب الكمية من أجل ترشيد القرارات التي يتخذوها المدراء متخذي القرارات الإدارية ومن بين هذه الأساليب (بحوث العمليات، شجرة القرارات، نظريات الاحتمالات، نظرية المباريات...)، وذلك إلى جانب استخدام الخبرة والمعرفة التي يتمتعون بها والاستعانة بآراء الآخرين.
- تشجيع الأفراد العاملين سواء في المستويات العليا أو الدنيا على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها، وذلك من خلال عقد الاجتماعات أو ما يسمى بفرق الخبرة والمعرفة، وتوفير المناخ الملائم عن طريق السماع إلى أفكار جميع الأطراف ومكافأة الأفراد الذين يتوصلون إلى حلول جيدة.
- تشجيع التدريب والحوار بين الأفراد العاملين بشكل أكبر من أجل تمكينهم من تبادل الخبرات وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية بين الأفراد القدامى الذين يتمتعون بخبرة عالية والأفراد الجدد، أو عن طريق الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية حيث أن ذلك يساعد على الاستفادة من خبرة المنظمات الأخرى.

- إن القيام بتأجيل اتخاذ بعض القرارات المهمة سوف يزيد من حدة المشكلة المطروحة، وقد يعود السبب في ذلك إلى كثرة الأعمال التي يقوم بها هؤلاء الإداريون، لذلك يجب على إدارة المصرف القيام بتوزيع المهام على جميع الأفراد بما يسمح لهم باتخاذ القرارات بسرعة أكبر خاصة المهمة منها.
- فتح المجال بشكل أكبر للعاملين من أجل المشاركة باتخاذ القرارات وذلك عن طريق تفويضهم لاتخاذ القرارات الروتينية، والاستفادة من مقترحاتهم سواء في حل المشكلات العويصة أو استغلال الفرص المتاحة.
- زيادة الاهتمام بالنظم الداعمة لإدارة المعرفة ولتفعيل اتخاذ القرارات الإدارية، وخاصة ما يتعلق بنظم دعم القرارات سواء الجماعية أو تلك المستندة على المعرفة، هذه الأخيرة التي تمكن المدراء من اتخاذ قرارات أوسع وأكثر تعقيدا، كما ينبغي إدارة المصارف مسايرة واقتفاء كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا.
- إن فعالية القرارات الإدارية المتخذة يتوقف بصفة كبيرة على حجم المعرفة التي يمتلكها المدراء ومدى صلاحيتها لذلك، لهذا فإنه ينبغي على إدارة المصارف السعي إلى إدارة معرفتها بشكل أكبر وأكثر تميز من خلال إعطاء الاهتمام إلى عملياتها من خلق وتخزين وتوزيع وتطبيق.

الملاحق

## الملحق رقم (1)

| الكاتب                    | وضع الأهداف | الحاجة إلى قرار التعرف على المشكلة | تعريف المشكلة | جمع المعلومات | تطوير البدائل | تقييم البدائل | الاختيار | التطبيق | المتابعة |
|---------------------------|-------------|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|---------|----------|
| سيمون (1962)              | •           | •                                  |               |               | •             |               | •        |         |          |
| ليندرج (1962)             | •           | •                                  |               | •             |               |               | •        |         |          |
| مينتزربرغ و زملائه (1796) | •           | •                                  | •             | •             | •             | •             | •        | •       | •        |
| بارنارد (1976)            | •           | •                                  | •             |               | •             | •             | •        | •       | •        |
| جوردن<br>بارسمان (1978)   | •           |                                    | •             |               | •             |               | •        |         | •        |
| جيلوك (1980)              | •           | •                                  |               | •             |               |               | •        | •       |          |
| هوبر (1980)               | •           | •                                  |               | •             |               |               | •        | •       | •        |
| لليفر (1981)              | •           | •                                  | •             |               | •             |               | •        | •       | •        |
| هيوز (1982)               | •           | •                                  |               | •             | •             | •             | •        | •       |          |
| مودي (1988)               | •           | •                                  | •             |               | •             | •             | •        | •       |          |
| دافت (1988)               | •           | •                                  | •             | •             | •             | •             | •        | •       |          |
| بريدج (1989)              | •           |                                    | •             |               | •             |               | •        |         |          |
| بازرمان (1994)            |             |                                    | •             | •             | •             | •             | •        | •       |          |
| نوردن<br>هافن (1994)      | •           | •                                  | •             |               | •             | •             | •        | •       | •        |
| هيراكليوس (1994)          | •           | •                                  | •             |               | •             | •             | •        | •       | •        |
| ناتيل و زملائه (1995)     | •           | •                                  | •             | •             | •             | •             | •        | •       | •        |
| سكايتنر (1999)            | •           | •                                  | •             | •             | •             | •             | •        | •       | •        |
| هارسون (2000)             | •           |                                    |               | •             |               |               | •        | •       | •        |

المصدر: أحمد علي حسين العمري: تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية ، مرجع

سبق ذكره، ص12

## الملحق رقم (2)

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

استبيان في بحث تحت عنوان:

**أثر إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية**

**- دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية -**

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

سهام بوصبع

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

طارق الخير

السلام عليكم :

هذا الاستبيان في إطار بحث علمي الرجاء إخواني ،أخواتي الإجابة على كل الأسئلة بكل دقة وموضوعية ،وتقوا أنها لن تستخدم سوى أغراض البحث مع الاحتفاظ بالسرية التامة للمعلومات التي سنتحصل عليها و التي تقتضيها جوانب البحث ،فالهدف هو إثراء البحث العلمي.

السنة الدراسية: 2009-2010

## 1- المحور الأول: (البيانات الشخصية)

أ-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

ب-الفئة العمرية: ☐ 30 سنة فأقل ☐ 50-41

☐ 40-31 ☐ 51 سنة فأكثر

ج-المؤهل العلمي: ☐ ثانوية فأقل ☐ ليسانس

☐ دراسات عليا

د-مدة الخدمة في المصرف: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 15-11

☐ 10-6 ☐ 20-16

☐ 21 سنة فأكثر

هـ-الوظيفة الحالية: ☐ مدير ☐ مساعد مدير

☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم

و- عدد الأفراد الذين تشرف عليهم: لا أحد ☐ 5-1

☐ 10-6 ☐ 15-11

☐ 20 -16 ☐ 20 فما فوق

## 2- المحور الثاني: إدارة المعرفة

يرجى التفضل بوضع إشارة (√) بجانب العبارات الآتية وفق المقياس المقابل

| المقياس       |      |       |         |                  | العبارات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|------|-------|---------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اتفق<br>تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق<br>تماما |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|               |      |       |         |                  | أولاً: أنواع المعرفة<br>أ/المعرفة الضمنية: يعتمد المدراء العاملون في المصرف في تطوير أعمالهم على:<br>1- المهارات التي يملكونها.<br>2- الخبرات المتراكمة لديهم.<br>3- المعتقدات و القيم الراسخة في أذهانهم.                                                                                                                                                                |
|               |      |       |         |                  | ب/المعرفة الصريحة: يستخدم المصرف عدد من الوسائل للتعبير عن المعارف:<br>4- المدونات والتقارير.<br>5- أوساط التخزين الرقمية.<br>6- السياسات و الإجراءات في المصرف                                                                                                                                                                                                           |
|               |      |       |         |                  | ثانياً : عمليات إدارة المعرفة<br>أ/ توليد المعرفة: يعتمد المصرف في توليد المعرفة على:<br>7- الفهم والاستيعاب للمعرفة الموجودة في المصرف.<br>8- الحلول المقدمة للمشاكل التي واجهت المصرف.<br>9- شراء المعرفة المتخصصة من البيئة المصرفية.<br>10- إبداع العاملين في المصرف.<br>11- اعتماد التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة.<br>12- الحصول على المعرفة من مصادر خارجية. |
|               |      |       |         |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                 |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ب/ <b>خزن المعرفة:</b> يستخدم المصرف طرق متعددة للخرن:<br>13- التدريب والحوار لحفظ المعرفة الضمنية.             |
|  |  |  |  |  | 14- التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة.                                                                               |
|  |  |  |  |  | 15- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في خزن المعرفة                                                             |
|  |  |  |  |  | 16- يتم خزن المعرفة على أساس انتقائي.                                                                           |
|  |  |  |  |  | ج/ <b>توزيع المعرفة:</b> يعتمد المصرف في توزيع المعرفة على:<br>17- تبني أسلوب العمل الجماعي.                    |
|  |  |  |  |  | 18- التدريب والحوار.                                                                                            |
|  |  |  |  |  | 19- الوثائق والنشرات و شبكة المعلومات.                                                                          |
|  |  |  |  |  | 20- الاتصالات غير الرسمية.                                                                                      |
|  |  |  |  |  | 21- استخدام فرق الخبرة وحلقات المعرفة.                                                                          |
|  |  |  |  |  | د/ <b>تطبيق المعرفة:</b> لتطبيق المعرفة تقوم إدارة المصرف ب:<br>22- تعيين مدير المعرفة لضمان تطبيق جيد للمعرفة. |
|  |  |  |  |  | 23- إعطاء الحرية اللازمة للعاملين لتطبيق معارفهم.                                                               |
|  |  |  |  |  | 24- يستفيد المصرف من المعرفة العملية.                                                                           |
|  |  |  |  |  | <b>ثالثا: نظم إدارة المعرفة داخل المصرف</b>                                                                     |
|  |  |  |  |  | 25- يستعين المصرف بالنظم الخبيرة.                                                                               |
|  |  |  |  |  | 26- يستعين المصرف بنظم الذكاء الاصطناعي .                                                                       |
|  |  |  |  |  | 27- يستعين المصرف بنظم دعم القرارات.                                                                            |
|  |  |  |  |  | 28- يستخدم المصرف نظم أتمتة المكاتب لإدارة مكاتبه.                                                              |
|  |  |  |  |  | 29- يستعين المصرف بنظم التشارك الجماعي.                                                                         |

### المحور الثالث :عملية اتخاذ القرارات الإدارية

|  |  |  |  |  |                                                                                          |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | أولاً :آلية اتخاذ القرارات                                                               |
|  |  |  |  |  | 1-أقوم بتحديد وتعريف المشكلة بوضوح قبل محاولة حلها                                       |
|  |  |  |  |  | 2-اتخذ القرارات الموكلة لي بشكل :                                                        |
|  |  |  |  |  | - فردي                                                                                   |
|  |  |  |  |  | - جماعي                                                                                  |
|  |  |  |  |  | - بالمشاركة                                                                              |
|  |  |  |  |  | 3-اتخاذي للقرار الفردي كان بسبب:                                                         |
|  |  |  |  |  | - قلة خبرة المشاركين في اتخاذ القرار                                                     |
|  |  |  |  |  | - تعارض المصلحة العامة مع المصلحة الخاصة للمشاركين في اتخاذ القرار                       |
|  |  |  |  |  | - الحالات الطارئة التي تحتاج إلى حل سريع                                                 |
|  |  |  |  |  | - الحالات الروتينية المتكررة                                                             |
|  |  |  |  |  | 4- أتيح للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق:                                      |
|  |  |  |  |  | - اتخاذ القرار وإعلانه للمرؤوسين من أجل تنفيذه                                           |
|  |  |  |  |  | -اقتراح القرار ثم مناقشته مع المرؤوسين                                                   |
|  |  |  |  |  | - عرض المشكلة للنقاش وتفويض المرؤوسين لاتخاذ القرار.                                     |
|  |  |  |  |  | 5- أعتد في اتخاذي للقرار بالمصرف على:                                                    |
|  |  |  |  |  | - الخبرة والمعرفة الشخصية                                                                |
|  |  |  |  |  | - الحقائق                                                                                |
|  |  |  |  |  | - الآراء والاقتراحات                                                                     |
|  |  |  |  |  | - الأساليب الكمية                                                                        |
|  |  |  |  |  | 6- تقوم إدارة المصرف بمكافأة المبدعين في اتخاذ القرارات في المصرف لخلق تحدي عند الآخرين. |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                         |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <p><b>ثانيا:فعالية القرارات الإدارية في المصرف</b></p> <p><b>ا-جودة القرار:</b></p> <p>7- لا تحقق بعض القرارات الأهداف المرجوة منها بالشكل المطلوب.</p> |
|  |  |  |  |  | 8- أشعر بالرضا عن نتائج القرارات التي اتخذها.                                                                                                           |
|  |  |  |  |  | 9- أحرص عند اتخاذ القرار على ضرورة وفرة المعلومات والمعارف الأساسية لاتخاذ القرار.                                                                      |
|  |  |  |  |  | 10- تؤدي القرارات الذي يتم اتخاذها إلى استخدام أفضل للموارد المادية والبشرية.                                                                           |
|  |  |  |  |  | <p><b>ب-زمن اتخاذ القرار و تنفيذه:</b></p> <p>11- أقوم بتأجيل اتخاذ بعض القرارات بالرغم من أهميتها.</p>                                                 |
|  |  |  |  |  | 12- أعمل على تأخير تنفيذ بعض القرارات بعد اتخاذها.                                                                                                      |
|  |  |  |  |  | 13- أستغرق زمنا أطول من المخصص أصلا لتنفيذ القرار.                                                                                                      |
|  |  |  |  |  | 14- أعمل على اتخاذ قرارات سريعة عندما تخفق القرارات في إحداث التغييرات المطلوبة.                                                                        |
|  |  |  |  |  | 15- أميل إلى اتخاذ قرارات سريعة عند توفر المعلومات والمعارف الكافية.                                                                                    |
|  |  |  |  |  | <p><b>ج-سهولة التنفيذ:</b></p> <p>16- أواجه مشكلات رئيسية لم يكن قد تم تحديدها قبل اتخاذ بعض القرارات.</p>                                              |
|  |  |  |  |  | 17-أقوم بتقييم اثر القرارات التي اتخذها على الأفراد المعنيين في المصرف.                                                                                 |
|  |  |  |  |  | 18- تتم صياغة القرارات بصورة واضحة وبسيطة مما يسرع في تنفيذها.                                                                                          |
|  |  |  |  |  | 19-لا يملك منفذي القرار المعرفة والقدرة الكافية لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم.                                                                          |
|  |  |  |  |  | 20-تحدد لمنفذي القرار طريقة تنفيذ القرارات الموكلة إليهم.                                                                                               |

### الملحق رقم (3)

المحكمون لأداة القياس:

| اسم الدكتور    | صفة الدكتور                                                                | الجامعة                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| إبراهيم توهامي | أستاذ في قسم إدارة الأعمال<br>عميد كلية العلوم الاقتصادية<br>وعلوم التسيير | جامعة 20 أوت 1955<br>بسكيكدة |
| إسماعيل قيرة   | أستاذ في قسم علم الاجتماع                                                  | جامعة 20 أوت 1955<br>بسكيكدة |

المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### القرآن الكريم

##### 1- الكتب

1. إبراهيم الخلف الملكاوي: إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم - دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
2. إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية - مدخل النظم - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
3. أحمد الخطيب، خالد زيغان: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، إربد، عمان، 2009.
4. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة - الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
5. أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
6. أسامة فريد، حسن الجندي: صناعة القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، 2000.
7. أمل احمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي - برنامج تدريبي - ، الطبعة الأولى، 2006.
8. ترجمة: صلاح الدين بقجة جي، وائل معلا، محمد نايفة، حسام مراد، محمد نوار العوا: بحوث العمليات، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1998.
9. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى: السلوك التنظيمي - نظريات وتطبيقات عملي لإدارة السلوك في المنظمة - الدار الجامعية، 2005.
10. جلال إبراهيم العبد: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004.

11. جمال الدين لعويصات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2002.
12. حسين بلعجوز: نظرية القرار - مدخل إداري وكمي - مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008
13. خضير كاظم حمود، أسامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، 2008.
14. خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
15. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة - التركيز على إدارة الأعمال - الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
16. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، دون سنة نشر.
17. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
18. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007
19. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال - دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها - دار الرضا للنشر، دمشق، 2004
20. زكريا الدوري، أحمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث - دار اليازوري، عمان، الأردن.
21. زيد منير العبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان، دون سنة نشر.
22. زيد منير عبوي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة - وظائف المدير - الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، 2007.
23. سعد غالب ياسين التكريتي: نظم مساندة القرارات، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2004.

24. سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم، التقنيات - الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007
25. سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2009
26. سليم بطرس جلدة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية، 2008.
27. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة، 2006.
28. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
29. صلاح الدين الكبسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
30. الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
31. ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997
32. عادل حرحوش المفرجي، احمد علي صالح: رأس المال الفكري - طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه - الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008
33. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005
34. عامر خضير الكبسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004
35. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن 21 - المكتبة العصرية، 2006
36. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري: المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2006

37. عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال -مدخل بناء المهارات- المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008
38. عبد اللطيف محمود مطر: إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
39. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة- إدارة معرفة الزبون- الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009.
40. علي السلمي: إدارة التميز- نماذج وتقنيات عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
41. عمر وصفي عقيلي: الإدارة- أصول ، أسس ، مفاهيم- 2007
42. لبنان الشامي،ماركو إبراهيم: مبادئ الإدارة، المركز القومي للنشر، اربد، الأردن، 2007
43. محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006
44. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة - علم وتطبيق- الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2008
45. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003
46. محمد عواد أحمد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
47. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002
48. نبيل محمد مرسى: نظم المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
49. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة- المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات- الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008.
50. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية- الإستراتيجية- الوظائف المجالات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
51. نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009

52. نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية-بين النظرية والتطبيق - دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2007.

53. هيثم علي حجازي: إدارة المعرفة - مدخل نظري - الطبعة الأولى، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

54. واثق شاكر محمود رامز: التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الخليج، 1997.

55. يوسف أبو فارة: التدقيق التسويقي، الأديبة للطباعة والنشر، 2001.

## 2- الرسائل والأطروحات الجامعية

1. أحمد علي حسين العمري: تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، 2001

2. إسماعيل مناصرية: دور نظام المعلومات في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة، 2004.

3. أسمهان خلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009

4. توفيق علي سريع باسردة: تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما في أداء المنظمة، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2007

5. حبيبة قميري: تطوير أداء وكفاءة الجهاز المصرفي الجزائري في مواجهة المتغيرات الاقتصادية العالمية، رسالة ماجستير، 2005

6. حنان تركمان: اتخاذ القرار الإداري وفعاليتيه في القطاعات الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة حلب، 2001،

7. سعاد شادر: مساهمة الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004

8. سميرة لوكريز: أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تطبيقية حسب بنك البركة الجزائري - رسالة ماجستير، دمشق، 2008
9. سميرة بلخيزر: المراجعة في البنوك، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002
10. سميرة يبال: المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004،
11. شاكر أحمد طلال العدوان: أثر خصائص المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، الأردن، 2006
12. علي بن حمد بن سليمان: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003
13. غسان عيسى العمري: الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004
14. فراس خضر شحادة: إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2006
15. نازم محمود محمد الأحمد: نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2007
16. الهام بوغليطة: دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2007
17. وهيبة حسين داسي: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2007

### 3- المجلات والمقالات العلمية

1. أحمد صالح الهزايمة: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009
2. أحمد مصطفى ناصف: عصر الشبكات الذكية والرقمية – فعاليات نظام إدارة المعرفة الكلية في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن 21 – مجلة التقدم العلمي، العدد 39، سبتمبر 2002
3. بوزيد سلّيمة: اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري، مجلة المعرفة، العدد 557، سوريا، فيفري 2010
4. سعد غالب ياسين: نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد 124، دون سنة نشر.
5. شمس الدين عبد الله شمس الدين: مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق، 2005، على الموقع: [http:// www. sscic 2008.com/assets/files/pdf/301-350/310 PDF](http://www.sscic2008.com/assets/files/pdf/301-350/310%20PDF)
6. عادل هادي البغدادي: توظيف العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون والتسويق ضمن إطار متكامل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (5)، العدد (19)، مارس، 2006
7. فريد كورتل: الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 11، ماي 2007.

### 4- الملتقيات والمؤتمرات العلمية

1. بن علي بلعزوز، عاشور كتوش: واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الصلاح، ورقة مقدمة إلى "ملتقى المنظومة المصرفية والتحويلات -واقع وتحديات-" الشلف، 14-15 ديسمبر 2004
2. بن عوالي حنان، عبود هودة: فعالية التحليل الكمي في اتخاذ القرارات، ورقة مقدمة إلى " الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009
3. راشدة عزيزو: المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009.

4. عبد المالك هبال علي قرين: اثر سلوك القيادة في جودة القرارات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009

5. فروم محمد الصالح، الياس بوجعادة: دور الأنظمة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول "الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية" جامعة سكيكدة، الجزائر، 27 - 29 جانفي 2009

6. هنادي الزعير: مبادرة إدارة المعرفة ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 افريل 2006

7. وداد عزيزي، حنان بوفروم: فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009 .

#### 5- الانترنت وصفحات الويب

1- النظام المصرفي الجزائري : [http:// www.shbab1.com/2minutes.htm](http://www.shbab1.com/2minutes.htm)

2- طارق الطيب: مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، على الموقع:  
<http://www.hrdiscussion.com/hr4521.html>

3- الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط:  
[www.cnepbanque. dz](http://www.cnepbanque.dz)

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

##### 1- الكتب

1. Chantal bussenalt, martine pretet: **Economie et Gestion de l'entreprise**, 4 édition vuibert, 2006,
2. France cairocross: **The Company of Future- How the communications revolution is changing management-** Harvard business school publishing corporation, 2002
3. Gilles balmisse: **Gestion des Connaissance - outils et application du knowledge management** – vibert, 2002
4. J.N.Jain,p.p.singh :**Modern Management-principle and technique** –regal publication, New delhi:

5. Jean – Michel viola: **Management des Grande Entreprise dans l'économie du savoir**, cheneliere education, 2007
6. Jean – yves prax: **le Manuel du Knowledge Management – une approche du 2 génération** , DUNOD , paris , 2003
7. John A. Wagner, R Hollenbek: **Organization Behavior- securing, competitive**, advantage, Taylor and Francis e-library, Newyork and London, 2009
8. John m . Ivancevich , Robert konoparike , Michael t .Matteson: **Organizational Behavior and Management**, 8 Edition, Mc Graw – Hill, united state, 2008.
9. Kai mertins ,peter heisig: **Knowledge Management – best practice in Europe-**
10. Paul gray: **Manager's Guide to Making Decisions about information system**, john wiley & son, 2006.
11. Pra deep Kumar: **Management- concept practices- cyber tech** publications, New Delhi, 2005.
12. Rene – Chales Tisseyre : **Knowledge Management – theorie et pratique de la gestion des connaissances**, Hermes science publication, paris, 1999
13. Richard a.johnson, Williamtnawell, roger c.vergin :**Operation Management-A system** concept-houghton
14. Steven alter: **Information System – a management perspective** – third edition, addition Wesley, educational publishers, united state, 1999
15. Sudhir Warier: **Knowledge Management**, Vikas Publishing, [S.I], 2003
16. Williams steve w: **Making Better Decision Making**, sage publication, thousand oaks, calif, 2002

## 2- المجالات والمقالات

1. A.D March: **knowledge Management technology**, international business machines system jornal, 2001
2. Catherine favored- André: **Principle Compétences Requises dans la Gestion de Connaissances et le travail dans les Réseaux** , suisse,28 aout , 2002

3. Laurent Jean – Marc: **Knowledge Management – les trois dimension d'un projet** ,mars; 2005 ([www.memoire.online.com/.../m- la gestion des connaissances 15 HTML](http://www.memoire.online.com/.../m-la-gestion-des-connaissances-15-HTML))
4. Salem Mahjoub: **la Prise de Décision dans nos établissement**, AUFEMO, Sousse,2008 ([http:// www.ulpmed.u.-tasbj.fr/ulpmed/aufemo/pdf/actualites/prise.decision-etablissement.pdf](http://www.ulpmed.u-tasbj.fr/ulpmed/aufemo/pdf/actualites/prise.decision-etablissement.pdf).)

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على رسالة الماجستير في قسم إدارة الأعمال

التي أعدتها الطالبة سهام بوصيع

بعنوان

**أثر إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية**

**- دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية -**

شُكلت لجنة المناقشة والحكم من السادة الأساتذة:

الأستاذ الدكتور طارق الخير.....عضوا مشرفا

أستاذ في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الدكتور تيسير زاهر.....عضوا

مدرس في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الدكتور بسام التزه.....عضوا

مدرس في قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

﴿ وما أوتيتم من العلم إلا قليلا ﴾

آية 85: سورة الإسراء

﴿إنما يخشى الله من عباده العلماء إن الله

عزيز غفور﴾

آية 28: سورة فاطر

صدق الله العظيم

## الإهداء

طيب الله ثراه

إلى روح والدي الكريم رحمه الله

والدتي الغالية

إلى نهر العطاء ومنبع الحنان

إخوتي وأخواتي

إلى الشموع التي تنير حياتي... ومهجة قلبي

صديقاتي

إلى من كن عوناً وسنداً لي في غربتي

الجزائر

إلى بلدي الغالي

سوريا

إلى بلدي الثاني

أهدي ثمرة جهدي

سهام

## شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

سورة إبراهيم، الآية: 7

بداية احمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعاني على إتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بعظيم شكري وامتناني إلى الأستاذ الفاضل الدكتور طارق الخير على نصائحه وتوجيهاته السديدة، التي أفادتني كثيرا في انجاز هذه الرسالة وإخراجها في صورتها النهائية، فله مني فائق الاحترام والتقدير.

ولا يفوتني أن أشكر طاقم السفارة الجزائرية وعلى رأسهم سعادة السفير - صالح بوشة - الذي غمرنا باهتمامه ومساعدته.

وأوجه شكري لكل من ساهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في انجاز هذا البحث.

## الملخص

### أثر إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية

- دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية -

إعداد الطالبة:

سهام عمار بوصبع

إشراف الأستاذ الدكتور:

طارق الخير

جاءت هذه الدراسة لتعالج موضوع إدارة المعرفة وأثرها في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية، حيث هدفت إلى التعرف مدى اعتماد المصارف الجزائرية على إدارة المعرفة في أداء أعمالها، كما هدفت إلى التعرف على مدى فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية، بالإضافة إلى كشف العلاقة بين إدارة المعرفة (المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، نظم إدارة المعرفة) وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

تمثل مجتمع الدراسة في المصارف العاملة بالسوق المصرفية الجزائرية، أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن 7 مصارف، حيث تم توزيع الاستبانة على المدراء العاملين بهذه المصارف، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 76 استبانة.

وقد اعتمد في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي ممثلاً في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، والتحليل الإحصائي الاستدلالي ممثلاً في الانحدار الخطي البسيط والمتعدد واختبار One Sample T- test.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- تولي المصارف الجزائرية اهتماماً بإدارة المعرفة، حيث تبين أن مستوى إدارة المعرفة بهذه المصارف هو مستوى مرتفع، هذا ما يدل على وعيها بأهمية المورد المعرفي كأحد الموارد الإستراتيجية في الوقت الحالي.
- تتمتع عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية بالفعالية المطلوبة، وذلك من خلال جودة القرارات المتخذة، بالإضافة إلى سهولة تنفيذها، والتزام المدراء بالوقت المتاح لاتخاذها ثم تنفيذها.

- ضعف اعتماد المدراء على الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالمصارف.
- يقوم المدراء بتأجيل اتخاذ بعض القرارات بالرغم من أهميتها، وهذا يعد مؤشر ضعف للمصارف الجزائرية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها المدراء (ضمنية، صريحة) وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم التي تعتمد عليها المصارف في إدارة معرفتها وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وخلصت الدراسة إلى جملة التوصيات التالية:

- تعتمد فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى حد كبير على المعرفة التي يمتلكها المدراء ومدى صلاحيتها لذلك، لذا فإنه على المصارف إدارة معرفتها بشكل متميز من خلال الاهتمام بمختلف عملياتها من توليد، تخزين، توزيع وتطبيق للمعرفة.
- إن القيام بتأجيل اتخاذ بعض القرارات المهمة سوف يزيد من حدة المشكلة المطروحة، وقد يعود السبب في ذلك إلى الضغط الذي يعاني منه المدراء أثناء أداء أعمالهم، هذا ما يحتم على الإدارات العليا العمل على توزيع المهام والأعمال على المدراء بصفة تتيح لهم التفرغ و الإسراع في اتخاذ القرارات خاصة الهامة منها حتى يسمح ذلك بالتجاوز السريع للمشاكل التي تعاني منها.
- الاعتماد على الأساليب الكمية بصفة أكبر من أجل ترشيد القرارات المتخذة، ومن بين هذه الأساليب (بحوث العمليات، شجرة القرارات، نظريات الاحتمالات، نظرية المباريات...)، وذلك إلى جانب الخبرة والمعرفة التي يتمتعون بها و الاستعانة بآراء الآخرين.

## فهرس المحتويات

| البيان                                           | رقم الصفحة |
|--------------------------------------------------|------------|
| الجزء النظري                                     |            |
| الفصل الأول الإطار العام للدراسة                 |            |
| أولاً: المقدمة العامة                            | 2          |
| ثانياً: مشكلة الدراسة                            | 4          |
| ثالثاً: مصطلحات الدراسة                          | 4          |
| رابعاً: أهمية الدراسة                            | 4          |
| خامساً: أهداف الدراسة                            | 5          |
| سادساً: الدراسات السابقة                         | 5          |
| سابعاً: فرضيات الدراسة                           | 11         |
| ثامناً: نموذج الدراسة                            | 11         |
| تاسعاً: متغيرات الدراسة                          | 12         |
| عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة                      | 12         |
| الحادي عشر: أدوات جمع البيانات وتحليلها          | 13         |
| الثاني عشر: صدق وثبات أداة الدراسة               | 14         |
| الثالث عشر: حدود الدراسة                         | 14         |
| الرابع عشر: صعوبات الدراسة                       | 15         |
| الفصل الثاني: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق |            |
| المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات حول المعرفة        | 18 - 33    |
| مفهوم وأهمية المعرفة                             | 18         |
| مصادر المعرفة                                    | 22         |
| أنواع المعرفة                                    | 25         |
| جوانب متعلقة بالمعرفة                            | 31         |

|          |                                                    |
|----------|----------------------------------------------------|
| 47-34    | المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة              |
| 34       | مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها                       |
| 39       | أهداف إدارة المعرفة                                |
| 40       | نماذج إدارة المعرفة                                |
| 45       | إستراتيجيات إدارة المعرفة                          |
| 67 -48   | المبحث الثالث: عمليات ونظم إدارة المعرفة           |
| 48       | عمليات إدارة المعرفة                               |
| 54       | نظم إدارة المعرفة                                  |
| 66       | صعوبات تطبيق إدارة المعرفة                         |
|          | الفصل الثالث: اتخاذ القرارات الإدارية              |
| 87 -71   | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القرار واتخاذ القرار |
| 71       | مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات الإدارية               |
| 75       | أنواع القرارات الإدارية                            |
| 81       | عناصر اتخاذ القرار الإداري                         |
| 82       | خصائص عملية اتخاذ القرار الإداري                   |
| 84       | نظريات القرار                                      |
| 111 -88  | المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات الإدارية       |
| 88       | مراحل عملية اتخاذ القرارات                         |
| 95       | أساليب اتخاذ القرارات الإدارية                     |
| 102      | العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية   |
| 107      | بدائل سياسات اتخاذ القرار والمشاركة باتخاذ القرار  |
| 121 -112 | المبحث الثالث: فعالية اتخاذ القرارات الإدارية      |
| 112      | مفهوم فعالية اتخاذ القرارات                        |
| 116      | أساليب زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار             |
| 118      | المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار    |

|           |                                                 |
|-----------|-------------------------------------------------|
| 119       | مساهمة إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات    |
|           | الجزء العملي                                    |
|           | الفصل الرابع: الدراسة الميدانية                 |
| 132 - 125 | المبحث الأول: النظام المصرفي الجزائري           |
| 125       | مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري              |
| 128       | نبذة عن عينة الدراسة                            |
| 140 - 133 | المبحث الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة         |
| 165 - 141 | المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات |
| 141       | تحليل البيانات                                  |
| 154       | اختبار الفرضيات                                 |
| 168 - 166 | المبحث الرابع: النتائج والتوصيات                |
| 166       | النتائج                                         |
| 167       | التوصيات                                        |
| 169       | المراجع                                         |
| 180       | الملاحق                                         |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                        | رقم الصفحة |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 1         | نموذج الدراسة                                                      | 12         |
| 2         | المصادر الداخلية للمعرفة (أفراد المعرفة)                           | 23         |
| 3         | المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة                                   | 28         |
| 4         | الترتيب الهرمي للمعرفة                                             | 31         |
| 5         | نموذج إدارة المعرفة عند Duffy                                      | 40         |
| 6         | نموذج إدارة المعرفة عند Marquart                                   | 42         |
| 7         | نموذج إدارة المعرفة الرصيد - التدفق - الميزة                       | 43         |
| 8         | العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة                                   | 48         |
| 9         | أشكال تحويل المعرفة                                                | 51         |
| 10        | تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمة                              | 56         |
| 11        | عائلة الذكاء الاصطناعي                                             | 60         |
| 12        | نشاطات نظم المكتب                                                  | 65         |
| 13        | علاقة القرارات الإدارية بمختلف العمليات الإدارية                   | 74         |
| 14        | أنواع المشاكل الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية                | 78         |
| 15        | أنواع القرارات حسب ظروف اتخاذها                                    | 80         |
| 16        | خطوات تطبيق أسلوب المجموعة الاسمية                                 | 92         |
| 17        | مراحل اتخاذ القرارات الإدارية                                      | 95         |
| 18        | أساليب اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالوسائل والنتائج المطلوبة | 96         |
| 19        | العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية                         | 106        |
| 20        | نموذج Vroom - Jago                                                 | 110        |
| 21        | عناصر الفعالية في اتخاذ القرار                                     | 115        |
| 22        | مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ أفضل القرارات                        | 120        |
| 23        | الأعمدة البيانية للجنس في عينة الدراسة                             | 135        |

|     |                                                     |    |
|-----|-----------------------------------------------------|----|
| 136 | الأعمدة البيانية للفئات العمرية في عينة الدراسة     | 24 |
| 137 | أعمدة بيانية توضح المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة | 25 |
| 138 | الأعمدة البيانية لمدة الخدمة في المصرف              | 26 |
| 139 | الأعمدة البيانية لوظائف عينة الدراسة                | 27 |
| 140 | أعمدة بيانية توضح نطاق الإشراف لعينة الدراسة        | 28 |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | عنوان الجدول                                                                                                               | رقم<br>الصفحة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1             | درجات سلم ليكارت                                                                                                           | 13            |
| 2             | اختبار الثبات لأداة القياس                                                                                                 | 14            |
| 3             | الفرق بين المعرفة غير الالكترونية والمعرفة الالكترونية                                                                     | 30            |
| 4             | الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة                                                                         | 77            |
| 5             | محاسن ومساوئ القرار الجماعي                                                                                                | 109           |
| 6             | الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة                                                                                          | 133           |
| 7             | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إدارة المعرفة (العدد 76)                 | 141           |
| 8             | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص عملية اتخاذ القرارات الإدارية (العدد 76) | 148           |
| 9             | اختبار One Simple T- Test لإدارة المعرفة                                                                                   | 154           |
| 10            | اختبار One Simple T- Test لفعالية اتخاذ القرارات                                                                           | 155           |
| 11            | معامل الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                                              | 157           |
| 12            | تحليل التباين للمتغيرين المعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                                                    | 158           |
| 13            | معاملات متغيري المعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                                                             | 158           |
| 14            | معامل الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                                              | 159           |
| 15            | تحليل التباين للمتغيرين المعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                                                    | 159           |
| 16            | معاملات متغيري المعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                                                             | 160           |
| 17            | معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيري عمليات إدارة المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية                           | 160           |
| 18            | تحليل التباين للمتغيرين عمليات إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                                               | 161           |

|     |                                                                                         |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 162 | معاملات المتغيرين عمليات إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                  | 19 |
| 162 | معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيري نظم إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية | 20 |
| 163 | تحليل التباين لنظم إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                        | 21 |
| 163 | معاملات المتغيرين نظم إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                     | 22 |
| 164 | معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيري إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية     | 23 |
| 164 | تحليل التباين لمتغيري إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                     | 24 |
| 164 | معاملات متغيري إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية                            | 25 |

## قائمة الملاحق

| رقم<br>الملحق | عنوان الملحق                                                  | رقم<br>الصفحة |
|---------------|---------------------------------------------------------------|---------------|
| 1             | مراحل اتخاذ القرارات الإدارية حسب مجموعة من الكتاب والإداريين | 181           |
| 2             | الاستبانة                                                     | 182           |
| 3             | المحكمون لأداة القياس                                         | 188           |