جامعة يحى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

– دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بالمدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبتين:

- توات وسيلة
- قلاتي ايمان

الأستاذ المشرف:

د. معوشي عماد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	ملاحظات
سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر" أ"	رئيسا
معوشي عماد	أستاذ محاضر" ب"	مقررا
كروش نور الدين	أستاذ محاضر" ب"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

الحمد لله لا يحصى له عدد، ولا يحيط به الأقلام مدد، اللهم لك الحمد ملئ السموات والأرض، فكل الحمد لك، اللهم لك الشكرلنعم لا نحصيها، فكل الشكر لك يالله وأشهد أن محمد رسوله الأمين خصصه بجوامع الكلم وأنزل عليه القرآن المبين عليه افضل الصلاة والسلام.

وبعد أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف معوشي عماد على النصائح والتوجيهات القيمة التي قدمها.

ثم أشكر جميع أساتذة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية الذين لم يبخلو علينا بالنصح والإرشاد طوال مدة هذا العمل.

وكما لا أنسى شكر جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية على ماقدمو من مساعدة وتسهيل لهذا العمل.

كما لا يفوتنى أيضاً أن أوجه شكري إلى السادة أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة فأسأل الله أن يوفقهم لخدمة العلم والمعرفة.

كما أتقدم بالشكر على كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد حتى بالكلمة الطيبة.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى والشكر لله الذي وفقنا فى إنجاز هذا العمل ويسره لنا.

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى أرق وأطيب شخصين على الإطلاق أمي وأبى حفظهما الله وأطال في حياتهما.

إلى شريان القلب وقرة العين الزوج الكريم " رحماوي منير" الذي حفزني على هذا العمل حفظه الله ورعاه ووفقه إلى ما يحبه ويرضاه وسدد بالنور خطاه

إلى إخوتي وأخواتي : محمد، وليد، بلال، مروان، كريمة، لامية.

إلى عائلة زوجي بكل أفرادها .

إلى كل أصدقائي بالأخص الصديقة التي شاركتني هذا العمل وسيلة.

إلى كل من كان له الفضل في إرشاد وتوجيه هذا العمل إلى الأستاذ المشرف معوشي عماد الذي لم يبخل علينا بأي شيء.

إيمان

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قُل اعمَلوا فَسَيَرَى الله عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ والمُؤْمنُون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

" الله جل جلاله "

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة...ونصح الأمة...إلى نبي الرحمة ونور العالمين.

" سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى كل من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار..

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار..أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

" والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

" أمي الحبيبة "

إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة

سرت إلى أخواتي: دليلة، نبيلة، نجية، إلى إخوتى: محمد

عبد الغني، عبد الكريم، عادل، يوسف، وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى شموع حياتي الكتاكيت الصغار: آية،إسلام، إسحاق، يعقوب، يونس

كما لا أنسى زميلتي التي شاركتني هذا العمل إيمان حفضهاالله.

إلى من تحَّلو بالإيخاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخيرإلى من عرفت كيف أجدهم وعلمونى أن لا أضيعهم صديقاتي: نبيلة

فاطمة الزهراء، إيمان، حكيمة، مسعودة، سعاد.

ونسأل الله عزوجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجه الكريم وأن يدخر الحسنات يوم الدين.



الملخص:

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات وعدم الاستقرار على جميع المستويات ،مما أثر على طبيعة الاقتصاد السائد وعلى مختلف المؤسسات إلى تحركه وتتأثر به، وكان لابد على الفكر الإداري،أن يواكب هذه التغيرات ويتطور بشكل كبير، ومع أنه كان للمدارس الإدارية الفضل الكبير في هذا التطور إلا أن أفكارها لم تعد كلها ملائمة للنمط الاقتصادي الجديد اقتصاد المعرفة، الذي ماعدا يقوم على الموارد الطبيعية واليد العاملة ورأس المال فقط، بل كذلك المعرفة والتي أصبحت تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة.

لذا ظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات وأساليب إدارية تسعى إلى إيجاد الأسلوب الإداري الأنجع، والذي يحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية، وذلك بالسعي إلى اكتسابها مزايا تنافسية تمكنها من التفوق والتميز على منافسيها، ويعد أسلوب إدارة المعرفة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة، بهدف تحقيق مزايا تنافسية لها، وتعتمد إدارة المعرفة في ذلك على دعامتين رئيسيتين هما، أولاً الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة أو ما يعرف بعمال المعرفة وهم المصدر الأساسي للمعرفة الضمنية، وثانيا نظم المعلومات والتي تجد فيهم إدارة المعرفة وسائل فعالة لتحقيق أهدافها.

وعلى صعيد آخر تعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة، ونستطيع القول بأن اتخاذ القرارات وعلى اختلاف أنواعها، يتطلب من المدير أن يتمتع بصفات ومعارف وقيم للوصول إلى الرسالة التي تسعى المؤسسة إلى ترجمتها على أرض الواقع عبر الفكر، فلا يزال رأس المال الفكر البشري في المقام الأول، فلا يمكن للإداري اتخاذ القرارات بدون وجود المعرفة والفكر اللازم لتوظيفه.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، اتخاذ القرار، رأس المال الفكري، نظم المعلومات، نظم دعم القرار

الفهرس

فهرس المحتوى

شكر وتقدير	
إهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	I-III
فهرس الأشكال وفهرس الجداول	I
المقدمة العامة	أ- د
الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة ورأس المال الفكري	
مقدمة الفصل الأول	2
المبحث الأول: ماهية المعرفة	3
المطلب الأول: مفهوم، نشأة وأهمية المعرفة	3
المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها	4
المطلب الثالث: مصادر المعرفة والعوامل المؤثرة فيها	10
المطلب الرابع: دورة حياة المعرفة	12
المبحث الثاني: ماهية رأس المال الفكري	15
المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته	15
المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري ومكوناته	17
المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال الفكري وأهميته	21
المبحث الثالث: ماهية إدارة المعرفة	27
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة	27
المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة ووظائفها	31
المطلب الثالث: مكونات إدارة المعرفة	34
المطلب الرابع: مراحل إدارة المعرفة وعملياتها	38
خلاصة الفصل	43
الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار	

مقدمة الفصل الثاني	45
المبحث الأول: ماهية القرارات	46
المطلب الأول: مفهوم القرارات وأهميتها	46
المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن اتخاذ القرار	48
المطلب الثالث: خصائص القرار وفاعليته	52
المطلب الرابع: عناصر القرار وأنواعه	54
المبحث الثاني: مدخل لعمليات اتخاذ القرار	57
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصها	57
المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار	59
المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرار	64
المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	66
المبحث الثالث:أساسيات عملية اتخاذ القرار	69
المطلب الأول: مبادئ وظروف عملية اتخاذ القرار	69
المطلب الثاني: صفات وأنماط عملية اتخاذ القرار	72
المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار	76
المطلب الرابع: مشاكل ومعوقات اتخاذ القرارات	80
المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات	82
المطلب الأول العلاقات المرتبطة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار	82
المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار	84
المطلب الثالث: الطرق المساعدة على عملية اتخاذ القرارات	86
خلاصة الفصل	90
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	
مقدمة الفصل الثالث	92
المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	93
المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر	93

المطلب الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر	94
المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر	94
المبحث الثاني:المديرية العملية للاتصالات بالمدية	95
المطلب الأول: تعريف المديرية العملية للاتصالات بالمدية	95
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية	96
المطلب الثالث: خدمات اتصالات الجزائر	97
المبحث الثالث: أدوات ومنهجية الدراسة	100
المطلب الأول: أدوات الدراسة	100
المطلب الثاني: منهجية الدراسة	101
المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج الاستبيان	105
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	113
خلاصة الفصل	116
الخاتمة العامة	118
قائمة المراجع	123
الملاحق	

قائمة الجداول والأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	العوامل المؤثرة في المعرفة	12
(2-1)	دورة حياة المعرفة	14
(3-1)	هيكل رأس المال في الشركات	21
(4-1)	نموذج القياس المتوازن للأداء	25
(5-1)	مكونات إدارة المعرفة	34
(1-2)	خطوات عملية اتخاذ القرار	63
(2-2)	القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الحاصلة في تداخل وتشابك الصفات الموروثة والمكتسبة	72
(3-2)	أنماط اتخاذ القرار على اتخاذ القرار	75
(4-2)	الطرق المساعدة على اتخاذ القرار	78
(5-2)	العلاقة بين إدارة المعرفة واتحاد القرار	85
(6-2)	نموذج مبسط لدور نظام المعلومات في القرار	86
(1-3)	تنظيم المديرية العملية للاتصالات بالمدية	95
(2-3)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية	96
(3-3)	توزيع الموظفين حسب الجنس	106
(4-3)	توزيع الموظفين حسب العمر	107
(5-3)	توزيع الموظفين حسب الشهادة العلمية	108
(6-3)	توزيع الموظفين حسب التصنيف الوظيفي	109
(7-3)	توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة	110

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مكونات رأس المال الفكري	20
(2-1)	مراحل تطبيق إدارة المعرفة	40
(1-2)	ظروف اتخاذ القرار	71
(2-2)	دور نظم المعلومات الإدارية المساهمة في مراحل اتخاذ القرار	89
(1-3)	درجات مقياس ليكرت الثلاثي	101
(2-3)	عينة الدراسة	102
(3-3)	معامل ألفا كرونباخ	102
(4-3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للمحور	103
(5-3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية للمحور	104
(6-3)	معامل الارتباط بين درجات بيرسون للمحورين الإستبانة ككل	105
(7-3)	مقياس التحليل	105
(8-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	106
(9-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	107
(10-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية	108
(11-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	109
(12-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	110
(13-3)	عرض أراء العينة حول المحور المتعلق بإدارة المعرفة	111
(14-3)	عرض أراء العينة حول المحور المتعلق باتخاذ القرار	112
(15-3)	نتائج اختبار on- sample test حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب بعد إدارة المعرفة	114
(16-3)	نتائج اختبار on- sample test حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب بعد عملية اتخاذ القرار	115

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
(1)	استبانة الدراسة	128
(2)	معامل ألفا كرونباخ	133
(3)	الإتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة	135
(4)	الإتساق الداخلي لمحور عملية اتخاذ القرار	137
(5)	الإتساق البنائي للمحاور	139
(6)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان والمحورين	139
(7)	اختبار one semple test للمحاور	143

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يعيش العالم في هذه الفترة عصر الاقتصاد الرقمي، حيث تتوفر ثروة ضخمة من المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بمختلف أشكالها في شتى المجالات، وإن من يملك المعرفة وليس لديه المقدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء لن يستطيع مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة من أجل التميز، خصوصا مع حلول الألفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات أو الاقتصاد المبني على المعرفة ، حيث لم يعد اكتناز واكتساب المعرفة والمعلومات لوحده مجديا، ومن هذا المنطلق باتت إدارة المعرفة أحد أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر، حيث أصبحت بؤرة تركيز في العديد من الدراسات لما لها من بالغ الأثر في شتى المجالات الإدارية ، وضلت تحتل مكانة متقدمة بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في مؤسسات اليوم، وذلك لإدراكها بأن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع لكون المعرفة في أغلبها تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتخطيطها وتنظيمها ونشرها وإجراء الرقابة والتقويم وإجراءات المتابعة لعمليات إدارة المعرفة كما تعتبر عملية اتخاذ القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في أية تنظيم، وترتبط بمختلف أنشطة المؤسسة ومنها التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والمعارف وبناء وتطوير نظم المعلومات، والحقيقة أن الحاجة إلى المعرفة وضروريتها بالنسبة لمتخذ القرار تتزايد بصورة كبيرة كلما اتسعت وتعقدت مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها، فالقرار الذي يتم اتخاذه مع اختلاف وتباين مستوياته يظل محكوماً بمجموعة من الأطر إلى جانب ما يتدخل مع ذلك من عوامل ومؤثرات خارجية.

وبالتأكيد فإن الانطلاق من هذه الأمور مجتمعة والحصول على معارف كافية بشأنها تمكن لمتخذ القرار من اتخاذ قراراته على نحو مدروس، وعدا ذلك فإن غياب المعارف التي يحتاج إليها يجعل مهمة اتخاذ القرار بالغة الصعوبة والتعقيد.

ونجد في سياق ما يتم بحثه من مشكلات متنوعة وفي مختلف مجالات الحياة أنّ توفر المعرفة الكافية والدقيقة تمكن القائمين بالبحث عن تلك المشكلات ودراستها وتحليلها بعمق وشمولية، ويساعد على تكوين فهم مشترك حولها وتطورات متكاملة لمعالجتها ويوصل بالنتيجة إلى اتخاذ قرارات مدروسة.

وعلى ضوء ماسبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن بلورتها في السؤال الأتي:

- **ماهو أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟**

من الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وفيما تكمن أهميتها؟
2. ما المقصود بعملية اتخاذ القرار؟
3. ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار؟

يمكن الإجابة على الأسئلة الفرعية من خلال صياغة الفرضيات التالية:

1. المعرفة هي مجموعة من العمليات التى تتحكم وتخلق المعرفة وتستخدمها وتنشرها من قبل إدارة الممارسين.
2. عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار لإمكانية معينة على أساس بعض المؤشرات والمعايير من بين البدائل قصد تحقيق هدف معين.
3. العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار هي علاقة طردية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ضرورة وجود إدارة المعرفة كأحد العوامل المهمة التى تساعد مؤسسات الأعمال في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث يحتل موضوع إدارة المعرفة مركزا بارزا وأهمية خاصة في وقتنا الحاضر، باعتباره من أهم مميزات عصرنا الحديث، ومن الأساليب الحديثة والهامة للمؤسسات في انجاز أنشطتها المختلفة.

كما أن أهمية هذه الدراسة تنبع من أنه محاولة للتعرف على إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار ومفاهيمهما وأهميتهما بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية، ولكونها إحدى الدراسات القليلة في هذا المجال المهم، زيادة إثراء مكتبتنا بهذه المواضيع لكون إدارة المعرفة حلقة هامة في مختلف البحوث العلمية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة التعريف بإدارة المعرفة نظرا لأهميتها في مؤسسات الأعمال.
- التأكد على أنه يجب النظر إلى عملية اتخاذ القرار بنظرة شاملة.

- الوقوف على مدى وجود علاقة جوهرية بين المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الإستراتجية للموارد البشرية.
- إمكانية تحليل مشكلة إهدار المعرفة والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع الأساليب للسيطرة عليها.

أسباب اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي إلى مثل هذه المواضيع المرتبطة بالإدارة وتسيير المؤسسة بحكم التخصص وكذلك تميزها بالكثير من المرونة والإثراء العلمي.
- النقص الواضح في البحوث المقدمة من قبل الطلاب حول هذه المواضيع والتي من بينها موضوع إدارة المعرفة وأثرها على عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.
- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وخاصة لدى مؤسسات الأعمال.

الدراسات السابقة:

- العيداني نجوة، دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات، دراسة حالة مؤسسة povale وحدة الصمامات بالبرواقية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية2014 وقد قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ماهو دور إدارة المعرفة وعلاقتها برفع أداء المنظمة؟ وما واقع ذلك في وحدة الصمامات بمؤسسة بوفال
- الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة حالة مجمع الإسمنت الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2012، وقد قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما لذي يجب أن تلعبه نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية؟ وقد تضمنت الدراسة الإطار النظري و المفاهيمي لكل من نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات.وقد تطرقت الباحثة إلى عدة مداخل تتعلق بإدارة المعرفة.
- نوفيل حديد، أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، دراسة حالة الديوان الوطني للمواد المتفجرة ONEX،رسالة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر1996، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للمؤسسة الجزائرية الخروج من الأزمات التي

تتخبط فيها بدون تطوير أساليب العمل والتخطيط والتسيير والتنظيم؟ وقد تطرق الباحث في دراسته إلى مختلف المداخل المتعلقة بالنظام الآلي للمعلومات وعملية اتخاذ القرار.

- غزازي عمر، دراسة وتحليل أثر فاعلية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات، دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل تميل الإدارة في المؤسسات الجزائرية إلى استخدام نظم المعلومات بالكفاءة اللازمة التي تسمح لها بتفعيل عملية اتخاذ القرارات؟ حيث تم التركيز على فعالية نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات.

هيكل الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع وإثرائه وتحليل الإشكالية المحددة في الدراسة وتأكيد أو نفي الفرضيات المقترحة اعتمدت الدراسة على المنهج التالي الذي يتضمن مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة.

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للمعرفة ورأس المال الفكري، متناولين في المبحث الأول ماهية المعرفة، والمبحث الثاني ماهية رأس المال الفكري، والمبحث الثالث ماهية إدارة المعرفة.

أما الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار، والذي تناولنا في مبحثه الأول ماهية القرارات، أما المبحث الثاني تناولنا مدخل لعمليات اتخاذ القرار، وفي المبحث الثالث تناولنا أساسيات عملية اتخاذ القرار، وفي الأخير تم التطرق في المبحث الرابع إلى العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

أما الفصل الثالث فخصص لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وذلك من خلال ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني فقد تناولنا المديرية العملية للاتصالات الجزائر فرع المدية، أما المبحث الثالث تناولنا فيه منهجية وأدوات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمعرفة ورأس المال الفكري

تمهيد:

لعل أهم التغيرات والتحديات التي تواجهها المؤسسات تتمثل في الانتقال من الاقتصاد التقليدي القائم على التنافس من خلال الموارد المادية التي تتمثل في الأرض ورأس المال المادي، إلى اقتصاد المعرفة الذي يقوم على المعرفة والموجودات الفكرية التي تمثل المورد الأهم للاقتصاد، وبالتالي التحول إلى المجتمع الذي قاعدته الثروة فيه هي المعرفة، والأعمال التي تعتمد على معرفة الأفراد كقوة محركة.

بعد هذا التحول الكبير كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى والمعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد اللاملموسة والمتمثل في إدارة المعرفة، ومع تزايد أهمية إدارة المعرفة ودورها الفعال في إرساء وتفعيل أهداف المنظمة ككل، ومن أجل توضيح كل هذه الجوانب المرتبطة بإدارة المعرفة فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- **المبحث الأول:** ماهية المعرفة.
- **المبحث الثاني:** ماهية رأس المال الفكري.
- **المبحث الثالث:** ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن التجديد والابتكارات تشكل هاجسا لدى العديد من المؤسسات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، وبالتأكيد فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الابتكار، فكل شيء يقوم على المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم، نشأة وأهمية المعرفة.

أولا: مفهوم المعرفة

يعرف القاموس ويبستر المعرفة على أنها: الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، التعلم، وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما"، إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من التعاريف أوردها الكتاب، نذكر بعضها[1]:

- **المعرفة**: هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة فهي تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع.
- **المعرفة**: هي التبصر والفهم التي تنعكس على المقدرة العملية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة وعند نقل المعرفة إلى الآخرين وتطبيقها بشكل متكرر يؤدي ذلك إلى تراكم الخبرات وعند استخدامها بشكل ملائم تزيد الكفاءة .
- **المعرفة**: هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الانسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العلمية التي تراكمت لديه، التي قد أوصلته إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة، وتوجد المعرفة على شكل تعاريف ونظريات أو فرضيات ونماذج وقياسات وعلاقات وحسب رباعية المعرفة الأنفة الذكر، فالمعرفة هي عملية انتقال من بيانات إلى معلومات فمعرفة، فحكمة، التي تقود إلى حسن التقدير والقرارات الأكثر عقلانية ورشادة.

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص28.

كما عرفها (Nomaka): بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية، وترى أن المعرفة هي موجودات المؤسسة والأكثر أهمية تأكيدا لما تناولته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير التي عدت مفهوم المعرفة بصيغة كيف (How-Know)، معرفة لماذا (Know-Why) إحدى موجودات المؤسسة[1].

ثانيا: نشأة المعرفة

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان أما التاريخ المعاصر للمعرفة فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطورية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر، حيث بدأ التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع واستبدال صاحب الأرض بصاحب رأس المال، واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين إذ ظهر عصر آخر هو عصر العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات، إذا تحولت القيادة من الآلة إلى النظم الإلكترونية التي تتحكم بالماكنة والمصنع...الخ، وكذلك عمال المعرفة القادرون على السيطرة على الأجهزة الإلكترونية، وما يؤكد التنامي السريع في دور المعرفة كمورد استراتيجي لمؤسسات القرن الحادي والعشرين هو التحول الجذري في تركيبة القدرات والموارد البشرية.

ومن هنا أيقنت مؤسسات اليوم بأن مصدر قوتها يكمن في امتلاكها المعرفة والمعلومات وهو السلاح التنافسي المهم في الوقت الحاضر والمستقبل[2].

ثالثا: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، مرجع سابق، ص31.

[2] علاء فرحات طالب، أميرة الجينابي، **إدارة معرفة الزبون**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص53.

المعرفة (Economy Knowledge) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية[1]:

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج أو لإيجاد منتجات جديدة.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- توجه المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم.
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها

أولا: خصائص المعرفة

- المعرفة هي فعل إنساني راق ليس فقط لأنها ميزت الإنسان منذ البدء بدرجة التعقد التي اتسمت بها، وإنما لأنها كانت تتراكم وتنتقل من جيل لآخر بشكل يحمل معه قدرتنا على البقاء بأشكال أخرى ولعل الأهم هو أننا مع هذه المعرفة كنا نكتشف باستمرار أننا مزودون باستعدادات وقدرات عالية من أجل ليس فقط هضم المعرفة والخبرة التي تتولد من مصادر خارجية وإنما نستطيع أن نتميز عن كل الكائنات الأخرى وأن نولد المعرفة الجديدة، لأن الإنسان باختصار كائن مفكر ومتأمل وليس متلقي سلبي.

[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة لأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 20.

– أن المعرفة بأشكالها ليست أشياء، ليس فقط لأنها غير ملموسة، وإنما ما ينشأ عن هذه السمة من أنها لا تستهلك بالاستخدام ولا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع وإنما تتوالد ذاتيا عند كل عملية بيع أو استشارة أو تبادل، وإذا كان الشيء هو مزيج ذرات صلبة فإن المعرفة هي مزيج ناعم أثيري من الخبرات والمفاهيم والأفكار

وهذه السمة هي التي تجعل من الصعب تحديد المعرفة قبل استخدامها، وكذلك صعبة القياس مقارنة بالأشياء التي تكون قابلة للعد و الإحصاء وقابلة للنمذجة والتنبؤ، ومن أجل اضهار أبعاد خصائص متميزة للمعرفة، يمكن ان نشير إلى الخصائص الأساسية للمعرفة[1]، ويشير هوسيل وبيل (Housel and Bell) إلى مجموعة أساسية للمعرفة هي[2]:

– **إن المعارف يمكن أن تولد:**

إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

– **المعرفة يمكن أن تموت:**

وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا (وإن كان ذا جودة عالية تعوض أحيانا عما لا يكتب ولو بقدر). لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص. ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتعاقد عن الاستخدام.

وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري أو عند تغيير المعتقدات، في حين أن البعض الآخر يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي) ليس لأنها بدون استخدام وإنما لأن المعرفة تحولت من معرفة خاصة ومن

[1] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتجيات والعمليات**، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص26.
[2] نجم عبود نجم، مرجع نفسه،ص26.

داخل الشركة إلى معرفة عامة وإلى الميدان العام لتصبح جزء من الخارجيات أي ما يشبه السلع العامة (كالهواء، ولون السماء) لا تؤثر في السوق كعمليات تكلفة أو عائد.

- **المعرفة يمكن أن تمتلك:**

بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة شركات يتم الإمساك بها، والشركات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

- **المعرفة متجذرة في الأفراد:**

ليس كل المعرفة في الشركة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة طرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانيات ذهنية وهي قابلة للتحول إلى معرفة صريحة منظورة فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام. و إن خبرة جراح الدماغ هي مثال لهذه المعرفة، فبعد سنوات من الخبرة والممارسة تتكون لديهم هذه المعرفة التي تستخدم في الجراحة بفاعلية ولكن القليل منها هو المدون.

- **المعرفة يمكن أن تخزن:**

إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق ان تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق، الأقلام، الأشرطة، والآن على وسائل الخزن الإلكترونية في وقت أصبح هناك ما يقرب من (12) ألف موقع ويب جديد في الأسبوع يضاف على الانترنيت.[1]

[1] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، مرجع سابق، ص27.

- **أن المعرفة يمكن أن تصنف:**
- فإلى جانب المعرفة المتجذرة – الضمنية والمعرفة الخارجية – الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة لشركة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل، وهذه الفئة هي الأوسع في الشركة وتمثل ذلك الجزء المغطى غير الظاهر من الجيل الجديد الممثل لمعرفة الشركة الكلية[1].

ثانيا: أصناف المعرفة

من أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في الشركة لا بد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آلية وعمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في منتجات وخدمات الشركة... الخ، ولقد قدمت تصنيفات عديد من قبل المختصين في إدارة المعرفة وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة.

1. المعرفة الضمنية (Tactic):

وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة، تشير هذه المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل عليها فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولا تستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية والمعرفة المعبر عنها وأيضا النشاطات، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذه المعرفة من الصعب إداراتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكييها فقط ولكن يمكن استثارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتعريضها لمنبهات معينة وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

[1] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتجيات والعمليات**، مرجع سابق، ص ص27-28.

ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات وأيضا يمكن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى عند مزج قطع أو أجزاء من المعرفة الظاهرة للخروج بحكم المهارة والخبرة إلى تكوين معرفة جديدة وتحديث وتطوير المعرفة.

وهناك من يقول أن المعرفة الضمنية اشتقت من المعرفة الظاهرة وبوسائل أخرى تم تحويلها إلى معرفة ظاهرية وقد يكون هناك علاقة تبادلية بين المعرفة الضمنية والظاهرية.

وللحصول على الفائدة المرغوبة لا بد من الاستناد إلى المعرفة الظاهرة والضمنية وهذا يشكل هدف أساسي لإدارة المعرفة وهو الحصول على كلا النوعين من المعرفة الظاهرة والضمنية ولكن في حقيقة الأمر تواجه المؤسسة مشكلة التعامل مع المعرفة الضمنية والتعامل معها وإدارتها حيث أنها ذات طبيعة شخصية تجعل من الصعب إعادة صياغاتها وتبادلها، فتلجأ العديد من المؤسسات إلى إتباع نظم حوافز وسياسات تحفيزية من شأنها أن تشجع الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين وتحث مالكي المعرفة على البوح بها[1].

2. المعرفة الظاهرية Explicit

وتتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات ... الخ.

وهذا يؤكد أن الانسان يعرف أكثر مما يقول وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات، وقد يكون السبب السرية النابعة من رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات.

وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا، وهي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

[1] إبراهيم الخلوف، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، مرجع سابق، ص ص39-40.

وهناك من صَنف المعرفة ذاتها بتدرج هذا التصنيف من المعرفة الإجرائية إلى المعرفة الموصلة إلى الأغراض كما يلي:

أ.معرفة الكيف: (what-know):

وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما يمثل الفك والتركيب لأداة معينة

ب.معرفة ماذا:

أو المعرفة الإدراكية (Know-what) وهي أعلى المهارات الأساسية وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.

ج.معرفة لماذا: (Know –whay):

وتذهب إلى الأسباب وتسمى أيضا بالمعرفة السببية وتتضمن فهما أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد واستخدام المعرفة هنا يتطلب بناء واستخدام المنظور التنظيمي زبناء إطار للمعرفة.

د.معرفة من: (know- Who)

وتشير هذه إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.

هـ.معرفة الأغراض: (Know-Cause)

وتشير هذه إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الإرشادية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة[1].

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **ادارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم**، مرجع سابق، ص 41.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

أولا: مصادر المعرفة

1. المصادر الداخلية:

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد ومعتقداتهم، وافتراضاتهم وذاكرتهم ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المؤسسة.

2. المصادر الخارجية

هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن بين هذه المصادر: الاقتداء أمام المؤسسات الأخرى، والمشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية،ومساهمة التلفزيون وأفلام الفيديو ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى[1].

ثانيا: العوامل المؤثرة في المعرفة

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، ومن أبرزها ما يلي[2]:

1. مدى توفر مراكز البحث والتطوير:

وتشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإن كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفئة معينة تكون الفائدة هنا محدودة، وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، الطبعة لأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، الأردن، ص107.
[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع نفسه، ص107.

الساعة لجميع المهتمين، وان تتزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الأشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل لمؤثرة إيجابا في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

2. مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث:

فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد أو المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

3. مدى توفر الدعم المادي اللازم:

هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم، مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة ثابتة، فكلما زاد الدعم المالي، زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

4. الحوافز بشقيها المادي والمعنوي:

حيث أن توفرها يؤثر إيجابا على توليد إنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

5. الإبداع:

حيث أنه ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.

6. المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها:

بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسة وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.[1]

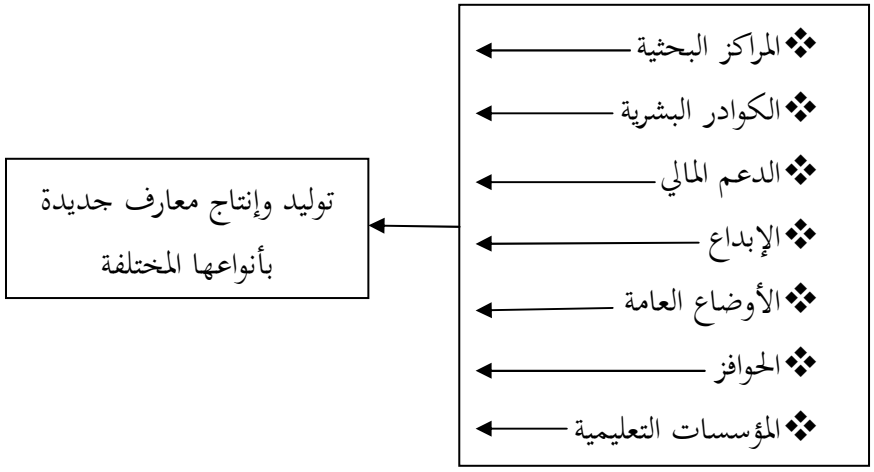
[1] ربحي مصطفي عليان، **إدارة المعرفة** ، مرجع سابق، ص108.

7. الأوضاع العامة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية:

حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقدم التسهيلات اللازمة. [1]

و يمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي

الشكل(1-1): العوامل المؤثرة في المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، **ادارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007 ص55.

المطلب الرابع: دورة حياة المعرفة

تمر دورة حياة المعرفة أو الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة بأربع مراحل هي[2]:

1. استقطاب المعرفة:

يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية (الموجودة بين الخبراء)، والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية)، ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة، ولقد سهل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحصول على المعرفة، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية، والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة ولأسباب كثيرة منها:

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، مرجع سابق، ص109

[2] بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2008 ، ص12.

تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق عملية استقطاب المعرفة وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم المعلومات.

2. تكوين المعرفة:

ترتكز عمليات تكوين المعرفة على توظيف و تراكم المعرفة الموجودة في المؤسسة لتكوين معرفة جديدة، أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة.

3. المشاركة بالمعرفة:

هي عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفية المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة في داخل المؤسسة وبين المؤسسات التي تعمل في السوق، تعتمد درجة كثافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية أهمها[1]:

أ. نطاق إتاحة المعرفة للمستنفدين:

أي إلى مدى تحمل المعرفة الموجهة للمستفيدين قيمة مضافة وليس مجرد التلقي السلبي لها.

ب. النفاذية:

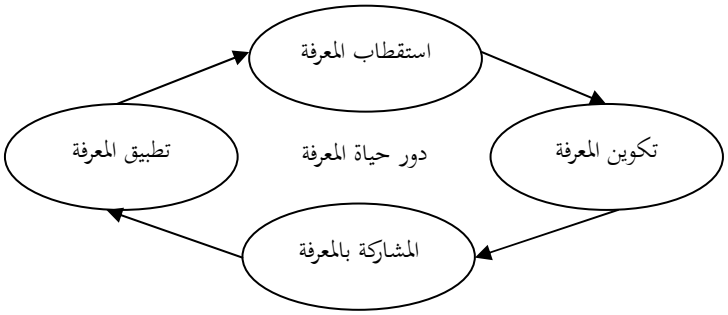
وتعني درجة انفتاح المعرفة للمستخدمين الاستعداد لتطبيق المعرفة بفاعلية سواء لتحسين الأداء أو لاكتساب ميزة تنافسية على بقية المؤسسات الأخرى التي تعمل في الصناعة، وفي جميع الأحوال يتطلب المشاركة بالمعرفة توفر نظم المعلومات والبرمجيات والأدوات التي تساعد في إدارة تدفقات المعرفة في الداخل ومع بيئتها الخارجية.

2. تطبيق المعرفة:

إن هذه الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة أي بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة بديلة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهاد الانبثاق وولادة معارف جديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية والتقنية، ويمكن تمثيل دورة حياة المعرفة أو دورة اكتساب المعرفة بما يلي:

[1] بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق، ص12.

الشكل(1-2): دورة حياة المعرفة



المصدر: بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية،الجزائر، 2008، ص13.

المبحث الثاني: ماهية رأس المال الفكري

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري Intellectual capital ودوره الفعال الذي يلعبه لضمان استمرارية ونجاح مؤسسات الأعمال في العصر الحديث، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته

أولا: مفهوم رأس المال الفكري:

يعرف Thomas A.Stewart رأس المال الفكري على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية Proprety Rights Entellectual والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة. ومن التعريف السابق يتضح للمؤلف أن مصادر خلق الثروة من وجهة نظر Stewart تتمثل في الأصول المعنوية غير الملموسة Intangible Assets والتي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير والابتكار Innvoution والبحث العلمي بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة والتي تم الحصول على حماية قانونية لها[1].

وعلى الرغم من أن التعريف يشير إلى بعض المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري، إلا أن التعريف قد تجاهل الإشارة إلى الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي tPhysical Withou Substance، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة.

ومن التعريف السابق يتضح للمؤلف أن Edvinssin على أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة، كما يتضح أن[2]:

[1] هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة**، الطبعة لأولى، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر، 2008، ص ص18-19.
[2] هاني محمد السعيد، مرجع نفسه، ص20.

- رأس المال الفكري يمثل كيانا معنويا غير ملموس.
- عدم التأكد من الفوائد المستقبلية المتوقعة من الأصول الفكرية.
- صعوبة قياس وتقييم رأس المال الفكري نظرا لعدم وجود قيمة سوقية لبعض مكوناته وعدم وجود عمر مادي له.

ويرى Kolnig أن رأس المال الفكري عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية Market Value والقيمة الدفترية Book Valueلأصول المؤسسة.

وعلى الرغم من أن تعريف Kolnig يحاول تفسير الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المؤسسة على أساس أن المؤلف يرى أن هناك قصورا في هذا التعريف، لأن الفرق المذكور قد لا يكون راجعا بالكامل إلى الأصول الفكرية وإنما قد يكون راجعا في جزء منه إلى الالتزام مبدأ التكلفة التاريخية عند تحديد القيمة الدفترية لأصول المؤسسة، كما أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على ارتفاع القيمة السوقية للسهم والتي لم يأخذها Kolnig في اعتباره مثل ظروف العرض والطلب والسياسات الاقتصادية السائدة في الدولة. [1]

ثانيا: أهمية رأس المال الفكري

تنطلق أهمية رأس المال الفكري ابتداء من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم. إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة، أي نسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغ عددا (114) سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة تشير إلى أهمية الدور الذي يؤدونه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا.

كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرون، لأنه يمثل قوى علمية (Scientific Forces)، قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال مؤسساتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

وتتضح أهمية رأس المال الفكري فضلا عما تقدم، من أهمية نظم قياسه والتي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، وهذا ما أكدته (Harvard Business Review) في

[1] هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة**، مرجع سابق، ص20.

عددها (سبتمبر-أكتوبر1997)، والذي يأتي بمناسبة مرور (75) عاما على صدورها وأشارت من خلاله أن نظم قياس رأس المال المعرفي في ظل العولمة والمعلوماتية والاتصالات، وانطلاقا من أهمية رأس المال الفكري آنفة الذكر سارعت الدول والمؤسسات ومراكز البحوث والدراسات إلى عقد مؤتمرات وإقامة الندوات حول تحليل مفاهيم وتشخيص أبعاده والبحث عن طرق ووسائل لقياسه وتقويمه[1].

المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري ومكوناته

أولا: خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بسمات وخصائص كعينة تحدد مدى إمكانية التقرير عنه ودرجه بالقوائم المالية، وتتمثل تلك السمات والخصائص فيما يلي[2]:

- إمكانية التحكم فيه بواسطة الشركة، ومن ثم الحصول على منافعه الاقتصادية المستقبلية والتي تكون مقصورة على الشركة وصعوبة الاستفادة منه بواسطة الآخرين، وبالتالي يدم المركز التنافسي للشركة على المدى طويل الأجل.
- وجود مشاكل تتعلق بفصله أو الافتقاد إلى فصله وصعوبة تحديد ما إذا كان قد تم المحافظة عليه أو صيانته أو سوف يتم استبداله تدريجيا
- الدرجة العالية من عدم تماثل المعلومات المتعلقة به فيما بين الإدارة داخل الشركة وبين أصحاب المصالح الآخرين
- يتسم بدرجة عالية من عدم التأكد.
- المخاطر المرتبطة به مقارنة بالأصول المادية التي تنشأ نتيجة وجود فاصل زمني بين الاستثمار فيه وبين التدفقات النقدية الواضحة المرتبطة به، وكلما ارتفعت درجة عدم التأكد بالنسبة للمنافع لاقتصادية المستقبلية كلما ازدادت صعوبة تقدير وتوقيت وحجم تلك المنافع، وبالتالي انخفاض احتمال رسملة هذه التدفقات كأصل في الميزانية، فالاستثمار في الأصول المعنوية مثلا في عدة مجالات تتمثل في كل

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص20.

[2] رضا الغول، **المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظيم العملي**، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية،مصر، 2014، ص 31.

من البحوث والتطوير، وبحوث السوق وبراءة الاختراع Invention ففي تلك المرحلة ترتبط قيمة الشركة بدرجة عالية من المخاطر معظمها غير منتظمة، ويمكن التغلب عليها بالتنويع وتتمثل هذه لمخاطر فيما يلي[1]:

- ✓ مخاطر فنية خاصة بمدى نجاح مرحلة الابتكار
- ✓ مخاطر مرتبطة احتمال تقادم التكنولوجيا بمجرد اكتمال مرحلة الابتكار نتيجة المنافسة وظهور تكنولوجيا جديدة.
- ✓ مخاطر تتعلق بدرجة عدم التأكد المرتبطة بالتدفقات النقدية المستقبلية والتي سوف يتم توليدها بمجرد اكتمال مرحلة الابتكار.
- ✓ مخاطر تتعلق بدرجة عدم التأكد المرتبطة بالعمر الزمني وتكاليف عملية الابتكار نفسها.

ثانيا: مكونات رأس المال الفكري

إن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصدر خلق القيمة في المؤسسات، ولذلك نجد أن بعض الكتابات قامت بتحديد ماهية رأس المال الفكري من خلال تحديد مكوناته. وفيما يلي استعراض لأهم تلك التصنيفات[2]:

1. التصنيف الأول:

يتم تقسيمه إلى[3]:

أ. الأصول البشرية:

وهي المعرفة والمهارات والإبداع والخبرة، فيتكون رأس المال البشري من مزيج المهارات والقدرات والمعرفة بالإضافة إلى المعرفة السابقة أو المكتسبة من خلال العمل.

ب. الأصول الفكرية:

وهي المعلومات والمذكرات المكتوبة، والإرشادات والمنشورات، وتتكون الأصول الفكرية لمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات لتسجيل الكتابة وتصبح محددة ومعروفة بوضوح وعندئذ تتعامل المؤسسة مع هذه الأصول الفكرية بدلا من التعامل مع الأفراد مثل: الخطط، التصميمات الهندسية ...الخ.

---

[1] رضا الغول، **المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظيم العملي**، مرجع سابق، ص32.

[2] ناصر مراد، **الاستثمار في رأس المال الفكري: مدخل لتحقيق التنمية**، الطبعة الأولى، الإسكندرية،مصر، 2006 ، ص75.

[3] ناصر مراد، مرجع نفسه، ص75.

ج. الملكية الفكرية:

وهي براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية والملكية الفكرية هي كل ما يمكن حمايته قانونيا

د. الأصول الهيكلية:

وهي تشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات و قنوات التوزيع

هـ. رأس مال العلاقات:

وهي تعكس العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها وموردیها ومنافسيها أو أي طرف أخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى المنتج أو خدمة، وفي كثير من الأحيان تفيد المؤسسة من اختياراتها وقدراتها على زيادة القيمة من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط ولكن من الأفضل النظر إلى العناصر الفردية كوعاء أكبر من الأصول والذي يمكن أن تشارك ويعاد تشغيلها في مشروعات جديدة.

2. التصنيف الثاني:

أما بالنسبة لـ (Brooking) فقدم رأياً آخر ويقوم على تقسيم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر هي كالتالي[1]:

أ. **أصول السوق:** وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق

ب. الأصول البشرية: وهي الخبرات المتراكمة وقدرات الابتكار وحل المشاكل ومؤشرات عن مدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل العمل تحت الضغط

ج. أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التصميم

د. أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنشأة مثل طرق تقييم الخطر وأساليب إدارة قوة البيع، وهناك من يقسم أصول رأس المال الفكري إلى[2]:

1- أصول الهيكل الداخلي لرأس المال

2- أصول الهيكل الخارجي لرأس المال

3- أصول الهيكل البشري لرأس المال

---

[1] صيدون فاطمة، **دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2013 - 2014، ص27.

[2] منية خليفة، **أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الإقتصادية**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، يومي 13و14 ديسمبر، 2011، ص 06.

والجدول التالي يوضح مكونات رأس المال الفكري

الجدول (1-1): مكونات رأس المال الفكري

أنواع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردين، المستثمرون الإستراتيجيون، الجماعات المحلية وكل ما يتعلق بالتمييز والسمعة
الهيكل البشري	القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعات، قدرات حل المشاكل تبقى لدى الأفراد في المؤسسة
الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، النماذج لكيفية قيام بالأعمال ولقواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، والمعرفة المرمزة الأخرى.

Source :M, Vermalle, The Future of knowledge, buterwortheinemann, amsterdam,p158 ,2003.

3. التصنيف الثالث:

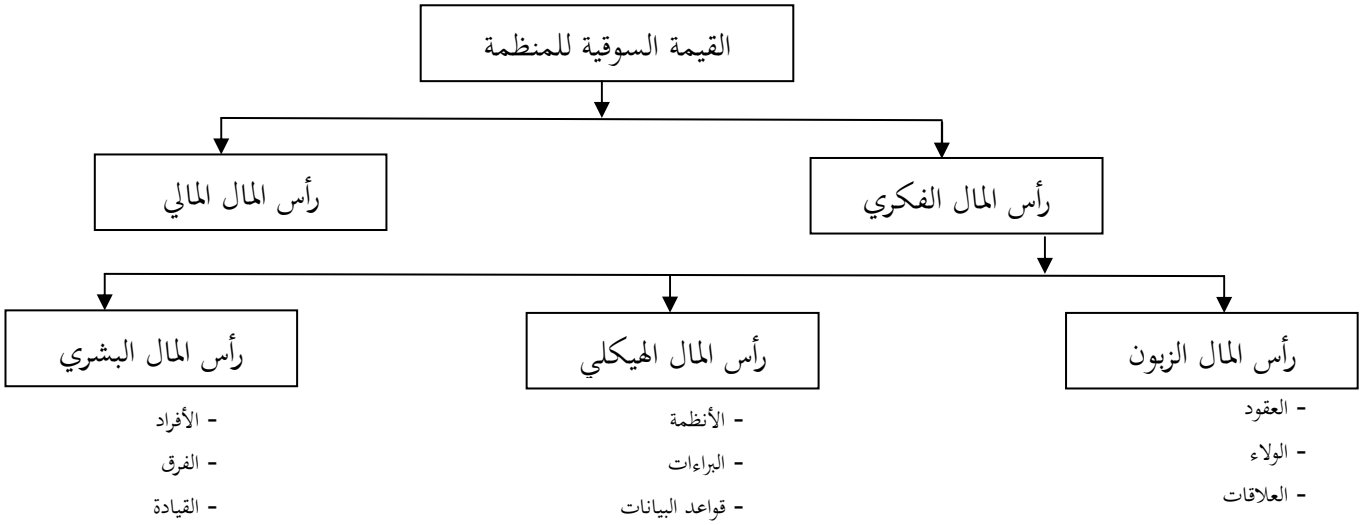
إن التقسيم الذي يعتبر أكبر شيوعا هو تقسيم ستيوارت والذي قسم رأس المال الفكري إلى[1]:

- رأس المال البشري
- رأس المال الهيكلي
- رأس المال الزبون

وذلك حسب ما يعرضه الشكل التالي:

[1] صيدون فاطمة، **دور رأس المال الفكري فى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق، ص 28.

الشكل (1-3): هيكل رأس المال في الشركات



المصدر: عبد الستار حسين يوسف، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2005، ص 08.

المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال الفكري وأهميته

أولا: طرق قياس رأس المال الفكري

لقد تبين من استعراض الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري مدى الاتفاق الكبير بين الباحثين والمؤسسات على الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة، إلا أن قياس هذا المصطلح يعتبر أمرا صعبا، حيث أنه غير ملموس وغير مرئي، ويقول Stewart: إن رأس المال الفكري شيء لا يمكن رؤيته أو لمسه إلا أنه يجعلك غنيا وعلى الرغم من صعوبة قياس رأس المال الفكري فإن المؤلف سوف يستعرض بعض الطرق والمحاولات في هذا المجال مع الإشارة لأهم المعايير والمؤشرات المستخدمة في القياس، على أن يقوم المؤلف في نهاية الفصل بوضع قائمة مقترحة بالمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة[1].

[1] هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة**، مرجع سابق، ص38.

وترجع أهمية قياس رأس المال الفكري إلى سببين أساسين هما:

- ان رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفاعلية الاستثمارات المخصصة له، كما ان القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته What Gets Measured .Gets Managed
- يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة على اعتبار أنه يمثل جزءا كبير في تحديد القيمة الحقيقية والقيمة السوقية للمؤسسة، وفيما يلي استعراض لأهم طرق رأس المال الفكري[1]:

- **الطريقة الأولى: معادلة توبين Tobin Equation**:

حيث تعتمد هذه الطريقة على مؤشر القيمة السوقية إلى تكلفة الإحلال كما يتضح مما يلي[2]:

$$\text{القيمة السوقية إلى تكلفة الإحلال} = \frac{\text{القيمة السوقية للمؤسسة}}{\text{تكلفة الاحلال لأصول المؤسسة}}$$

فإذا كان الناتج أكبر من واحد صحيح فهذا مؤشر على تحقيق المؤسسة للأرباح نتيجة استثماراتها في رأس المال الفكري، وتساهم هذه المعادلة في قياس مدى كفاءة وفاعلية السياسات الإدارية المطبقة في المؤسسة وذلك من خلال تحديد مقدار التغيير في هذه النسبة من سنة لأخرى.

ويرى المؤلف أن المعادلة السابقة تساهم في قياس العائد على رأس المال الفكري إلا أنها لا تقدم مؤشرا واضحا لقياس وتقييم الأصول الفكرية في المؤسسة.

- **الطريقة الثانية: القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added**:

وتعتمد هذه الطريقة على المؤشر التالي:

[1] هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة**، مرجع سابق، ص 39.
[2] هاني محمد السعيد، مرجع نفسه، ص39.

القيمة الاقتصادية المضافة= صافي دخل العمليات مخصوما منه الفوائد – تكلفة التمويل محسوبة على أساس المتوسط المرجح لإجمالي الأموال المستثمرة

فإذا كان الناتج موجبا فهذا يدل على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة وأن المؤسسة تحقق أرباحا أكبر مما هو متوقع لها، الأمر الذي يعكس الاستخدام الأمثل لعناصر ومكونات رأس المال الفكري التي تمتلكها المؤسسة. وتعتبر طريقة القيمة الاقتصادية من أوسع الطرق انتشارا في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث تعتبر من أهم مقاييس الأداء في مؤسسات الأعمال الحديثة في الدول المتقدمة

ويرى المؤلف ان الطريقة السابقة وإن كانت مفيدة في تقييم الأداء الكلي وفي حساب القيمة المضافة لإجمالي الأموال المستثمرة في المؤسسة، إلا أنها لا تؤدي إلى قياس رأس المال الفكري أو قياس العائد منه لأنها لا تعزل أثر المتغيرات الأخرى والتي قد تؤثر على القيمة الاقتصادية المضافة، على سبيل المثال إن تحقيق قيمة مضافة أو تحقيق قيمة أرباح اكبر مما هو متوقع قد يرجع إلى انخفاض معدلات التضخم الاقتصادي او الترشيد في التكاليف أو للتغيير في السياسات الاقتصادية للدولة[1].

- **الطريقة الثالثة: طريقة القيمة السوقية الدفترية Market to book Value**:

وتعتمد هذه الطريقة على المعادلة التالية[2]:

رأس المال الفكري= القيمة السوقية للمؤسسة – القيمة الدفترية

حيث تقوم هذه الطريقة في قياس رأس المال الفكري على أساس طرح ما في قيمة الأصول الملموسة والمالية المسجلة في دفاتر المؤسسة، ويتم قياس القيمة السوقية لمؤسسات الأعمال لصافي أصول المؤسسة، كما يتم قياس القيمة السوقية لمؤسسات الأعمال من خلال متوسط القيمة السوقية للسهم خلال مدى زمني معين مضروبا في عدد الأسهم عن طريق قسمة قيمة التداول للأسهم خلال فترة زمنية معينة على كمية التداول لنفس الأسهم خلال نفس الفترة الزمنية.

[1] هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة**، مرجع نفسه، ص40.

[2] هاني محمد السعيد، مرجع نفسه، ص41.

ويرى المؤلف أنه على الرغم من أن هذه الطريقة في قياس رأس المال الفكري تتسم بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أنها لا تمثل مقياس دقيق لتحديد قيمة الأصول الفكرية للمؤسسة لأن تزايد القيمة السوقية في المؤسسة قد يكون راجعا إلى النمو الاقتصادي، او انخفاض معدلات الفائدة وليس لرأس المال الفكري وكفاءة استثماره.

- **الطريقة الرابعة: طريقة Buren &Hark**

وتهدف هذه الطريقة إلى تقييم مخزون رأس المال الفكري في المؤسسة وتحديد قيمة العوائد الناتجة عن تقديم سلع وخدمات ابتكاريه متميزة، وتشتمل هذه الطريقة على أربعة إجراءات أساسية هي[1]:

- تحديد عدد براءات الاختراع Patents
- عدد العاملين من حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية
- تشخيص مكونات رأس المال الفكري وتقييم مدى مساهمتها في إنتاجية المؤسسة
- تقييم الفاعلية، من خلال العائد على الاستثمار في الأصول المعنوية غير الملموسة

ويرى المؤلف أنه على الرغم من أن طريقة تقييم المخزون الفكري للمؤسسة تلقي رواجا لدى العديد من المؤسسات القائمة على المعرفة إلا أن وجود العديد من العناصر الفكرية التي يصعب قياسها بمقاييس موضوعية ضمن هذا المخزون قد يؤدي إلى صعوبات في تطبيق هذه الطريقة وفي تحديد القيمة الحقيقة لرأس المال الفكري.

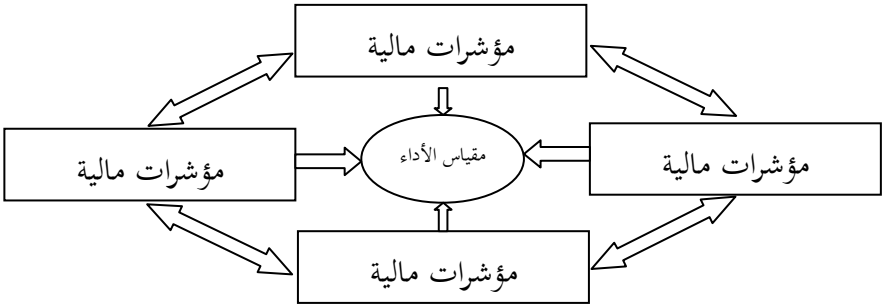
- **الطريقة الخامسة: نموذج القياس المتوازن للأداء Scorecard Balanced**:

وهو أحد النماذج المقترحة لتقييم رأس المال الفكري، ويقوم هذا النموذج على إحداث التوازن بين كل من: المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للأداء، الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية، المقاييس الخارجية للعملاء والمقاييس الداخلية للعمليات، والأصول المادية والأصول المعنوية[2]، ويمكن توضيح هذا النموذج كما هو مبين في الشكل على النحو التالي:

[1] هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة** مرجع سابق، ص41.

[2] هاني محمد السعيد، مرجع نفسه، ص42.

الشكل (1-4): نموذج القياس المتوازن للأداء



المصدر: سمية علي أمين، **المحاسبة على عناصر رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الستون، 2003، ص 272.

ثانيا: أهمية قياس رأس المال الفكري

تنطلق أهمية قياس رأس المال الفكري ابتداء من الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها والإنفاق عليها، وتنبثق أهمية قياس رأس المال الفكري من حقيقة مفادها ظهور علامات الهرم والشيخوخة على نموذج العصر الصناعي واستبداله ببطء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة ولكن على الرغم من هذا التبدل، إلا أن الكثير من المديرين ما زال يعمل وفقا لافتراضات النموذج الصناعي، وان تلك الافتراضات قد تجسدت في التفسيرات المستندة إلى الموجودات الملموسة ودورها في التحويل المادي للمدخلات إلى مخرجات تامة الصنع بقيمة اكبر من أجل خلق الثروة ناسين تماما دور الموجودات المعرفية في تحقيق ذلك، وقد شخص (Roose et al. 1997) هذه الظاهرة بالقول، من النادر جدا ان يجلس المديرون، ويحاولون فهم وإدراك من أين تأتي قيمة المؤسسة؟ [1]

إن استمرار المؤسسات ومديريها باعتماد افتراضات نموذج العصر الصناعي في العصر الحديث المستند إلى لمعرفة يمكن أن يقود تلك الشركات إلى الانتحار لأن هندسة المعرفة العكسية التي تمكن المنافسين من انتاج العمليات نفسها بسهولة كونها مشتركة محدودة معرفة ولذلك فرضت هذه الحقيقة على الشركات التي تريد أن تزدهر تطبيق إطارات عمل تقر بأن رأس المال الفكري يعد موجودا رئيسيا يستخدم لتحقيق التميز، وعلى هذا الأساس قال (Bahara) أن هناك ضغطا متزايدا على الشركات لقياس رأس مالها الفكري لأنه أضحى ضرورة

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص274-275.

ملحة، ومن هذا المنطلق أسست الكثير من المراكز والأندية غايتها قياسه وتطوير مقاييسه ففي سبيل المثال في عام (1996) أسس في مدرسة (Sterm) التابعة لجامعة نيويورك مركز قيس اللاملموسات (Intangibles centre of Measurement) مهمته إدارة تقييم واكتشاف اللاملموس، وفي العام نفسه ألفت في الدنمارك قوة مهمة من مدرسة (Copenhagen Business) ومجلس تطوير الصناعة والتجارة الدنماركي، تحت قيادة البروفيسور (Jan Mouritsen) للتحري والاستقصاء والبحث عن كيفية تمكين عشر شركات اسكندنافية من إدارة رأس مالها الفكري، وبالفعل نشرت تقريرها حول رأس المال الفكري في عام (1997)

وفي اسبانيا أسست عام (1998) نادي الفكر (32) (Club Intellect) شركة أبرزها ((Renfe,IBM, Herolett Packard) فضلا عن عدة جامعات، والرابطة الاسبانية للمحاسبة والإدارة، وكان هدف النادي الارتقاء بمقاييس رأس المال الفكري، وتطوير الطرائق الملائمة لذلك، ويتم تلخيص ضرورات قياس رأس المال بالأتي:

- يوفر أساسا لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، إذ أن رأس المال الفكري يعد الأساس في تحديد قيمة مؤسسات الأعمال وأداء الاقتصاد الوطني.
- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، لأن التركيز ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة، ولكن على وجود طرائق لقياسها وتقييمها.
- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة، وأن رأس المال الفكري يمثل الإمكانية الوطنية المخفية للتطور المستقبلي[1].

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري**، مرجع سابق، ص276.

المبحث الثالث: ماهية إدارة المعرفة

إن المؤسسات أصبحت تعتمد أساسا على المعرفة كمورد استثماري وكسلعة إستراتيجية وكخدمة و كمصدر لرفع مستوى الخدمة وكمجال لتحقيق أهدافها وطموحاتها ، وكمجال للقوى العاملة، لا بد أن تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة نشأتها وأهميتها

أولا: مفهوم إدارة المعرفة

يرى بعض الدارسين أن مصطلح إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات في حين يرى آخرون أن المفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي من ابتكار منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين لبيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال.

أما Neroman فعرف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق المعرفة و تستخدمها وتنشرها من قبل الممارسين، لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

أما (Bertels1991) فعرف إدارة المعرفة: هي إدارة المؤسسة اتجاه التحديد المستمر لقواعد لدى المؤسسة، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المؤسسة، كما وردت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة نذكر منها ما أورده (نجم عبود 2008) بأن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تحقيق فاعليتها في الشركة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية و بطريقة كفؤا لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح وهذا التعريف استنادا إلى المستوى الأدنى في إدارة المعرفة، لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة)[1].

إن إدارة المعرفة: هي مدخل إضافي أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي علية كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة، وهذه العملية

[1] جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2013، ص34.

أقرب إلى عملية التحسين Improvement أو إلى أسلوب أديسون Iadesonحيث كانت ابتكاراته تعج باستخدام الأفكار و المواد و الأشياء القديمة بطرق جديدة، ولأن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي[1]:

المورد الأكثر أهمية في الشركات الحديثة، فإنها(أي إدارة الشركات) لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى لإغنائه بما لديها من معرفة جديدة وبذلك فإن إدارة المعرفة هي العملية المنتهجة للاستخدام الخلاف للمعرفة وإنشائها وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي أشار إليه نوناكا(Nonaka) الذي سماه بحلزونية المعرفة عام 1991م ونموذج العمليات الأربع: التنشئة، التخريج، الترابط والتدوين[2].

ثانيا: نشأة و تطور إدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا، بمراحل عدة، رغم أن الحديث عنها لم ينطلق على نطاق واسع إلا في عصرنا الحديث، هي إذن ليست بالأمر الجديد تماما، فقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، ومن الواضح أن لهذه المقولة ما يساندها، فطالما وجد الإنسان وجدت المعرفة، ووجود المعرفة وتكاثرها يستلزم إدارة لحركتها والإفادة منها، فقد وجدت في نظام الطوائف و الحرف اليدوية في كل المراحل التاريخية القديمة والحديثة، فأرباب العوائل مرروا خبراتهم الحرفية إلى أبنائهم، وهؤلاء فعلو نفس الشيء وهكذا...الخ.

والواقع أن موضوع إدارة المعرفة في جانبه النظري حظي بمعالجة الكثير من الباحثين منذ الثلاثينات، من القرن الماضي (العشرين) وجاء ذلك من خلال حديثهم عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أما على الجانب التطبيقي فلم تكن معروفة إلا في وقت متأخر، بعد أن وضعت لها بعض المقاييس، وتزايد الإدراك للفوائد العائدة من بعض مبادراتها الناجحة[3].

وإذا كان هذا النموذج فعالا في الماضي فإنه في عصر التغيرات السريعة في البيئة والأعمال الالكترونية لن يكون كذلك بالتأكيد وبخاصة أو تقنيات المعلومات بقدراتها المتعاظمة وتصعيد الانترنت باعتبارها النافذة الأكبر

[1] جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، مرجع سابق، ص35.

[2] جمال يوسف بدير، مرجع نفسه، ص36

[3] حسني عبد الرحمن التيمى، **إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص84.

والأوسع والأسرع من حيث حجم المعلومات والمعرفة و الوصول إليها لابد أن تكون جزءا أساسيا من إدارة المعرفة.

ويعد بيتردراكر Peter. Drucker من أوائل المفكرين الذين رصدوا ارهاصات التحول العظيم، من مجتمع التصنيع إلى مجتمع قوامه المعرفة، وقد صاغ مصطلح " العمل المعرفي" أو " العامل المعرفي " في سنة 1960 تقريبا، وإننا بسبيلينا إلى دخول " مجتمع المعرفة" الذي لم يعد: المورد الاقتصادي الأساسي فيه رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل بل المعرفة وحيث يلعب" العامل المعرفي" دورا محوريا.

وأخيرا نتوقف عند تعانق" إدارة المعرفة في التغيير لدى المؤسسات، إذ ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها طريقة أو واحدة من الطرق التي تعني بالتطوير الوظيفي للمؤسسات، فإدارة المعرفة إذا أخذت على محمل الجد، يمكن أن تؤدي إلى إعادة النظر في عملية تشغيل المؤسسة، وهناك من يرى في إدارة المعرفة عنصرا من عناصر الإدارة الإستراتيجية، التي تقع مسؤوليتها على عاتق المستوى الأعلى في إدارة المؤسسة[1].

إذ ينبغي أن يكون للمؤسسة رؤية حول: ماذا ستنجز؟ وما هي أهدافها؟ كما ينبغي التعبير عن هذه الرؤية بأسلوب واضح وأن تبلغ للمؤسسة ككل من أعلاها إلى أدناها، ومن واجب المؤسسة أيضا أن تترجم هذه الرؤية إلى إستراتيجية تعمم بدورها داخل المؤسسة ككل.

إن إدارة المعرفة في الوقت الذي تعتمد فيه على الإستراتجية، فإنها تساند تحقيق هذه الإستراتيجية على أرض الواقع، وعلى أي حال فإن الطابع المعرفي للمؤسسات بمفهومها الشامل يحظى بتفصيل أكبر فيما بعد[2].

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

إن المعرفة تحظى بأهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، نحاول إيجازها فيما يلي[3]:

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال، وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات، وفي كافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى كافة.

[1] حسني عبد الرحمن التيمي، **إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا** ، مرجع سابق، ص85.

[2] حسني عبد الرحمن التيمي، مرجع نفسه، ص86.

[3] فليح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث،عمان، الأردن، 2007، ص13.

- إن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم، وبالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية.
- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو في استخدامها، والذين يزداد عددهم باستمرار.
- وكما تتجلى أهمية إدارة المعرفة في الدور الذي تقوم به من خلال عملياتها وممارستها التي تحقق نتائج إيجابية في السياق التنظيمي وهي كالتالي[1]:
  - ✓ الإسهام في رفع كفاءة الأداء و تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
  - ✓ توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة.
  - ✓ زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المؤسسة.
  - ✓ تحسين عمليات الاتصال و التنسيق وزيادة التعاون بين العاملين.

ولقد حدد (Housel) أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية[2]:

- إن إدارة المعرفة ستكون المهيمن على سوق تكنولوجيا المعلومات والخدمات.
- إدارة المعرفة سوف تمكن المؤسسات من إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة.
- إدارة المعرفة ستكون مصدرا للتحسين الجماعي للعديد من التسهيلات و الخدمات المقدمة حاليا.

ومن أهم فوائدها حسب ما أشارت إليه دراسات كل من (Wickhani.wiig.Myers)إلا أن المؤسسات التي اعتمدت مبادرات إدارة المعرفة قد حققت الفوائد التالية[3]:

- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل.

---

[1] إسراء طارق الملاح،"**دور الثقافة التنظيمية فى دعم عمليات إدارة المعرفة**" ، مجلة تنمية الرافدين، مجلد34، العدد110، جامعة المول، 2012، ص186.

[2] شوقي ناجي جواد، **أثر بيئة تفعيل المعرفة فى المنظمات الريادية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر،" الريادة في مجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، يومى26-29 أفريل، 2010، ص09.

[3] عبد الستار حسين يوسف، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري فى شركات الأعمال**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2005، ص82.

- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- زيادة وعي الموظفين وتحسين خبراتهم فيما يتعلق بجمعيات التشغيل، ومحتوى طبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن وسياسات المؤسسة وإجراءاتها.
- زيادة مستوى التعاون فيما بين الموظفين بصورة أفضل.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة ووظائفها

أولا: أهداف إدارة المعرفة

تتمثل أهداف إدارة المعرفة في ما يلي[1]:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة
- المساهمة في المنافسات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية المعرفة.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتصميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنيت والتقنيات ذات العلاقة.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة

[1] خظر مصباح إسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص45.

- المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجموع المعرفة العالمي
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دورا مهما في نجاح المؤسسة الحديثة، فهناك وظائف متعددة للمعرفة، ، وقد أكد (Stewart) على أن للمعرفة وظيفتين أساسيتين هما[1]:

- العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمؤسسة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.
- توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع و التسويق و التبادل، وإن التوجه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني واحدة أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة.

حيث يشير (Witzl , Warner)و (Kashlak,Bhagat) إلى أن إدارة المعرفة يمكن اسخدامها داخل المؤسسات من أجل تنفيذ العديد من المهام و الأنشطة ومنها[2]:

- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.
- دعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال من خلال وضع توزيع أفضل لنشاطات المعرفة.
- تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجوعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى العمال.
- إجراء المراجعة الدورية لدراسة بروفيلات الأفراد فيما يتعلق بمجلات المعرفة.

[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة فى إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص96.

[2] هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد، **وظائف المنظمات: مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص142-143.

- إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي بحاجة إلى اهتمام من قبل الإدارة.
- تحليل أزمات المعرفة وفجوات الاتصال والحد منها.
- تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استباط المعرفة وتدوينها.
- تقييم الأفراد وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم.
- رسم خريطة المعرفة.
- تخطيط وتنظيم إستراتيجية نظام الخبرة في المؤسسة.
- دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة مستقبلا اعتماد على الخبرة الموجودة في مختلف الدوائر.
- التأكيد من وجود المعرفة الصحيحة، والمستويات الاحترافية اللازمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات.
- تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل وتحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل.
- إجراء المسوحات الخاصة بالمعرفة في مختلف وظائف الأعمال ضمن كل دوائر وذلك بهدف تحديد مواطن القصور وتوجيه اهتمام الإدارة إليها.
- إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة، وترميزها وخزنها ونقلها واستخدامها.
- تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها.[1]

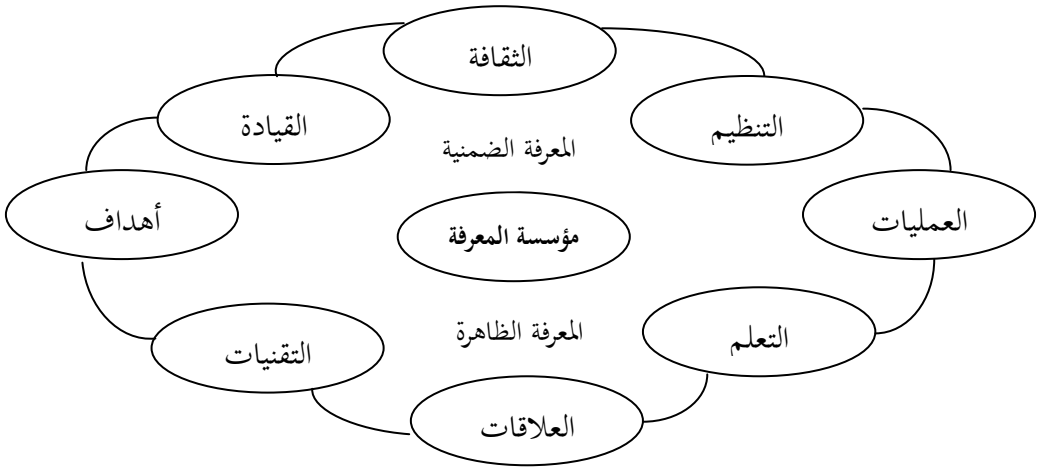
المطلب الثالث: مكونات وأبعاد إدارة المعرفة

أولا: مكونات إدارة المعرفة

[1] هيثم علي الحجازي، شوقي ناجي جواد، **وظائف المنظمات: مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين**، مرجع سابق، ص143.

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فاعلا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمؤسسة المعرفة والشكل الآتي يوضح تلك المكونات[1].

الشكل: (1-5): مكونات إدارة المعرفة



المصدر: زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص56.

من الشكل السابق تتضح معالم ومكونات إدارة المعرفة، وفيما يلي إيجاز لكل منها[2]:

1. أهداف العمل:

هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

2.القيادة: تلعب قيادة المؤسسة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم و المشاركة لأن مفتاح نجاح المؤسسة هو إدارة المعرفة، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الايجابي في نمو ومستقبل المؤسسة.

[1] زياد حمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص56.

[2] زياد حمد القطارنة، مرجع نفسه، ص56

2. التقنيات:

على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة، وهناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها تعد من الأمثلة الشائعة والتي لا تتضمن إستخدام تقنيات عالية، من جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل الكافتيريا جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة الفزياوية التي تشجع مشاركة المعرفة.

3. التنظيم:

إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف وخزن ونشر واستخدام عملا واسعا يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلا عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والانترنت وغيرها لخدمة جميع المستنفدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المؤسسة.

4. الثقافة:

إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، وإن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود كوادر بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي يعنى أن المؤسسة عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا.[1]

5. العمليات:

يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية[2].

[1] زياد حمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، مرجع سابق، ص57.

[2] زياد حمد القطارنة، مرجع نفسه، ص57.

6. التعليم:

إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاثة هي التعليم والبحث العلمي والتطوير التقني.

7. العلاقات:

تحاول المؤسسات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ويلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى[1]:

ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة Management Dimension of Knowledge

ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة، وكثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة وعملوا على تحديد هذه الأبعاد ووصفها، ومن الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة العالم الباحث Deák حيث يرى أن هناك ثلاثية أبعاد أساسية للمعرفة وهي[2]:

1.البعد التكنولوجي Technoligical Dimension

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور مؤسسة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة والتطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة

[1] زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص58.

[2] عصام نور الدين، **إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص79.

استعماله وتحديثها وتطويرها دون أن تلجأ هذه المؤسسة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملا سليما قائما على العلم والمنطق وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.

2.البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Dimension Orgaizational and logistical:

هذا البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه Duek إنما يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتعديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادرها وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلائم مع حاجة المنظمة ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.

3.البعد الاجتماعي Social Dimension:

إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات أي فرقاء عمل من صناع المعرفة، والتقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الأفراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية[1].

المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها

أولا: مراحل تطبيق إدارة المعرفة

يتم تصنفها إلى أربعة مراحل وهي كالتالي[2]:

1. مرحلة المبادرة:

[1] عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، مرجع سابق، ص80.

[2] العيداني نجوة، **دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2013-2014، ص24.

تتم في هذه المرحلة عملية بناء المؤسسة لبيئة موجهة نحو المعرفة انطلاقا من إدراكها لأهمية إدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة مورد مهم لاستمرار ميزة التنافس، فبينما ينظر للمعرفة و الخبرة الذاتية كونها ملكية الفرد إلا أن طبيعة المعرفة تتسم بالصفة الاجتماعية وهذا ما يؤكده كل من " نوناكاوتا كيوشي" حيث يريان أنه لابد للمؤسسة من التركيز على العلاقات الإنسانية في عملية تحفيز الأفراد و للتعبير عن معرفتهم وتحويلها إلى ملكية المؤسسة.

2. مرحلة النشر:

وهي مرحلة مجابهة المؤسسة لتزاحم المعلومات وتراكمها، ومن المعروف أن ما ينجم عن تحفيز الأفراد في مختلف المستويات والهياكل الإدارية هو عرض واقتراح الكثير من المعرفة الكامنة التي يحتمل الاستفادة منها وتطبيقها في العمل وعليه تكون مهمة إدارة المعرفة في هذه المرحلة منصبة على عمليات تبرير ما يعرض من أفكار وما يقدم من مقترحات لتبرير جدواها أو تعديلها أو حتى غض البصر عنها بشكل تكتيكي دون أن يؤثر على سلوكية الفرد وطموحه، وإن عملية تبرير المعرفة الفردية لإقرار صحتها وتبويبها ليست بالعملية البسيطة ولكنها يمكن أن تتحقق من خلال ثلاثة عناصر هي[1]:

- معايير يعتمد عليها في تعريف المعرفة التنظيمية
- سياسات وإجراءات التبرير
- تنظيم التبرير طبقا لأولوياتها

أما بالنسبة لدور تكنولوجيا المعلومات في هذه المرحلة، فإنها يمكن أن تستخدم من قبل المدير في مراقبة المعرفة التنظيمية وتسهيل عملية التبرير، الأداة الجديدة التي سوف تظهر في هذه المرحلة أيضا هي أداة المعالجة والتحليل كمساعدة لتبرير الأهداف الفردية.

3. مرحلة التكامل الداخلي:

يعتبر التكامل الداخلي من القضايا الرئيسية التي تواجه العديد من المؤسسات، فقد تواجه العديد من المؤسسات مشكلات خطيرة إذ على الرغم من توافر المعرفة لديها إلا أنها لم تستطيع أن تصنف قيمة لمنتجاتها

[1] العيداني نجوة، **دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات**، مرجع سابق، ص24.

أو خدماتها، لأنها لا تعمل على تكامل تلك المعرفة وتمويلها بما يتطابق وحاجات السوق، تؤدي التكنولوجيا هنا دورا بارزا في مراقبة تدفق المعرفة وسبل الوصول إليها وبناء قواعد المعرفة ورسم خريطة توزيعها.

4. مرحلة التكامل الخارجي:

معظم المؤسسات اليوم بحاجة إلى تكامل معرفتها مع معارف الخارجية من خلال شبكات الاتصالات والتحالفات الإستراتيجية والمؤسسات المشتركة.

ومن هنا يكون الموضوع الأساسي في هذه المرحلة هو إدارة التعاون والتوحيد بين المساهمين على أن يكون التعاون قائما على الثقة، وتظهر هنا أهمية الشبكات المتداخلة بين المؤسسات لتحقيق المؤثرات الفيديوية والانترنت ونظم الاتصالات، ونظم اتصالات الأقمار الاصطناعية وغيرها لتحقيق المشاركة بالمعرفة بين المساهمين المرتبطين.

وخلق ذلك كله يزيد من الفرص الابتكارية التي ستخلق تكنولوجيا المعلومات الدائمة التطور والحلول المبرمجة، ونستنتج تطبيقات الذكاء الاصطناعي للحاسوب أن يعمل كشريك لعمال المعرفة، ويكيف أفعالهم مع سلوكيات المستفدين من خلال التنبؤ بالمعلومات التي قد يحتاجون إليها[1].

[1] العيداني نجوة، **دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات**، مرجع سابق، ص25.

الجدول رقم: (1-2): مراحل تطبيق إدارة المعرفة

مراحل إدارة المعرفة	الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة
1- مرحلة المبادرة	يكون التركيز على: - بناء البنية التحتية - بناء العلاقات الإنسانية - نظم الكفاءات - إدارة الثقافة التنظيمية
2- مرحلة النشر	يكون التركيز على: - تبرير الأفكار - وضع إجراءات وسياسات التبرير - إستخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها. - مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم - الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.
3- مرحلة التكامل الداخلي	يكون التركيز على: - التكامل والتمثيل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق. - هيكلة المعرفة ورسم خريطتها. - اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
4- مرحلة التكامل الخارجي	يكون التركيز على: - كفاءة إدارة المعرفة. - الشبكات المتداخلة. - التمويل الخارجي.

المصدر: نعيمة حسين زروقي، **رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 9، العدد الثاني، الرياض، 2004، ص133.

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة

تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسات على الحصول وتوليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعرفة الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات وغيرها ، وتتمثل هذه العمليات فيما يلي:

1. تشخيص المعرفة:

هو من الأمور المهمة في أي برنامج إدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية تساهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى[1].

2. تحديد أهداف المعرفة:

تدرك غالبية المجتمعات والمؤسسات أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع أو المؤسسة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة و بدون تلك الأهداف التي تصبح مجرد تكلفة وعملية مركبة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب لعمليات المعرفة الأخرى مثل: التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق[2].

وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق، ومن أهداف المعرفة ما يلي[3]:

- تحسين العمليات.
- خلق الوضوح حول كلا من مجالات عمل المؤسسة والمشكلات وعمليات المؤسسة.
- تسهيل الإبداع.
- التوجه نحو الزبون.
- تسهيل عمليات التخطيط و التنبؤ.

---

[1] عبد الستار العلي وآخرون، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص43.

[2] نعم حسين نغوة، **إدارة المعرفة ودورها فى بدء مجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 4، جامعة النهرين، 2011، ص14.

[3] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإسكندرية،مصر،2009، ص68.

3. توليد المعرفة:

تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني أسر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو امتصاص أو اكتساب أو استحواذ، وجميعها تشير إلى التوليد أو الحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على معرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين والابتكار يشير إلى توليد المعرفة الجديدة غير المكتشفة وغير المستنسخة والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة[1].

4. خزن المعرفة:

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتبة من الأفراد وشبكات العمل[2].

5. توزيع المعرفة:

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة[3].

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر
- يجب أن تكون هذه العملية مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك
- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي، وقد لجأت مؤسسة (HP) إلى السماح لانتقال المستخدمين لديها بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المؤسسة[4].

---

[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، مرجع سابق، ص97.

[2] عبد الستار العلي، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، مرجع سابق، ص43.

[3] محمد عواد الزيادات، مرجع نفسه، ص ص101-102.

[4] أكرم أحمد الطويل، **عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل العلاقة والتأثير**، مجلة الرافدين، العدد 86، مجلد 26، جامعة الموصل، 2007، ص156.

خلاصة:

يمكن القول بأن المعرفة تشكل خليطاً ممتزجاً من كل من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن القدرات الشخصية كالحدس والتخيل والتي يقوم الأفراد بتوظيفها لاتخاذ قرارات سليمة تؤدي بهم لأهداف المرجوة، وتقسم المعرفة إلى نوعين أساسيين معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية، أما أبعاد إدارة المعرفة فيمكن تلخيصها في ثلاثة أبعاد وهي البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي واللوجيستي للمعرفة والبعد الاجتماعي.

هذا وتتمثل عمليات إدارة المعرفة الآلية التي تتم بها إدارة المعارف وتشمل تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة.

وتنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها الأساس الفعلي للارتقاء بالمؤسسات من خلال الاستفادة من المعارف والخبرات لدى الكادر البشري وتوظيف هذه المعارف في اتخاذ القرارات السليمة التي من شأنها النهوض بالمؤسسة ، كما تهدف إدارة المعرفة للعديد من الأهداف التي على رأسها تحقيق أهداف المؤسسة وتسيير ومواكبة المؤسسة لأحدث المعارف المتواجدة على المستوى العالمي وبالتالي الحفاظ على المؤسسة واستمراريتها، والوصول إلى إدارة نموذجية قائمة على استغلال المعرفة المتوافرة في سبيل النهوض بالمؤسسة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر عمل المدير وأساسه، وأهم عنصر فيه لأنها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة، وبما أن المديرين هم الذين يقررون الأهداف ويضعون السياسات والإجراءات ويديرون عجلة التنفيذ بكل مشاكلها وتفصيلاتها فهم لاشك أهم عامل في عملية اتخاذ القرارات لأنهم بقراراتهم يؤثرون على مستقبل المؤسسة ومدى نجاحها أو فشلها وعلى العاملين ونشاطهم فيها.

كما تعد عملية اتخاذ القرارات من أبرز وأهم نشاطات المؤسسة وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث نتطرق فيها إلى ما يلي:

- **المبحث الأول**: ماهية القرارات.
- **المبحث الثاني**: مدخل لعمليات اتخاذ القرار.
- **المبحث الثالث**: أساسيات عملية اتخاذ القرار.
- **المبحث الرابع**: العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

المبحث الأول: ماهية القرارات

الأساس في عمل المؤسسة هو وضع الأهداف المحددة والسعي لتحقيقها، إلا أن المشكلة تنشأ عندما ندرك وجود فجوة بين الهدف المراد تحقيقه والوضع الراهن ولغرض سد هذه الفجوة تلجأ المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول: مفهوم القرارات وأهميتها

إن القرار يصدر من جهة معينة، عادةً مايطلق عليها اسم"متخذ القرار" بمعني أن هذا الأخير قد يكون مديراً أو مسؤولاً مخولاً أو مشرفاً على أي عملية تسييرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: مفهوم القرار

1. لغة:

قرر بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر رضي عنه وأمضاه، وتقرر الأمر أي ثبت واستقر والقرار ما انتهى إليه الأمر[1].

2. اصطلاحا:

لقد تعددت التعاريف التي قدمها الكتاب والإدارة ولقد تشابهت في نواحي كثيرة، ويمكن عرضها كما يلي:

- **تعريف1**: عرف عبد الحي مرعي : القرار على أنه الاختيار بين البدائل المختلفة التى تتعلق بالمستقبل الذي يتسم بحالة عدم التأكد وجانبا من المخاطرة[2].
- **تعريف2**: عرفه نيجرو (negro):على أنه الإختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة فى موقف معين[3].
- **تعريف3**: القرار هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة أو اختيار الحل الأمثل من بينها[4].

القرار بمفهومه البسيط يعني التوصل إلى نتيجة أو حل مشكلة لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو من أجل تحقيق أهداف مرسومة.

---

[1] محمد حافظ الحجازي، **دعم القرارات في المنظمات**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006 ص105.

[2] عبد الحي مرعي، **المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، لبنان، 1999، ص44.

[3] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق)**، الطبعة الأولي، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2000، ص83.

[4] خليل محمد العزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2006، ص21.

كما أن القرار، وفي العديد من المصادر والمؤلفات الإدارية المتخصصة، ينطلق من هذا المفهوم مع مراعاة بعض الإختلافات الشكلية التى نادت بها النظريات التنظيمية المتعاقبة، والتي ذهبت غالبيتها إلى وصف القرار على أنه: عملية الإختيار بين بدائل مختلفة ومتعددة لتحقيق هدف ما، وبعبارة أخرى هو عملية اختيار وترجيح أحد البدائل، والذي بموجبه يمكن الوصول إلى ما هو مطلوب عمله ، لمواجهة موقف معين من المواقف التى تعترض عمل متخذ القرار[1].

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القرار على أنه مجموعة البدائل التى يتم من خلاله اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل، وذلك من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف[2].

ثانيا: أهمية القرار

إن القرار هو جوهر العمل الإداري ونقطة البداية فيه تلك القرارات التي تبدأ منها العمليات والإجراءات الإدارية كافةً التي تتم في إطار المؤسسة.

ويعتبر من المهام الأساسية للمدير والرئيس، ولا يمكن التقليل من أهمية صواب وسلامة القرارات التي يتخذونها،سواء كان في التخطيط أو التنظيم أو القيادة أو التوجيه أو الرقابة، وتزداد أهمية اتخاذ القرارات مع تفقد أعمال المؤسسة وتوسعها وتنوع أعمالها.

ويصبح اتخاذ القرار قلب الإدارة النابض الذي يضمن للمؤسسة البقاء والتقدم والازدهار، وأصبح الحكم على المدير الناجح هو كفاءته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة[3]، ويتم تحديد درجة أهمية القرار من خلال مجموعة الأسئلة التالية:

- ما هي درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة؟
- من الذي سوف يتأثر بالقرار ؟

---

[1] غزازي عمر، **دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007، ص124.

[2] برياني عائشة، **أثر الإتصال على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2015-2016، ص36.

[3] عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، **معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على اتخاذ القرار بالإتحادات الرياضية**، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص49.

- ما هو حجم الأموال المطلوبة للقرار؟
- ما هي درجة تكرار القرار؟

وللإجابة علي هذه الأسئلة سوف تقودنا إلى تحديد أهمية القرار وفقا للعناصر التالية[1]:

- **درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة:**

كلما زادت درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة كلما زادت درجة الأهمية.

- **حجم الأموال المطلوبة:**

يوجد تناسب طردي بين زيادة حجم الأموال المطلوب توفيرها للقرار ودرجة أهمية القرار.

- **درجة تكرار القرار:**

إن القرارات الروتينية أو المتكررة أقل أهمية من القرارات التى تتخذ مرة واحدة في حياة المؤسسة أو على فترات متباعدة.

- **الوقت:**

إن القرارات المفاجئة والقرارات التى تتخذ في الظروف الطارئة تكون أكثر أهمية من القرارات التي يتوفر الوقت لدراستها.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن اتخاذ القرار

لابد من دراسة اتخاذ القرار باعتباره جانباً هاماً في العملية الإدارية وفي إطار النظريات المختلفة، لنقف على جهود ومساهمات النظريات في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرار، وفي مايلي سنتطرق لإسهامات رواد الفكر الإداري من خلال مختلف المدارس.

أولاً: اتخاذ القرارات في ظل النظريات الكلاسكية

وتعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وتمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان، والثروة الصناعية والجو غير الديمقراطي الذي كان سائداً حينئذ، وكان محور تفكير روادها يدور حول

[1] محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية،القاهرة، مصر، 2002، ص130.

تقسيم العمل للتحقيق من الكفاءة الإنتاجية، ونجمل فيما يلي جهود وإسهامات رواد النظريات التقليدية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية[1].

1. نظرية الإدارة العلمية للمفكر الإقتصادي "فريدريك تايلور" (Frederick taylor)

وتتمثل مبادئ هذه النظرية فيما يلي[2]:

أ. التخصص الدقيق/ العالي في العمل:

- يجب أن يصبح الإنسان متخصصا ولديه مهارات محددة عالية، لأن التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية
- إحلال الأسلوب العلمي من أداء كل جانب من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين
- اختيار العاملين وتدريبهم، وفق أسس علمية، وتحفيزهم باعتماد الأجر على أساس القطعة
- تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين، بحيث يتولى المديرون مهامهم في اتخاذ القرارات ويقتصر دور العمال في التنفيذ
- تعتمد هذه النظرية على وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات، فلا بد من تركيز عملية اتخاذ القرار في جهة واجدة والتي تصدر الأوامر للجميع.

2. نظرية التقسيم الإداري للمفكر الإقتصادي"هنيري فايول"(henrry fayol)

يعتبر فايول أول من وضع أسس هذه النظرية، والتي استخدمت المعيار الأساسي في تركيزها على المستوى الإداري في التنظيم، هو جعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن ويتم التقسيم بهذه الطريقة: تحديد الهدف، تعيين الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف، تجميع الأعمال في وظائف، تجميع الوظائف في أقسام وتجميع الأقسام في إدارات واهتم هنري فايول بموضعين أساسيين هما[3]:

- المبادئ الأساسية الموجهة للمسيرين داخل المؤسسة.
- الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

---

[1] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**، مرجع سابق، ص46

[2] حسين حريم، **مبادئ الإدارية الحديثة (النظريات– العمليات–الإدارية –وظائف المنظمة)**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص52.

[3] نوفيل حديد، **أهمية نظام المعلومات في عملية اتخاذ بالمؤسسة**،رسالة ماجستير،معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996، ص23.

ومن أهم هذه المبادئ[1]:

- **التدرج أو التسلسل الهرمي:** تعتبر المؤسسة كهرم وسلسلة مستمرة من علاقات الرئيس بالمرؤوس انطلاقا من القمة إلى القاعدة
- **مبدأ المراقبة:** يتعلق بعدد المرؤوسين الممكن الإشراف عليهم من طرف مسؤول ما وهذا العدد يجب أن يكون أقل ما يمكن.
- **مبدأ التخصص:** يتضمن هذا المبدأ تفويض المهام حسب الاختصاص من أجل رفع الإنتاج والإنتاجية.

وتقوم أفكار (فايول) على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي:

- وظائف فنية – تجارية– مالية– صبيانية – محاسبية وأخيراً الوظائف الإدارية ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي:
- وضع خطة– التنظيم– التنسيق– إصدار الأوامر– الرقابة وهي المهام الرئيسية التي تناط بالمدير[2].

وتختلف هذه النظرية عن نظرية الإدارة العلمية في المجالات التالية:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة في حين اهتمت نظرية التقسيم الإداري بالمستويات العليا.

ركزت نظرية الإدارة العلمية على الجانب الفني (الإنتاج) بينما ركزت نظرية التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة[3].

3. النظرية البيروقراطية للمفكر الاقتصادي "ماكس ويبر "(max weber)

اهتم ويبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة ولتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية وحضي موضوع هيكلة السلطة باهتمامه، وقد ميز بين القوة والسلطة، واعتبر القوة (power) هي المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة وأما السلطة (autherity) فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر، وفي إطار

[1] نوفيل حديد، **أهمية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة**، مرجع سابق، ص23.

[2] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**، مرجع سابق، ص ص49-50.

[3] حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية –وظائف المنظمة)**، مرجع سابق، ص47.

السلطة يرى الشخص التابع (المرؤوس)أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدراء) أمر مشروع، والبيروقراطية هي نوع من تصميم المنظمات يستند الى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة، وقواعد وإجراءات واضحة ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقيتهم، وقد اعتبر ويبر أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية، فهو يحقق الدقة، والسرعة والوضوح،والاستمرارية والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين[1].

ثانيا: اتخاذ القرارات في ظل النظريات السلوكية:

لقد اعتبرت النظرية السلوكية التنظيم نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، وذلك في ظل وجود قيود داخلية وخارجية، وكذا عبر التفاعل الذي يؤدي الى تحديد مواصفات وأهداف اكثر موضعية مم يسمح بتحديد الفرص البديلة،وأيضا أنواع القيد التي تتعرض لها المنظمة، الأمر الذي يؤدي الى تهيئة المناخ المناسب لاتخاذ قرارات فعالة.

وفي هذا الإطار تفترض النظرية السلوكية أن عملية اتخاذ القرارات تتم في ظل ظروف معقدة، وفي بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتأكد، حيث تفترض هذه النظرية الرشد ضمن حدود معينة تفرض على متخذ القرار من متغيرات عديدة، مثل خلفية متخذ القرار، إدراكه للبدائل المتاحة،قدرته على التعامل معها ...الخ[2]، ومن بين الافتراضات الأساسية التي تعبر عن طبيعة السلوك الإنساني في مسالة اتخاذ القرار وهي:

- كلما انخفض الرضا لدى الفرد، كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة.
- كلما زاد مستوى القيم المتحققة، كلما زاد مستوي الرضا.
- كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة، كلما زاد مستوى الطموح.
- كلما زاد مستوى الطموح ،كلما انخفض مستوى الرضا.

ومن هنا يتضح بأن مستوى الرضا المتحقق يمثل حالة القرار الممكن ولكن تبقى مسألة الطموح تشكل الحالة الأساسية للتطلع الإنساني، وبزيادة الطموحات تنخفض مستويات الرضا لكي يصار إلى البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة، وهكذا تبقى عجلة التفكير الإنساني تنسجم مع حقيقة الرضا القائم بين حالات الممكن وحالات الطموح

[1] حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات،العمليات الإدارية،وظائف المنظمة)**، مرجع سابق، ص ص57-58.

[2] إسماعيل محمد السيد ، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات**، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1990، ص228.

وتعد المحرك الكبير في إطلاق قابلية الانسان وفاعلية في البحث والتحليل والتطوير المستمر ضمن تطلعات المستقبل المنظور.

ويعد هذا النهج السلوكي في اتخاذ القرار من أكثر المنطلقات النظرية تجسيداً لطبيعة المشاعر الذاتية للفرد وتطلعاته المستقبلية في التطور المستمر[1].

ومما لا شك فيه أن ما طرحته النظرية السلوكية من أفكار ذات علاقة باتخاذ القرارات في مختلف المستويات التنظيمية هي أكثر عمقاً وواقعية، مما طرحته النظرية الكلاسيكية،كون أن الأولى أشارت بأن الوصول إلى قرارات مرضية ومعقولة سيتحقق عن طريق الاستعانة بالرجل الإداري، وهذا الأخير يسعى لفهم وإدراك العوامل المختلفة التى ترتبط بموضوع القرار، وبالتالي حصر الجهد بالبحث عن البدائل الأكثر احتمالية ل لتأثير على القرار المراد اتخاذه[2].

المطلب الثالث: خصائص القرار وفاعليته

حدد الباحثون في علم الإدارة بعض المواصفات التى من شأنها أن تساعد القائد الإداري على الوصول إلى اتخاذ قرار من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

أولاً: خصائص القرار

لما كان اتخاذ القرار عملية إنسانية قابلة للتأثير بمعطيات بيئية وإنسانية قابلة للتأثير و تنظيمية، وضع منظور التربية بعض المواصفات التي من شأنها أن تساعد القائد على الوصول إلى اتخاذ قرار أكثر فعالية وذلك من أجل الوصول إلى قرار أنسب، وأهم هذه الخصائص ما يلي[3]:

- مراعاة واستخدام خطوات اتخاذ القرار.
- الحرص على مشاورة العاملين في المؤسسة من قيم واتجاهات وقوانين وأنظمة وسياسات.
- تجنب الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات ،قصر النظر وجمود الفكر.

---

[1] محمد الصيرفي، **القرار الإداري ونظم دعمه**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص ص150-151.

[2] غزازي اعمر، **دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات**، مرجع سابق، ص129.

[3] عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، **معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية**، رسالة ماجيستر، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص63.

- المبالغة في التبسيط والاعتماد على الخبرات الشخصية
- تجنب الأحكام عن اتخاذ القرار
- استخدام وسائل تكنولوجيا إدارية في القرارات الإستراتجية والمهمة مثل: البرمجة الخطية، شجرة القرارات، واستخدام الحاسبات الإلكترونية.

ثانيا: فاعلية القرارات

يشير مصطلح الفاعلية الى مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم فالتساؤل الذي يدور هو كيف تحقق الفاعلية للقرار ؟ أي ماهي الوسائل أو الأساليب التى من خلالها يحقق القرار الهدف المنشود منه.

فاعلية القرار تتمثل في عنصرين هما جودة القرار أي نوعيته، ومدى حرصه على الجوانب القانونية والإدارية،أو قبول هذا القرار من المنفذين أو الإحساس بؤلائك المتلقيين للقرار، وهل يمكن أن يتفاعلوا معه ويجعلوه مجسداً، ومحققاً لأهداف، أم هل هم نابذوه وحتى لو نفذوه فسيكون بطريقة غير سلمية[1]، وعليه يمكن بلورة كل ماسبق في المعادلة التالية[2]:

فاعلية القرار= جودة القرار×مدى قبوله

ومعنى المعادلة السابقة أن فاعلية القرار، إنما هي نتائج لجودة القرار (النوعية) مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه، فإذا وضعنا قيمة من صفر إلى عشرة بدلا من الجودة ومدى القبول يمكن أن ندرك كيف للفاعلية أن تختلف، فإذا افترضنا أن المدير اتخذ قرار ذو جودة عالية تاسعة (9) ، ولكن كان مدى القبول محدود من المنفذين اثنين (2)فإن:

فاعلية القرار= 9× 2= 18

معنى ذلك أن القرار ليس قرار فعلاً، ولكن إذا غير المدير من ممارسته ونظرته إلى المنفذين نظرة ذات قيمة أعلى، وحتى لو ضحى بجزء من الجودة فيمكن أن يرى المثال التالي:

[1] عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، **معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على اتخاذ القرارات بالإتحادات الرياضية**، مرجع سابق، ص63.

[2] عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، مرجع نفسه، ص63.

فاعلية القرار=7× 8= 56

وهكذا فبرغم من أن جودة القرار قد نقصت، ولكن مدى القبول زاد من ناحية أخرى، ومن ثم فقد حدثت طفرة في الفاعلية عن الموقف الأول[1].

المطلب الرابع: عناصر القرار وأنواعه

يمثل نموذج القرار المتكامل أحد الاهتمامات البارزة لأصحاب نظرية القرار ويبدوا هذا التكامل واضحاً عندما يكون القرار قادرا على تحديد سلوك المتغيرات والعوامل المكونة لها ،فضلاً عن قدرته على أن يعكس كل جوانب عملية الإختيار أو يحيطه بها من ضغوطات ومؤثرات، غير أن قدرات القرار على تحقيق هذه المطالب لا تتوفر إلا إذا توفرت فى القرار مجموعة من العناصر هي:

1. الإختيار:

قد يتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة فى الإختيار فى بعض الظروف، وقد تنعدم هذه الحرية تماماً فى بعض الظروف، وقد تنعدم هذه الحرية تماماً في ظروف أخرى، وإن اختلاف درجات حرية الإختيار من الموضوعات الهامة في الإدارة هي نتيجة لأن المدير عليه أن يتخذ قرار في ظروف مختلفة[2].

2. البدائل:

إن وجود القرار الإداري يتطلب وجود أكثر من طريق أو مسلك وهذه المسالك تسمى البدائل ولا بد لوجود قرار توفير بديلين اثنين كحد ادني ويكون الشخص ملزماً بالاختيار بينهما[3].

3. الأهداف والدوافع:

تأتي أهميته من ضرورة استخدام معيار محدد لاختيار البديل، ومن الطبيعي أن لكل قرار دافع معين، وتعتمد نتائج القرارات على أهمية الدوافع التي تحرك السلوك وعلى قوتها، فقوة الدافع تحدد الأهمية النسبية للهدف المرغوب تحقيقه[4].

---

[1] عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، **معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على اتخاذ القرارات بالإتحادات الرياضية**، مرجع سابق، ص63.

[2] محمد حافظ الحجازي، **دعم القرارات والمنظمات**، مرجع سابق، ص105.

[3] علي علاونة، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرار**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص121.

[4] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية(بين النظرية والتطبيقية)**، مرجع سابق، ص86.

4. الإختيار المدرك الواعي لأحد البدائل المتاحة:

لكي يتطلب وجود قرار يجب أن يكون اختيار مدرك او واعي لاحد البدائل المتاحة وهذا يقتضي أن يكون التصرف في اختيار البديل (شعوريا) أي عن وعي وإدراك،وبعد دراسة وتفكير،أما إذا كان التصرف لا شعوريا في اختيار البديل وهذا يعني انه لا يتم بعد دراسة وتفكير يخرج عن كونه قرار[1].

كما أن نموذج القرار المتكامل يمثل أحد الاهتمامات البارزة لأصحاب نظرية القرار ويبدو هذا التكامل واضحاً عندما يكون القرار قادرا على تحديد سلوك المتغيرات والعوامل المكونة لها، فضلا عن قدرته على أن يعكس كل جوانب عملية الاختيار ويحيطه بها من ضغوطات ومؤثرات، غير أن قدرات القرار على تحقيق هذه المطالب لاتتوفر إلا إذا توفرت كذلك في القرار مجموعة من العناصر هي[2]:

- المشكلة محل الدراسة.
- متخذ القرار ذاته.
- الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- توافر قواعد ومعايير المنفصلة بين البدائل.
- إمكانية تنفيذ القرار.
- توافر البيانات والمعلومات والحقائق.
- التوقيت الملائم لاتخاذ القرار.

ثانيا: أنواع القرار

تصنف القرارات وفقا لعدة تصنيفات من أهمها:

1. القرار المبرمج (الروتيني)والقرار غير المبرمج (غير الروتيني)

يعود تصنيف القرارات الى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة الى طبيعة المشكلة التي يتخذ القرار لمعالجتها، وتصنف المشكلات الى مشكلات روتينية او سهلة ومشكلات غير روتينية وغير سهلة، فإذا كان من شأن القرار المقصود

[1] عبد الرحيم ناصر أحمد، **معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة واثر ذلك على اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية**، مرجع سابق، ص57.

[2] عبد الرحيم ناصر أحمد، مرجع نفسه، ص57.

(المنوي)، اتخاذه، معالجة مشكلة روتينية سهلة،فإن هذا القرار يعتبر قرار مبرمجا أو روتينيا مثل قرار استبدال البضاعة المعنية والمباعة للعميل ببضاعة سليمة، أما إذا كان القصد من اتخاذ القرار هو معالجة مشكلة صعبة وغير روتينية،فإن القرار المتخذ لمعالجة تلك المشكلة يصنف على انه قرار غير مبرمج، وتعرف القرارات المبرمجة على أنها القرارات ذات الطبيعة المتكررة والتي ألفها متخذ القرار نتيجة كثرة تكرارها. وفي هذه الحالة فإن القرار السابق يستخدم بشكل دائم لمعالجة نفس المشكلة مادامت الظروف ثابتة ولم تتغير،وتعرف القرارات غير المبرمجة على أنها القرارات ذات الطبيعة الفريدة غير المتكررة ،وهي بمعنى آخر ،تلك القرارات التى لم يواجه متخذ القرار قرارات مشابهة لها في السابق[1].

2. القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

كما نجد حسب هذا المعيار القرارات الفردية والجماعية كما يلي[2]:

- **القرارات الفردية:**

هي تلك القرارات التي يتم اتخذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشاركة أو مشاورة العاملين والمعنيين بالقرار، ويمثل هذا النوع من القرارات، الأسلوب الاستبدادي في المؤسسة، ويلاحظ أن القرارات الخاصة بمقابلة الطوارئ والحالات العاجلة، حيث أنها تعتبر أفضل النماذج للقرارات التي يتخذها الفرد.

- **القرارات الجماعية:**

تمثل تفاعل ومشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المؤسسة، بحيث تعكس روح التعامل الديمقراطي في المنظمة، ويفضل الكثيرون القرار الجماعي نظراً لأنه يمنح هؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة المشاركة في تكوينه، ويساعد على تنمية أعضاء الجماعة.

- **القرارات الرشيدة والقرارات غير الرشيدة:**

يصنف البعض القرارات وفقاً لدرجة تحقيقها لأهداف التى اتخذت من أجلها ومدى معالجتها للمشكلة،مما يعنى أن القرار يعتبر رشيداً إذا ماحقق الأهداف التى اتخذ من أجلها وعالج المشكلة بشكل معقول، بينما يعتبر القرار غير رشيد إذا لم يحقق القليل من أهدافه ولم يعالج الأهداف التي اتخذ من أجلها ولم يعالج المشكلة بالشكل المتوقع.

---

[1] علاونة على، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرار**، مرجع سابق، ص122.

[2] علي عبد الهادي مسلم، **تحليل وتصميم المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص187.

وعلى أية حال يجب أن ندرك ان معالجة القرار للمشكلة وتحقيقه لأهدافه هي مسألة نسبية، فتحقيقه للهدف بنسبة كبيرة ومعالجته لجوهر المشكلة حتى لو بقي لها بعض العوالق لا يمنع من تصنيفه على أنه قرار رشيد، وكذلك الحال فإذا لم يحقق القرار سوى القليل من أهدافه ولم يعالج سوى بعض الجوانب الهامشية للمشكلة فلا يمنع ذلك تصنيفه على أنه قرار غير رشيد[1].

[1] علي علاونة، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرار**، مرجع سابق، ص124.

المبحث الثاني: مدخل لعمليات اتخاذ القرار

لقد اتفق الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والعمل الإداري في اعتقادهم بان عملية اتخاذ القرارات هي عملية ملازمة ومرادفة للعملية الإدارية، ولقد كادوا ذلك بالإشارة الى ان اتخاذ القرارات تمتد أطرافها وأبعادها الى كل خطوة في كل عمل يؤديه المدير، ذلك لان أي عمل يؤديه المدير إنما يؤديه من خلال القرارات.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصها

تعتبر عملية اتخاذ القرار المحور الأساسي من وراء العملية التسييرية بالإضافة الى الوظائف التسييرية الأخرى، إذ عادة ما يتصادف المديرين بالعديد من المشاكل تتطلب الفصل فيها من خلال عملية اتخاذ القرارات، ومن هنا تبرز أهمية اتخاذ القرار بالنسبة للمسير.

أولا: مفهوم عملية اتخاذ القرار

في الواقع لا يوجد فرق بين اتخاذ القرار وعملية اتخاذ القرار، بل هي عملية واحدة، ولكن الاختلاف يكون في كيفية المزج والتركيب والتحليل للمعطيات، وهذا ما سنلاحظه من خلال عرضنا لمختلف التعاريف الخاصة بهذه العملية[1].

عملية اتخاذ القرار هي عملية الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة اكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج، ويتأثر اختيار البديل الأفضل الى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة[2].

عملية اتخاذ القرار هي عملية مرادفة للإدارة لان المدير يمارس جميع أعماله ووظائفه الإدارية عن طريق إصدار قرارات مختلفة، تتناسب مع الحالات والظروف، وبذلك يمكن القول ان عمل المدير الحقيقي هو قيامه باتخاذ القرارات في مجالات العمل المختلفة وأن هذه السلطة هي التي تميز المدير عن غيره من أعضاء التنظيم[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار ماهي إلا عملية اختيار لإمكانية معينة، على أساس بعض المؤشرات والمعايير من بين البدائل قصد تحقيق هدف معين، وبالتالي فوقوع القرار يتطلب وجود هدف

---

[1] خالد قاشي، **نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2014 ص88.

[2] بشير العلاق، **أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998، ص148.

[3] نادرة أيوب، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص14.

وكذا تعدد الإمكانيات،كما أن الإختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل اكتساب حصة سوقية أكبر،تخفيض التكاليف...الخ.

فجميع التعاريف السابقة تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة الحلول المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التى يتبعها متخذ القرار.

ثانيا: خصائص عملية اتخاذ القرار

تتصف عملية اتخاذ القرار بالخصائص الآتية[1]:

- أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية.
- تمتد عملية اتخاذ القرار من الماضي إلى المستقبل وكذلك كون أن القرار الإداري هو امتداد للقرارات التى سبق اتخاذها كما أنها امتداد للمستقبل من حيث أن نتائج القرارات تكون فى المستقبل.
- إن عملية اتخاذ القرار هي إحدى خطوات عملية صناعة القرار إذ تسبقها كثيرا من الخطوات التمهيدية التى تشكل أساس القرار الرشيد وتبدأ الحاجة إلى القرار عند مواجهة الفرد لمشكلة ما، ويتطلب الخروج من هذا الوضع اختيار مسار سلوكي يتم من خلاله تحقيق أهداف معينة، وهذا مايسمى الإحساس بالحاجة إلى اتخاذ القرار.
- إن عملية اتخاذ القرار عملية عقلية تكون أحيانا عميقة التحليل، معقدة، مركبة وخاصة عندما يكون القرار هاما إذ تتضمن تحليل المشكلة واستكشاف جوانبها والوصول إلى أهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها.
- إن عملية اتخاذ القرار ذات طبيعة تطورية متغيرة ويظهر ذلك من خلال التغيرات التى تطرأ على المشكلة الى تواجه الفرد.
- تتطلب عملية اتخاذ القرار جهدا جماعيا لإنجازها.
- تتطلب عملية اتخاذ القرار آراء مشتركة بين جميع الموجودين في المؤسسة، وهذا ما يجعل القرارات أكثر فاعلية.

وهناك خصائص أخرى لاتخاذ القرارات وهي كما يلى[1]:

[1] زكى حنوش، **وظائف الإدارة**، المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، سوريا، 1983، ص63.

- تتميز عملية اتخاذ القرار بالعمومية داخل المؤسسات من حيث أساليبها ومن حيث أسس اتخاذها ونوع قراراتها.
- عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية لأنها تعد أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده فهي نتاج لجهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات.
- الأسلوب البسيط لعملية اتخاذ القرار هو اعتبارها اختيار يقوم به متخذ القرار لاختيار البديل الأفضل من بين بدائل عديدة.
- الارتباط بمجموعة من العناصر أهمها: شخص لديه مشكلة وهو يمثل متخذ القرار، هدف يريد متخذ القرار تحقيقه، طرق الوصول إلى الهدف المطلوب، نتيجة تمثل محصلة ما ينتج من إتباع مسار معين للعمل في ظل حالة طبيعية معينة، حالة من الرغبة فى تحديد مسار العمل الأفضل، مدى إدراك متخذ القرار للأهداف التى يسعي إلي تحقيقها...إلخ.

المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار

لا تختلف عملية اتخاذ القرارات عن عملية حل المشاكل الإدارية، فكلاهما يمر بنفس الخطوات، إلا أن بعض المؤلفين يحاولون تقديم خطوات مختصرة والبعض الآخر يرغب في تفصيل هذه الخطوات، ويمكن تحديد تلك الخطوات كالأتي[2]:

- تحديد الهدف أو المشكلة التى تحتاج إلى قرار بشأنها.
- تحليل طبيعة الهدف أو المشكلة وذلك بجمع المعلومات الكاملة عنها.
- جمع المعلومات وتحليلها.
- اختيار أفضل البدائل (القرار).
- تنفيذ القرار ومراقبة عملية التنفيذ ونتائجه.

وفي مايلي شرح لهذه الخطوات

[1] كاسر ناصر المنصور، **نظرية القرارات الإدارية** ، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص13.

[2] جمال الدين لعويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص ص28-29.

1.تحديد المشكلة:

يعتبر تحديد المشكلة بشكل واضح ومحدد من أهم دعامات الوصول إلى قرار سليم يساعد على حل هذه المشكلة، ولذا يجب التفرقة بين الظاهرة والمشكلة، فالظاهرة هي عرض أو انحراف غير عادي عن الوضع المألوف زيادة ونقصا، أما المشكلة فهي السبب الحقيقي وراء حدوث الظاهرة.

وتبدو أهمية التفرقة بين الظاهرة والمشكلة من منظور أن الانخداع بالظاهرة واعتبارها مشكلة سوف يؤدى للوصول إلى حلول لا تقضى على السبب الحقيقي (المشكلة) وتعمل على اختفاء الظاهرة مؤقتا ثم بروزها مرة أخرى لبقاء المشكلة دون حل.

2.تشخيص طبيعة المشكلة:

يشبه متخذ القرار الطبيب الذي يقوم بالتشخيص ،فالطبيب يبحث عن المشكلة ويسأل المريض عنها حتى يصل إلى تحديد أسبابها وبالمثل على المدير ان يجمع المعلومات ذات الصلة بالموقف محل التشخيص ويستخدم خبراته السابقة حتى يتعرف على المسبب الأساسي للمشكلة[1].

3.جمع المعلومات وتحليلها:

تشمل هذه المرحلة جميع البيانات والحقائق والأرقام ذات العلاقة بالمشكلة مع ضرورة إلى أخرى، تحدي الدقة في جمع المعلومات، والتأكد من مدى صحتها والتوثيق من مصادرها، هذا وقد تختلف طبيعة البيانات اللازمة من مشكلة إلى أخرى، وقد تتوافر بيانات غير كافية، فعلى الإدارة ان تبذل قصار جهدها لإتمامها، أو أن تعتمد على تقديرات مبنية على الخبرة والمعرفة التامة لطبيعة الموضوع، فسلامة القرارات التى تتخذها الإدارات تتوقف على مدى دقة البيانات والمعلومات، ويتم تحليل البيانات وفق الخطوات التالية:

- تجزئة المشكلة إلى عناصرها فلكل مشكلة عناصر متعددة.
- تفحص عناصر المشكلة عن طريق طرح الأسئلة بخصوص المشكلة.

[1] الطيب الوافي، **دور أهمية نظام المعلومات فى اتخاذ القرار فى المؤسسة الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص93.

- تلمس العلاقة السببية بين تلك العناصر حيث يبحث رجل الإدارة الذي يقوم بعملية التحليل عن العلاقة بين تلك العناصر والاعتبارات والمشكلة[1].

1. اختيار أفضل بديل:

يتطلب من الإدارة دراسة الجوانب المختلفة لكل بديل وكذا العوامل المختلفة التي تؤثر في اختياره، حيث يطرح الإختيار بين بديلين أي النظام اليدوي والحاسوبي لمعالجة المعلومات فى المؤسسة الجزائرية ضرورة تحديد أثر الأخذ ببديل دون الآخر على عمليات وأهداف المؤسسة.

وإن اتخاذ القرار بشأن اختيار بديل دون الآخر يجب أن يؤدي الى تحقيق الهدف النهائي الذي رسمته المؤسسة باختيارها هذا البديل[2].

2. تنفيذ القرار:

الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات هي تنفيذ القرارات ومراقبتها، لكي يتم التأكد من أن القرار سيحقق الأهداف الموضوعة له، وهناك عدة عوامل لابد من مراعاتها في هذا المجال هي:

- توقيت القرار توقيتا ملائمًا لكي يحقق الهدف المنشود
- تحديد التنظيم الملائم لتنفيذ القرار
- مراعاة اقتصادية التنفيذ.
- تحديد عدد الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار الجديد
- إن أهم مسألة في هذه الخطوة هي أن على المدير أن يعرف النتائج المحتملة من اتخاذ وتنفيذ القرار
- ويركز الكثير من المدراء على بعض النتائج المتوقعة،تاركين التفكير بالنتائج الأخرى كما أن هناك مسألة أخرى ويجب أن يوليها المدير جل اهتمامه ألا وهي عامل الخطر فى القرار، وهل أن هناك استعداد لتقبل نسبة عالية من الخطر نتيجة لاتخاذ القرار؟[3].

---

[1] سهيل عبيدات، **إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والإتصال للقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص73.

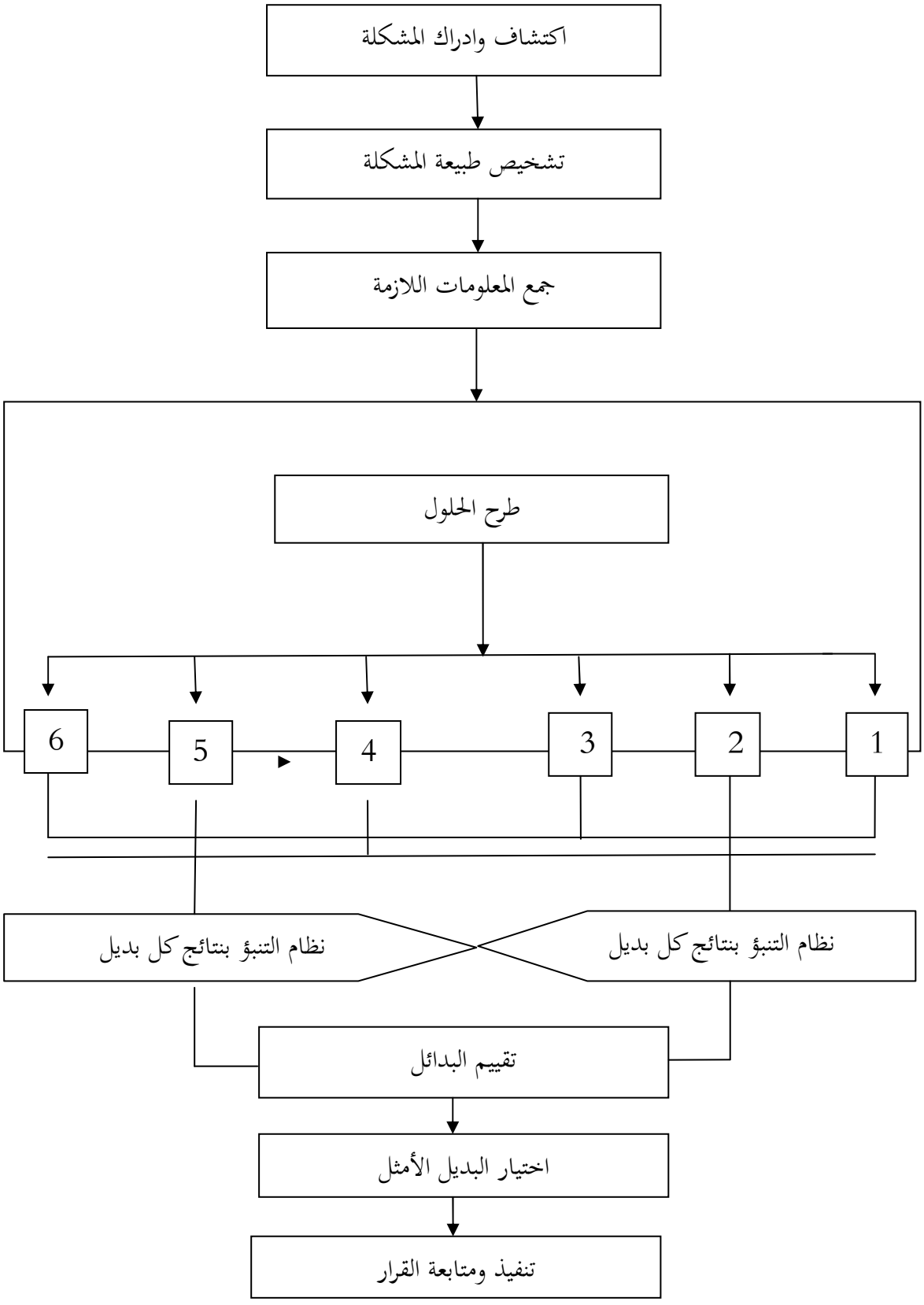
[2] الطيب الوافي، **دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار فى المؤسسة الإقتصادية**، مرجع سابق، ص95.

[3] جمال الدين لعويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**، مرجع سابق، ص ص32-33.

- كما تستلزم هذه العملية أن يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم، كذلك التغيرات المتوقعة فى تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم، ولكن هذا الفهم وحده لا يكفي إذ لا بد من تحفيزهم وترغيبهم، وليس بأن القرار هو قرارهم، ولن يتأتى ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار[1].

[1] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص117.

الشكل (2-1): خطوات عملية اتخاذ القرار



المصدر: مصطفى أبو بكر، **بحوث العمليات وفعالية اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، القاهرة، 1997، ص42.

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار

قد تختلف الأساليب والطرق فى اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وأساليب وكيفية وهى وصفية والتي تعتمد بالدرجة الأولى على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

أولا: الأساليب الكمية:

1. بحوث العمليات:

وهي عبارة عن دراسة المشكلات العملية لتحقيق الإستقلال الأمثل للموارد المتاحة للأهداف المحددة، وإن أهمية بحوث العمليات تكمن فى قدرتها على توضيح المواقف الحقيقية في المجالات المختلفة، واستخدام أساليب خوارزميات عملية ورياضية في تحليل دراسة تلك النماذج واستخلاص الحلول المثلى التي تساهم بشكل فعال في اتخاذ القرار، وتستخدم أيضا فى حل المشكلات المعقدة التى لا تصلح معالجتها بطرق أخرى[1].

2. الاحتمالات:

تعتمد عملية الإختيار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة الاعتقاد فى حدث ما، وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث ، وقد تكون واحد إذا كان الموقف المتوقع الحدوث بنسبة 100٪ أي مؤكدة ، ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة هو اختيار البديل الأفضل وسيتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن[2].

3. شجرة القرارات:

وقد صور لنا كل من« كونتر و أدولنيل »«koontr and odolonnell »، هذا الأسلوب على شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات وهي: البدائل المطروحة لحل المشكلة والقيم التى تمثل إجمالي الفوائد المتوقعة خلال فترة محددة، فإذا كان هناك مثلا مشكلة يواجهها المدير وكان أمامه بديلان وقرار للاحتيار، وطبقا لمفهوم هذا الأسلوب فإن

[1] عادل بومجان، **دور التحليل المالي فى اتخاذ القرار**، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص16.

[2] سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات**، رسالة ماجيستر،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011،ص57.

تحديد ما إذا كان الحدث المتوقع حدوثه مناسبا أم لا يتطلب من مدير متخذ القرار أن يحل نتائج القرار واحتمالاته من نهاية الشجرة إلى بدايتها حتى يصل إلى اختيار البديل المناسب على ضوء معايير واختيارات أهمها: النتائج المتوقعة من كل بديل، الممكنات والموارد المتاحة لتنفيذ البديل ودرجة المخاطرة ودرجة النجاح المتوقع من البديل[1].

4. نظرية المباريات:

يقوم مفهوم نظرية المباريات على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة، وأن منافسة من يكون بنفس القدر من الفهم والحكمة في مواقف وظروف المنافسة[2].

5. البرمجة الخطية:

هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتجان أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة، وهو مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية.

6. التماثل (المحاكاة):

تستخدم المحاكاة من خلال الحاسبات الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة لاحتيار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية[3].

ثانيا: الأساليب الكيفية (الوصفية)

1. أسلوب الحكم الشخصي:

إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظر المدير للأمور وتقديرها، والتبني عادة يبنى على أسس شخصية غير موضوعية، وتنطلق من التكوين النفسي، الأفضلية والتأثير بمجريات الأحداث، والمدير عند اتخاذه للقرارات فى هذه الحالة قد يستمدها من خلفيات ومعلومات سابقة، وقد لا تكون كل القرارات التى يتخذها

[1] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**، مرجع سابق، ص196.

[2] بشير العلاق، **الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**، مرجع سابق، ص160.

[3] سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات**، مرجع سابق، ص58.

المدير باستخدام هذا الأسلوب من طبيعة واحدة ولكن قد يلاحظ وجودة نمط معين أو صفة مشتركة لكل القرارات التي يتخذها المدير في هذا النوع[1].

2. التجربة:

لقد بدأ إجراء التجارب فى مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه فى مجال اتخاذ القرار، وذلك بأن يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً على خبرته العلمية.

3. دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

يعنى هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التى تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوئها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل[2].

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعديد من العوامل والتي بدورها تؤثر على درجة رشد هذه القرارات ومدى نجاحها فى الاستجابة لحاجة المؤسسة والبيئة والأفراد المستفيدين منها وتتمثل هذه العوامل في مايلي:

1. العوامل الإنسانية:

إن من هذه العوامل ما يخص شخصية متخذ القرار كالخبرة، سرعة البديهية، القدرة على التركيز وقوة الذاكرة، قوة الشخصية والإحساس، وهذا بالتالي يتضمن المخاطرة، وإن بعضا من متخذي القرار يعتمدون على توافر المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الأنسب، لهذا فإنهم يختلفون في درجة إدراكهم واتجاهاتهم وقيمهم لفهم مشاكل التنظيم، مما

[1] جمال الدين لعويسات، **عملية اتخاذ القرار**، مرجع سابق، ص73.

[2] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**، مرجع سابق، ص184.

ينعكس على نوعية القرارات المتخذة، فالبعض لديه الاستعداد لتحمل المخاطر والبعض الآخر ذوا الخبرة الطويلة يفضل تجنب مثل هذه المخاطر[1].

ومن العوامل الإنسانية الأخرى بالنسبة للمرؤوسين هو استعدادهم للتعاون مع المدير ومشاركتهم له في اتخاذ القرارات وتنفيذها، كما يؤثر في اتخاذ القرار عدم إحساسهم بالأمن والاستقرار في عملهم وفي المناخ الاجتماعي الذي يعملون ضمنه.

2. القوانين والأنظمة والتعليمات:

وتلعب هذه الجوانب دوراً كبيراً في التأثير على نشاط المديرين في بناء ووضع القرارات، فهم يراعون ذلك عند اتخاذ قراراتهم، حيث تكون هذه العناصر هي إحدى العقبات أمام متخذ القرار للانطلاق والإبداع من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية في ظروف معينة، إلا أنه في المقابل هذه الأنظمة وغيرها تساعد على الرقابة وضبط عملية اتخاذ القرار، وتزداد أهمية القوانين وأثرها على اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المؤسسة والجهات المرتبطة بها.

3. العناصر التنظيمية:

وتتمثل في نمط التنظيم وتعدد المستويات الإدارية وفي قيم المدير والعامين ومصالحهم ومدى توافقها أو تعارضها،والضغوط الخارجية والداخلية التى يتعرض لها المدير والعاملون، بالإضافة إلى طبيعة الاتصالات الإدارية التى يحصل المدير من خلالها على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، وبالتالي سلامة ورشد القرارات، ويعتمد على حسن هذه الاتصالات وسرعتها وفاعليتها في أداء مهمتها بالإضافة إلى وصولها في الوقت المناسب[2].

كما تؤثر درجة المركزية واللامركزية (التفويض) في اتخاذ القرارات، ففي حالة المركزية تنحصر جميع القرارات بيد المسؤول، على عكس اللامركزية التي تسمح بمرونة الأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن اللامركزية والتفويض في اتخاذ القرارات يعتبر تنازلا من المدير عن بعض اختصاصاته وصلاحياته للمستويات الإدارية الدنيا، وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة رضاهم الوظيفي وتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.

---

[1] زهير الصباغ، " **بحوث العمليات واتخاذ القرارات**" ، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 27، الرياض، 1980، ص51.

[2] أحمد على عبيد،" **اللامركزية فى اتخاذ القرارات**"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص178.

كما أنه يجب الإشارة إلى أن التنظيمات الرسمية (العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم)، تؤثر في عملية اتخاذ القرار لذلك يجب مراعاتها.

4. نظام المعلومات:

إن فعالية القرارات تتوقف على مدى توافر المعلومات وتكاملها ومدى دقتها وصحتها وسلامتها، بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، فظهور المشكلة الإدارية يولد الحاجة إلى ضرورة جمع المعلومات فيها لحلها، حيث تتعلق المعلومات التى يحتاجها متخذ القرار بظروف التغيرات التى تحدث سواء في البيئة الخارجية (موردون، زبائن، مستهلكون،منافسون...الخ)، أو البيئة الداخلية لها (الهيكل التنظيمي، الموارد، الثقافة التنظيمية...الخ)

إذ يمكن القول أن قدرة المؤسسة على توفير وتحصيل المعلومات الضرورية اللازمة وبسرعة يعتبر المطلب الأساسي لترشيد عملية اتخاذ القرار[1].

5. العوامل البيئية والضغوط الأخرى:

هناك العديد من العوامل التى تؤثر على رشد اتخاذ القرارات كطبيعة النظام الإقتصادي والسياسي القائم، التقاليد الاجتماعية، القيم الروحية والدينية، يضاف إليها الضغوط التى يتعرض لها المديرون سواء داخلية مثل: مراكز القوى داخل التنظيم: والرؤساء والمرؤوسين والمصالح المتعارضة بين أعضاء التنظيم، أما الضغوط الخارجية فعلى أساس أن المؤسسة تمثل خلية من خلايا المجتمع الناشطة فإن قراراتها لابد وأن تؤثر بصورة مباشرة على المجتمع ومن ثم تعارض بعض وحدات المجتمع لأنها قرارات قد تعود عليه بالأضرار حتى ولو كانت بسيطة، ومن أمثلة الضغوط الخارجية، الرأي العام، الدولة، والضغوط الإقتصادية كالسياسة المالية للحكومة بالإضافة إلى ضغوط أجهزة الرقابة سواء الداخلية أم الخارجية[2]، ومن العوامل المؤثرة على ترشيد القرارات هو الوقت المتاح لاتخاذها، فطبيعة المشكلة المطروحة تلعب دوراً فى ضيق واتساع الوقت المتاح ومدى قدرة متخذي القرار على التوفيق بين هذه العناصر وسرعة إيجاد الحل المطلوب لها[3].

---

[1] علوان حدة، **أثر استخدام البرمجة الخطية في ترشيد القرارات الإدارية والمالية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2012-2013، ص36.

[2] حسين ياسين طعمه، **نظرية اتخاذ القرار**، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص29.

[3] علوان حدة، مرجع نفسه، ص37.

المبحث الثالث: أساسيات عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يكون باتخاذ القرارات المناسبة، وذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة الجوانب المتعلقة بالإدارة، وإن أي تفكير فى العملية الإدارية ينبغي التركيز على مبادئ أساسية لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى الظروف التى تواجهها هذه العملية، كما يتطلب وجود شروط ومقومات للنجاح والوصول إلى القرار الرشيد ومحاولة اتخاذ قرار بشكل سليم يعالج المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة.

المطلب الأول: مبادئ وظروف عملية اتخاذ القرار

أولا: مبادئ عملية اتخاذ القرار

هناك بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية اتخاذ القرار وهي كما يلي[1]:

1. **مبدأ تغلغل القرار**: ويعني أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسس.
2. **مبدأ التفكير المركب**: ويعني أنه من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة يجب الاستناد على التفكير الإبتكاري.
3. **مبدأ التفكير المنطقي**: لكي يكون التفكير المنطقي يجب أن يكون خالي من التناقض والمغالطات وأن يكون دقيقا وواضحا.
4. **مبدأ الانطلاق الفكري**: للحصول على أكبر كمية من الأفكار فى أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري، أي أنه لا يوجد إبداع وتحرر فى إبداء الرأي.
5. **مبدأ الحقائق**: تعد الحقائق المادة الخام التى يتعامل معها متخذ القرار، وبدون الحقائق تصبح القرارات خاطئة.

[1] برياني عائشة، **أثر الإتصال على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2015-2016، ص60.

ثانيا: ظروف اتخاذ القرار.

بصفة عامة يمكن اتخاذ القرار في ظل خمسة ظروف مختلفة وتتمثل في[1]:

1. حالة التأكد:

حيث يكون متخذ القرار على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها، وبالتالي فإن تحديد البدائل المناسبة يعتمد على اختيار البديل الذي يعطيه أفضل النتائج، وتتم عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر في اتخاذ القرار.

2. حالة المخاطرة:

يكون متخذ القرار على علم بجميع البدائل المتاحة وعلى علم أيضا بحالات الطبيعة أي العوامل التي تؤثر فى اتخاذ القرار إلا أن يتّبع بعض القوانين، ويُفترض في ظل المخاطرة ما يلي:

- وجود أكثر من قرار.
- وجود أكثر من بديل.
- احتمالات حدوث البدائل، وبالتالي تكون نتائج القرار معلومة ويمكن تقديرها.

3. حالة عدم التأكد:

يقصد بها تلك الحالة التى يكون فيها متخذ القرار له جملة من البدائل، وأمام عدد من حالات الطبيعة، هذه الأخيرة التى لا يعلم متخذ القرار احتمالات وقوعها نتيجة لعدم وجود أي بيانات سابقة، كما أن عدم معرفة ما حدث فى الماضي يجعل من عملية التنبؤ بالمستقبل صعبة، إذ يجد المديرون أن الوصول إلى القرارات الصحيحة قد تكون مجرد صدفة.

4. اتخاذ القرار في ظل الظروف العشوائية:

في هذه الحالة يكون القرار إحاطة بالأحداث المختلفة المرتبطة بالقرار، إذ يستطيع إعطائها احتمالات معينة ويتعلق الأمر أساسا بمشاكل الاستغلال المتكررة.

[1] محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1995، ص152.

5. اتخاذ القرار في ظل الظروف الغامضة:

تكون الخيارات محدودة من طرف استراتيجيات المنافسين، فهذا الوسط بطبيعته يتكون من المعارضين والمعادين، فالقرارات هنا تتعلق عادة بالأعمال التجارية، وبصفة عامة تتعلق بالمسؤولية في حالة احتكار.

الجدول (2-1): ظروف اتخاذ القرار

الظروف الغامضة والعشوائية	**ظروف التأكد**
-يوجد عدد قليل من العوامل والمؤثرات في بيئة القرار -تتشابه العوامل والمؤثرات إلى حد ما مع بعضها -تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة كالقرارات الإدارية.	-يوجد عدد قليل من المؤثرات و العوامل في بيئة القرار -لا تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الروتينية.
ظروف المخاطرة	**ظروف عدم التأكد**
-يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار -لا تتشابه العوامل والمؤثرات -لا تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة كالقرارات الإدارية.	يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل فى بيئة القرار الإداري -لا تتشابه العوامل والمؤثرات -تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الإستراتجية.

المصدر: خالد قاشى، **نظم المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص82.

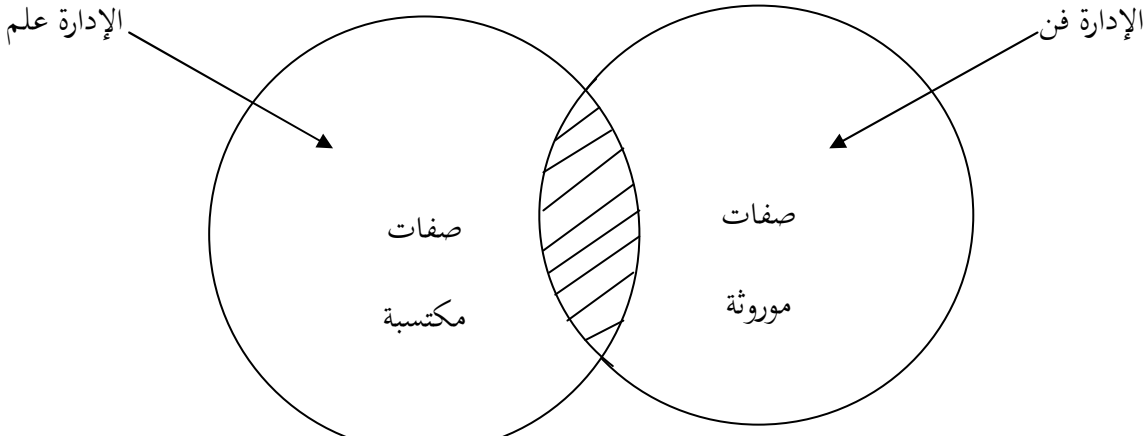
المطلب الثاني: صفات وأنماط عملية اتخاذ القرار

يفسر المتخصصين في العلوم السلوكية إلى أن إمكانات ومؤهلات المدير تعود إلى نوعين أساسين من الصفات الذاتية لدى المدير وهي[1]:

1. **الصفات الموروثة:** وهي الصفات التى يكتسبها المدير بالوراثة الطبيعية من عائلته مثل: الذكاء، الحصانة، الجرأة والإقدام، القابلية على الحفظ وما شابه ذلك.
2. **الصفات المكتسبة:** وهي الصفات التى يكتسبها المدير ويحصل عليها من خلال مراحل الدراسة المختلفة والاجتهاد الذاتي في اكتساب أصول المعرفة خلال حياته الاعتيادية أو العملية.

وإن التداخل والتشابك بين الصفات الموروثة والمكتسبة يعد مصدر قوة للمدير أو متخذ القرار، حيث أن ذلك سوف يمكن أحد الصفات من دعم الصفة الأخرى في مواجهة المشكلات المختلفة في الحياة العملية، وبعبارة أخرى إن توظيف أحد الصفات لدعم الصفة الأخرى يساهم في خلق قاعدة أساسية لاتخاذ القرار اللازم لمواجهة المشكلات المختلفة أثناء عملية تصريف الأعمال والمهام في الواقع العملي، إن هذه الفكرة تتفق مع ما ذهب إليه رواد الإدارة في تعريف الإدارة من أنه علم وفن اتخاذ القرار، والشكل الذي يعبر على هذه الفكرة هو كما يلي:

الشكل(2-2) : القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الحاصلة في تداخل وتشابك الصفات الموروثة والمكتسبة



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل،**نظريات اتخاذ القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص25.

[1] مؤيد عبد الحسن الفضل، **نظريات اتخاذ القرارات**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص25.

كما تتصف عملية اتخاذ القرار بمجموعة أخرى من الصفات تتمثل في ما يلي[1]:

- عملية قابلة للترشيد: يمكن الوصول إلى حد أدنى من المعقولية والرشد في القرار.
- تتأثر بعوامل ذات صفة إنسانية، اجتماعية، وهذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل نفسية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في عملية اتخاذ القرار، أو يتأثرون بها، كما أنها تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار، سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها.
- امتداد واستمرار لقرارات أخرى، فلا يتخذ القرار بمعزل عن القرارات الأخرى، فهو حلقة من سلسلة قرارات، وتكون آثار عملية اتخاذ القرار في المستقبل.
- تتصف عملية اتخاذ القرارات بالشمولية والعمومية، فهي صالحة للتطبيق في المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها،كما تتصف بالشمول من حيث القدرة على اتخاذ القرار، كما يجب أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية المختلفة.
- تقوم على الجهود الجماعية المشتركة، فهي نتاج جهد مشترك من خلال ما يتطلبه القرار من جهود مشتركة خلال مراحله المختلفة ، من إعداد، تحفيز، جمع معلومات، تحليل، تقييم وتنفيذ عملية مقيدة وتتصف بالبطء أحيانا بسبب تعقد المشاكل أو ما يتطلب الحل من جمع وتحليل المعلومات.
- عملية معقدة وصعبة لأنها تتضمن نشاطات كثيرة تقتضيها مراحلها المتعددة وما تتطلب هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها.

ثانيا: أنماط اتخاذ القرار

تتباين أنماط المديرين في اتخاذهم القرارات أو تعاملهم مع حل المشكلات في ميدان عملهم، وبشكل عام تم تقسيم المدراء أو متخذي القرارات إلى ثلاثة أنواع، وهي كما يلي[2]:

- المتجنب للمشكلة
- يواجه المشكلة ويحلها
- يبحث عن المشكلة.

[1] سهيل عبيدات، **إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة**، مرجع سابق، ص ص80-81.

[2] مؤيد عبد الحسن الفضل، **نظريات اتخاذ القرارات**، مرجع سابق، ص26.

وفي ما يلي توضيح لكل واحد من هذه الأنواع من متخذي القرار:

1. المتجنب للمشكلة:

الصفة الأساسية التي تميز متخذ القرار من هذا النوع هو أنه يتجنب مواجهة مايثير أية مشكلة لديه في عملية اتخاذ القرار، حيث أنه يحاول جاهداً عدم ظهور أية مشكلة أمامه، لذلك تراه يهمل كل ما من شأنه إثارة المشاكل في عملية اتخاذ القرار، إلى أنه قد يهمل تلك المعلومات والجوانب التى من شأنها أن تثير المشاكل أمامه.

2. يواجه المشكلة ويحلها:

يتميز هذا النوع من متخذي القرار في كونه حيادي ينتظر المشكلة لكي تقعن وحال وقوعها فإنه يتعامل معها بشكل اعتيادي، أي أنه يستجيب لها حال وقوعها ، ويتعامل مع كافة إفرازات المشكلة بعد أن تظهر له في الواقع العملي.

3. بحث عن المشكلة (المواجه):

يتصف هذا النوع من متخذي القرار في أنه يبحث عن أي مشكلة لغرض حلها أو أنه يبحث عن أي فرصة لأجل استثمارها، حيث يستعد لما يتوقعه من مشاكل لأجل حلها، وإن هناك منظور آخر لأنماط متخذي القرار يقوم على أساس اثنين من الأبعاد الفكرية في عملية اتخاذ القرار وهي كما يلي[1]:

- **البعد لأول: طريقة التفكير للمدير**

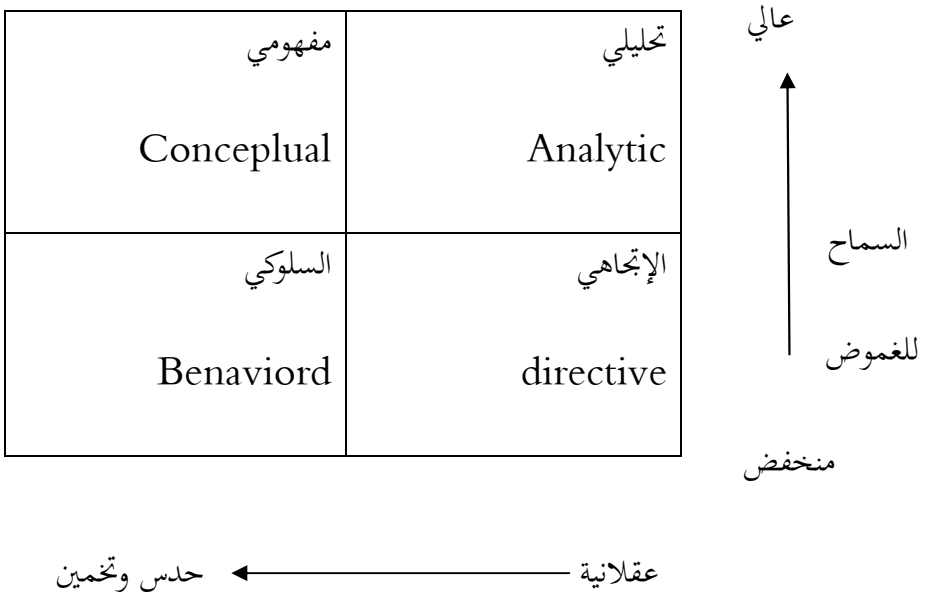
حيث أن هناك من المدراء من يحول جاهداً لأن يكون رشيداً ومنطقياً في تفكيره وتعامله مع المعلومات التي لديه، فمثل هذا المدير يبحث فى المعلومات ليتأكد بأنها معلومات منطقية ومتناسقة قبل اتخاذه للقرار، وهناك من يطمح ليكون خلاقا ومدركاً، فهو لا ينظر للمعلومات بترتيبها أو بأي ترتيب آخر، وإنما يتعامل مع المعلومات ككل وبصورة شمولية مركزاً في ذلك على حدسه وتخميناته، وهو ينظر للموضوع بشمولية أكبر.

- **البعد الثاني**: يصف مدى ما يسمح به متخذ القرار من غموض في المشكلة، فمن متخذي القرار من لا يسمح بأن يكتنف المشكلة أي جانب غامض، فهو يقلل درجة الغموض إلى أدنى حد ممكن، من الجهة

[1] مؤيد عبد الحسن الفضل، **نظريات اتخاذ القرارات**، مرجع سابق، ص28.

الأخرى نجد بعض متخذي القرار من يهوى التعامل مع المشكلات ذات المستوى الأعلى من الغموض ويمكنه معالجة الكثير من الأفكار في نفس الوقت، وهذا يعني أن هذا المدير يكون سماحة لمستوى الغموض أعلى، والشكل التالي يوضح أنماط متخذي القرار.

شكل (2-3): أنماط اتخاذ القرار



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل، **نظريات اتخاذ القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ، ص28.

وفي مايلي توضيح لكل واحد من الأنماط التي يعرضها الشكل(2-3) أعلاه[1]:

1. النمط الإتجاهي:

لهذا المدير الطريقة العقلانية في التفكير وسماحة أقل للغموض، فهو منطقي وكفؤ، ومثله تكون قراراته سريعة وتركيزه على الأمد القصير للنتائج، وهذه الكفاءة والسرعة في اتخاذ القرار مردهما قلة المعلومات التي يتعامل بها مع عدد قليل من البدائل.

[1] -مؤيد عبد الحسن الفضل، **نظريات اتخاذ القرارات**، مرجع سابق، ص28.

2. النمط التحليلي:

لهذا المدير العقلانية في طريقة تفكيره مثلا نحو قبول مستوى أعلى من الغموض بالمقارنة مع النمط المباشر (الإتجاهي)، فهو يسعى لمزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار ويبحث عن بدائل أكثر مما هو في النمط المباشر، ومثل هذا المدير له أفضل الخصائص ويكون متخذاً لقراراته بعناية وله القدرة فى التعامل مع الحالات الاستثنائية والخاصة.

3. النمط المفهومي:

لهذا المدير منظوراً واسعاً، ويبحث عن بدائل أكثر، لهذا ترى تركيزه على القرارات طويلة الأمد وهو فعال جداً لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل التى تواجهه

4. النمط السلوكي:

هذا المدير أو متخذ القرار يفضل العمل مع آخرين، فهو يتقبل اقتراحات الآخرين، ويهتم بإنجازات مرؤوسيه، ومثله يميل إلى عقد الاجتماعات والتحاور بشأن المشكلات التي يواجهها، ويتفادى مثل هذا المدير الصراع أو التعارض مع الآخرين، وهكذا يكون قبول الآخرين لنمط هذا المدير شأن مهم بالنسبة له، وقد يبدوا أن هذه الأنماط مستقلة وكل منها منفصل عن سواه، هذا صحيح، لكننا قد نجد بعض المديرين من يختلف نمطه فى اتخاذ القرار بناء على الظرف أو حالة المشكلة التى هي أمامه، لهذا نجد من الأفضل تحديد النمط المسيطر للمدير والنمط البديل له، وقد يظهر المسيطر بوضوح في قرارات بعض المديرين ويمكن للبعض الآخر أن يتغير نمطه وفقاً للحالة والمشكلة[1].

المطلب الثالث: الطرق المساعدة على اتخاذ القرار

تمثل هذه الوسائل المساعدة في اتخاذ القرارات فى تقنيات أبحاث العمليات وعلوم التسيير ونظم المعلومات، ويمكن تعريف بحوث العمليات على أنها تطبيق الطريق العلمية في حل المشاكل، وقد يرى البعض أن استخدام علم القرارات للتعبير عن فرع من فروع المعرفة، إلا أننا نفضل استخدام عبارة بحوث العمليات، وتعتمد بحوث العمليات على الطريقة العلمية في حل المشاكل وتبدأ هذه الطريقة العلمية بالتعرف على المشكلة ثم بناء نموذج علمي (رياضي)، والذي يعبر عن الخصائص الهامة للمشكلة والعلاقات المختلفة التى تتضمنها، ويفترض أن يعبر هذا النموذج لدرجة

[1] مؤيد عبد الحسن الفضل، **نظريات اتخاذ القرارات**، مرجع سابق ، ص29.

كافية عن المشكلة الأصلية بما لا يضر بالوصف العام للمشكلة وذلك بحيث يكون حل النموذج بمثابة حل المشكلة الأصلية أو تقريب مقبول له، وتتضمن الطريقة العلمية لحل المشاكل أيضاً ضرورة التجريب للتحقق من صلاحية النموذج وتعديله إذا لزم الأمر بحيث يعكس الحال الملائم للمشكلة الأصلية.

ولا تقتصر بحوث العمليات على مجرد خلق بحوث علمية لحل مشاكل العمليات وإنما تمتد الجوانب المختلفة للإدارة العلمية للتنظيم، ذلك أن نجاح بحوث العمليات فى حل المشاكل يتوقف على مدة توفيرها لنتائج ايجابية ومفهومة لمتخذي القرارات، وتتميز بحوث العمليات بأنها لا تهدف فقط إلى مجرد تحسين الحالة الراهنة وإنما تهدف إلى تحديد أفضل حل للمشكلة موضوع الاهتمام[1].

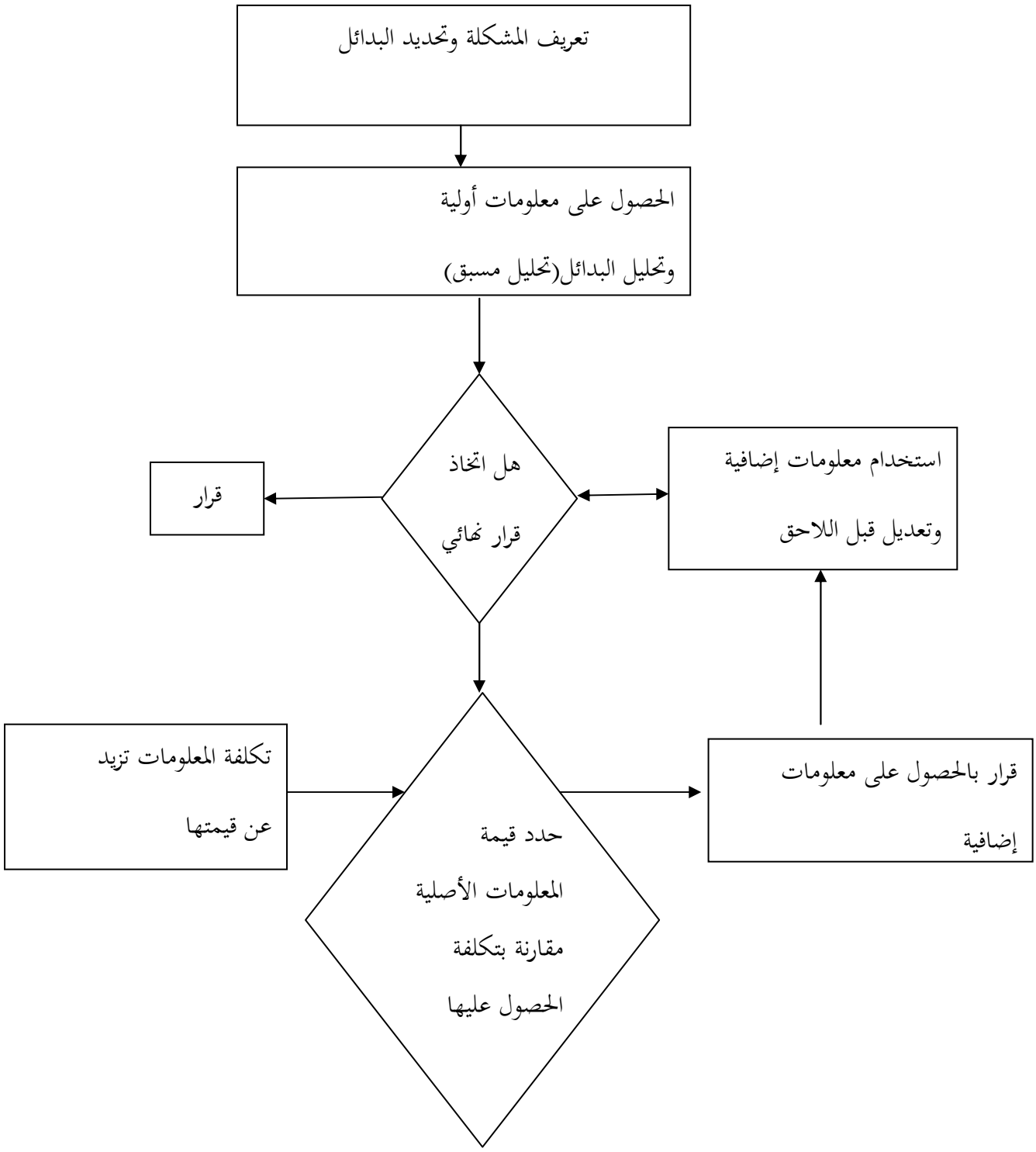
ومن الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات نذكر الإحصاء، القياس الإقتصادي، محاسبة المؤسسة، وتعتبر هذه الأخيرة أهم مصدر للمعلومات في المؤسسة لقدمها وانتشار تطبيقها.

1. النظرية الإحصائية:

تستخدم في تحليل القرارات المعقدة التى تتضمن عدد من البدائل والتي يترتب على كل منها عدد من النتائج الممكنة، وهناك العديد من الحالات التى يمكن تناولها بافتراض المعرفة الكاملة للبدائل المتاحة، ذلك لغرض تبسيط عملية اتخاذ القرارات، إلا أن هناك من الحالات التى تتم بمعرفة متخذ القرارات بحل البدائل المتاحة، وتتميز عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية دينامكية، وعادة ما يكتسب متخذ القرارات معرفة بالبيئة التى تحيط به نتيجة ممارسة العمال في ظل البيئة المعينة لفترة من الزمن ويطلق على هذه المعرفة المكتسبة اصطلاح الخبرة، وتلعب الخبرة دوراً كبيراً فى مجال اتخاذ القرارات خصوصا في تلك الحالات التى تتميز بعدم التأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة بالقرار، وإذا كانت خبرة متخذ القرار تأخذ من الأهمية درجة عالية، فإن الخبرة في حد ذاتها ليست كافية لاتخاذ القرار الجديد، إذ يتوقف مثل هذا القرار على كل من خبرة متخذ القرار والمعلومات الموضوعية المتاحة والملائمة للقرار المعين، وتنفيذ النظرية الإحصائية للقرارات، وتنسب هذه النظرية للعالم " توماس بايز " حيث يتم فيها الربط بين خبرة متخذ القرار والمعلومات المتاحة له،و ذلك دلالة على الوصول إلى قرار جيد.

[1] صبحي محمود الخطيب، **المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات**، دار المطبوعات الجامعية،كلية التجارة،جامعة الإسكندرية، 2001، ص381.

الشكل (2-4): الطرق المساعدة على اتخاذ القرار



المصدر: صبحي محمود الخطيب وآخرون، **المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات**، دار المطبوعات الجامعية،كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001، ص376.

2.قياس اقتصادي:

يمكن تعريف القياس بأنه ذلك العلم الاجتماعي الذي يهتم بقياس العلاقات التى تتناولها النظرية الإقتصادية بعد تحويلها إلى صيغ رياضية، وانطلاقاً من بيانات واقعية بهدف اختيار مدى اتفاقها مع الواقع، أو تفسير بعض الظواهر، أو التنبؤ بسلوك الظواهر الإقتصادية[1].

ويمكن التمييز بين فرعين لعلم الاقتصاد القياسي هما: الاقتصاد القياسي النظري والاقتصاد القياسي التطبيقي وتتمثل أهدافه في ما يلي[2]:

- اختيار النظريات الإقتصادية من حيث مدى اتفاقها مع الواقع.
- تفسير بعض الظواهر الإقتصادي.
- التنبؤ بسلوك المتغيرات الإقتصادية.
- الإسهام في اتخاذ القرارات.

3.محاسبة المؤسسة:

تساهم محاسبة المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات عن طريق صياغة نماذج القرارات باستخدام المعلومات المتصلة بالمشكلة غير أن هذا لا يعنى أن يقوم نظام المعلومات ذاته، بحيث يكون هذا النظام خصوصاً في حالة استخدام الكمبيوتر بإعطاء القرار فى حالة ما إذا طلب منه ذلك، وهذا النوع من القرارات يسمى القرارات المبرمجة وهذه القرارات ذات طبيعة روتينية ومتكررة، وهناك بعض القرارات التى لا يمكن برمجتها وتضمن نماذجها في نظام المعلومات، وهذه القرارات غير الروتينية فتكون إما قرارات إستراتجية أو قرارات لمواجهة مواقف خاصة، وهي تتطلب استخدام الخبرة والبديهة والتقدير الشخصي من جانب الإدارة العليا.

ويسهم نظام المعلومات بتقديم المعلومات الملائمة التى تعتبر في هذه الحالة مدخلات لنماذج هذه القرارات التى تقوم الإدارة العليا بصياغتها، ثم تتولى اتخاذ القرار بنفسها.

إن نظام المحاسبة الإدارية الجيد فى أي مؤسسة يجب أن يتوفر فيه العناصر الوظيفية السابق عرضها أعلاه خاصة وظيفة المساهمة في عملية اتخاذ القرارات، وإن ظهور الأساليب الرياضية لاتخاذ القرارات يجب أن يقابله استجابة كافية

[1] سمير محمد عبد العزيز، **الاقتصاد القياسي**، مكتبة إشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1997، ص26.

[2] علي أحمد أبو حسن، **المحاسبة الإدارية المتقدمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص3.

من المحاسبين الإداريين، وأن يتضمن عملهم الفني وليس فقط عمليات تجميع وتحليل البيانات في صورة نماذج للقرارات المختلفة، وكذلك التوصل إلى مشروعات القرارات على ضوء هذه المعلومات الكمية وعرض مشروعات القرارات على الإدارة العليا، لكن تتخذ القرارات بنفسها أو ترفضه على ضوء المعلومات الأخرى غير الكمية[1].

وما يعاب علي هذه الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات هي أنها نتاج الفكر التنظيمي الكلاسيكي الذي يعتبر المؤسسة نظاماً مغلقاً ويتجاهل المحيط كما سبق أن رأينا، وعليه فإن هذه التقنيات أصبحت لا تلبي رغبة المسير بل قد تضلله بدلاً من أن ترشده، إما لبعد المعلومات المقدمة عن واقع اليوم، مما أدي بالبعض إلى تهديم تقنيات التسيير وإعادة بنائها من جديد.

كذلك من الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات نظام المعلومات، وهناك من يرى أن نظام المعلومات للتسيير (نظام المعلومات لإداري) لا يمكن وجوده دون حاسوب، ولا يمكن إنجاز أي نظام دون هذا الأخير.

وتجدر الإشارة من جهة أن النظام المعلوماتي باعتباره الصورة مهما كبر فلن يغطي كامل أجزاء النظام الحقيقي المتمثل في المؤسسة، وهو رغم هذا يحتل الصدارة بين الوسائل الحديثة المساعدة على اتخاذ القرارات عبر مختلف المستويات[2].

المطلب الرابع: مشاكل ومعوقات اتخاذ القرار

في بعض الأحيان يصعب الوصول إلى قرار رشيد، وهذا الأمر يعود إلى مجموعة الأسباب المتباينة في طبيعتها وفي آثارها، ولكنها بشكل عام إما أن تكون متعلقة بالمشكلة محل القرار، وإيضاحها، وربطها بغيرها من المشاكل الأخرى المتعلقة بمتخذ القرار، وإما أن تتعلق بمشاكل عملية اتخاذ القرارات، وبذلك تتركز أساساً حول محور واحد هو مرحلة التوقع أو التنبؤ وفي ضوء ذلك يرجع إحجام المدير عن اتخاذ القرارات إلى عدة أسباب حاول العديد من الباحثين إبرازها في المجال الإداري، وقد تم تقسيم المعوقات إلى أربعة أقسام كالتالي[3]:

- معوقات مرتبطة بمتخذ القرار.
- معوقات مرتبطة بالمشكلة (المواقف) محل القرار.
- معوقات مرتبطة بفريق العمل.

---

[1] علي أحمد أبو حسن، **المحاسبة الإدارية المتقدمة**، مرجع سابق، ص4.

[2] حجاج مريم، **تكنولوجيا المعلومات ودوره في عملية اتخاذ القرارات الإدارية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015، ص40.

[3] غادة إسماعيل حسين عبيد، **أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار**، رسالة ماجيستر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص ص38-39.

- معوقات مرتبطة بجمع المعلومات وصحتها ودقتها.

أما المعوقات المرتبطة بصانع القرار فيمكن أن تعود لكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدراء بسبب ضعف الثقة المتبادلة، كما تلعب الجوانب النفسية لمتخذ القرار دوراً هاما في إعاقة أو تسهيل عملية اتخاذ القرار، وهناك أيضا عدة أسباب قد تعوق قدرة المدير على اتخاذ القرارات السليمة مثل:

- عدم توفر النظرة الشمولية عند متخذ القرار.
- عدم توفر الخبرة بموضوع اتخاذ القرار.
- عدم الإلمام بأساليب اتخاذ القرار.
- البعد عن الموضوعية والواقع.
- عدم توفر الجرأة في أخذ القرارات الصعبة والمصيرية.

أما المعوقات المرتبطة بالمشكلة موضع القرار، فهي تعود إلى قصور البيانات والمعلومات وتوقيت القرار، وعدم وجود بدائل وعدم توفر وسيلة لاتخاذ القرارات، كما أن أحد أهم أسباب الإخفاق في اتخاذ القرارات السليمة هو نقص خبرة المشاركين في اتخاذ القرار، وقلة الثقة في إمكانيات المؤسسة، إضافة إلى بيئة القرار حيث لا بد أن يكون القرار موائماً لكل البيئتين الداخلية والخارجية حتى يكون القرار رشيد.

أما المعوقات المرتبطة بفريق العمل تتمثل في عدة أسباب أهمها ضعف معلومات الأفراد، وعدم قدرتهم على المناقشة ونقص الخبرة والتدريب، إضافة إلى أن المعوقات التابعة لطبيعة البيانات قد تكون عائدة إلى عدم توفر كمية البيانات والمعلومات اللازمة، وهذا يعود لعدة أسباب كأن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وضيق الوقت وعيوب الإتصال.

كما أن عملية الإتصال ليست بالغة الأهمية للمنظمات الإدارية فحسب، بل إن توفر أساليب معينة للاتصال تحدد بدرجة كبيرة الطريقة التي يمكن أن توزع بها فعاليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وإن إمكانية السماح لشخص ما باتخاذ قرار يعتمد على مدى توافر المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار رشيد، وتعتمد أيضاً على الكيفية التي يتم بها إبلاغ القرار للأفراد الذين يتأثرون به[1].

[1] غادة إسماعيل حسين عبيد، **أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرار**، مرجع سابق، ص40.

المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات

يعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر نظراً لأهمية المعرفة في كافة النشاطات حيث تعتبر المعرفة سلاحاً بيد المدير والقائد ومتخذ القرار الذي يبني قراراته بموجب أسس علمية وأساليب كمية مستخدم لغة الأرقام بعيداً عن الحدس والتخمين في عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: العلاقات المرتبطة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار

أولا: العلاقات المرتبطة بإدارة المعرفة

1. علاقة إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي:

أ. تعريف الأداء:

حسب (Miller et bronly) يرون أن الأداء "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التى تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[1].

ب. علاقة إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي:

تكمن هذه العلاقة في أنه عندما تكون معرفة جديدة ومفيدة يمكن خزنها وتوزيعها وتطبيقها، فذلك يسهل العمل داخل المؤسسة كما يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأجل التى تتمثل في أهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة التي تتصف بالتقلب والاستقرار ولاسيما في مجال المعلومات والاتصالات فضلاً عن أغلب المؤسسات التى تتجه حاليا نحو الاقتصاد المعرفي، وإن كل ذلك يستوجب وقوف المؤسسة على مستوى أدائها للكشف عن إمكانياتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق[2].

[1] عداي الحسيني فلاح حسن، **الإدارة الإستراتجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص231.

[2] سليمان الفارس، **"دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"** ، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد الثاني، دمشق، 2010، ص72.

ت. علاقة إدارة المعرفة بالإبداع في المؤسسة:

- **تعريف الإبداع:** هو عملية تؤدي إلى حلول وأفكار وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة[1].
- **علاقة إدارة المعرفة بالإبداع:** لقد أشارت الدراسة إلى أربع إستراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع وهي[2]:
  - ✓ **إستراتجية الرفع:** التي تؤكد على نشر المعرفة في مجالات المؤسسة لتحسين عمليات الإبداع.
  - ✓ **الإستراتجية التخصصية:** التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.
  - ✓ **إستراتجية الفحص:** التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة، لإبداع العملية والمنتج.
  - ✓ **إستراتيجية التوسع:** التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.

وبالتالي تكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمؤسسات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

ثانيا: العلاقات المرتبطة بعملية اتخاذ القرار

1. علاقة عملية اتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية:

أ. تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها، بطريقة تحقق للمؤسسة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة اقتصادية[3].

[1] العيهار فله، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2012-2013، ص151.

[2] حسين عجلان حسين، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص48.

[3] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار غريب، مصر، 1999-2000، ص19.

ب. علاقة عملية اتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية:

إن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عن إدارة الموارد البشرية في تزويد فريق التخطيط الإستراتيجي بالمعلومات التى تعبر عن حقيقة القرارات البدنية والمعنوية للعاملين في المؤسسة فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الإستراتيجية الملائمة، حيث تركز هذه البدائل على قدرات العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي لمؤسستهم، نتيجة إحساسهم بفاعلية أكبر فيما بعد[1].

2. علاقة عملية اتخاذ القرار بالاتصال:

الإتصال هو العملية التي يحقق من خلالها التعاون والتنسيق، فالاتصالات ضرورة لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، وهى أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين من جوانب العملية الإدارية، حيث يعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والإتصال، وهذا ما عبر عليه "سايمون" عندما قال: أنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات، وأن تكون هذه الأخيرة ملحقة بالأولى[2].

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار

إن إدارة المعرفة بما تتضمن من مفاهيم سواء كانت ظاهرة أم ضمنية ، ومن خلال المعارف والمعلومات الموجودة في المؤسسة أو من خلال المهارات والخبرات التي يمتلكها مدراء ها، ولها الدور الفاعل في عملية اتخاذ القرارات الناجحة والتي تجعل لهذه المؤسسة موقعا تنافسيا فريدا، يمكنها من مواجهة التحديات في عالم اليوم[3].

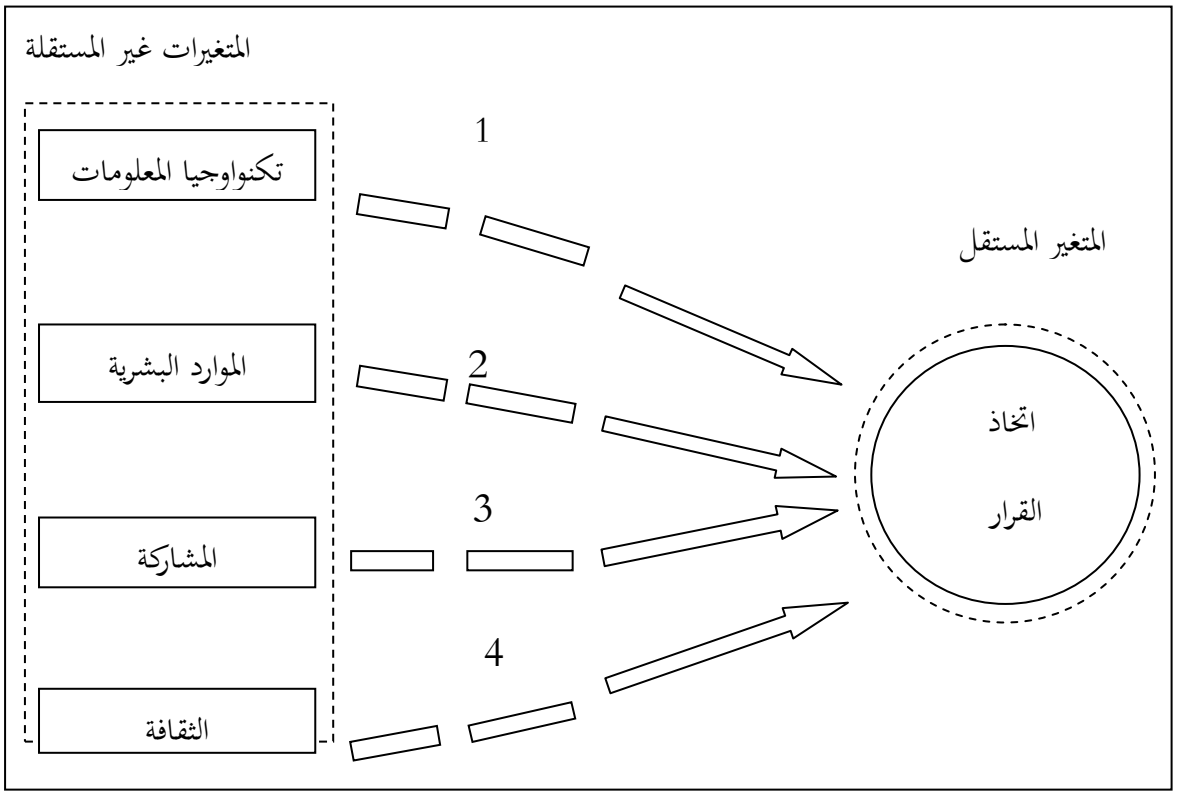
وقد قسمت العديد من الدراسات الأجنبية دراسة المعرفة المرتبطة باتخاذ القرارات إلى أربعة أقسام فنجد king (2007)، قد قسمها تبعا للإجابة عن الأسئلة : (what، who ، wher and when) (أين ومتى ، من، وماذا)، والشكل التالي يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار:

[1] عبد القادر شلالي، **دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية**، الملتقى الدولي حول صنع القرارات في المؤسسة الإقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص60.

[2] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص ص105-106.

[3] معتز سليمان عبد الرزاق، "**العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار**" ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009، ص 232.

شكل رقم(2-5): العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار



المصدر: غادة إسماعيل حسين عبيد، أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة،2015،ص24

ويمثل الشكل رقم (2-6) في الأعلى النموذج الذي نشر عام2011 من قبل المركز الكندي للعلوم والتعليم، في مجلدها السادس ، وهو نموذج مبنى على دراسة أجريت على نموذج Ackoff إضافة إلى 1991، Huber 1999، Argote وانتهاءً ب King، وقد خلص البحث إلى أنه يمكن تقسيم إدارة المعرفة إلى كل من[1]:

- **تكنولوجيا المعلومات:** وتشمل استخدام تكنولوجيا المعلومات في حيازة المعرفة، وتسهيل الوصول إليها وإدارتها.
- **الموارد البشرية:** وتشمل الأفراد من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.
- **المشاركة (المشاركة المعرفية):** وتشمل مشاركة المعرفة في المؤسسة.

[1] غادة إسماعيل حسين عبيد، **أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار**، مرجع سابق، ص24.

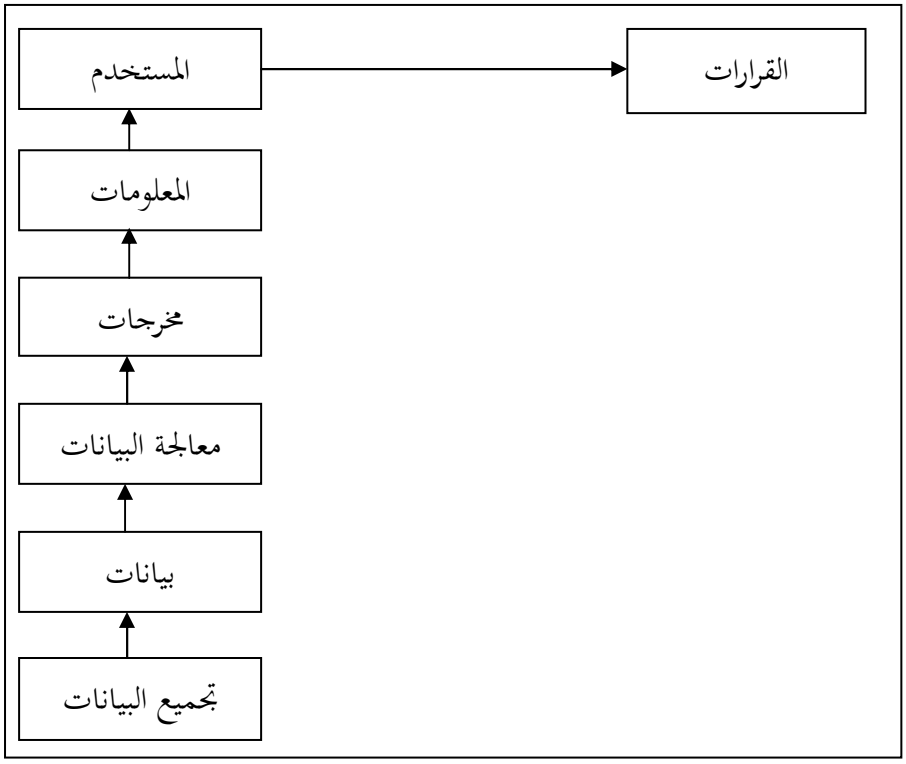
- **الثقافة (ثقافة المنظمة)**: التى أثبتت الدراسة تأثيرهم المباشر على عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار

1. مساهمة نظم المعلومات:

إن من أهم أهداف التى يسعى إلى تحقيقها نظام المعلومات الإداري، نجد المساعدة على اتخاذ القرار، بعد عملية التجميع للبيانات، تشغيلها، تخزينها ثم بثها على شكل معلومات تفيد المستخدم في عملية اتخاذ القرار[1]، وهذا ما يبينه النموذج المبسط التالي:

الشكل (2-6): نموذج مبسط لدور نظام المعلومات في القرار



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1994، ص26.

[1] طه حسين نوى، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010-2011، ص139.

ولقد أوضح الباحث ماكليود أن نظم المعلومات عبارة عن نظام داعم للتبادلات بين المهن، ويمكن أن يساهم في حل المشكلات بطريقتين أساسيتين: الأولى أنها توفر معلومات تغطي المنظمة ككل ، والثانية أنها تساهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات وفهمها.

فنظم المعلومات بما تحققه من تكامل بين نظم المعلومات الفرعية (الوظيفية)، يتوافر لديها أساس من المعلومات يكون ملتزما رسميا أمام الإدارة، وذلك بتوفير حاسبات آلية لمختلف مديري مستويات المنظمة، باعتبارها أحد الموارد التنظيمية، وبذلك فإن نظم المعلومات تعتبر الأساس في دعم القرارات، ومن ناحية أخرى فإن نظم المعلومات توفر للمديرين المعلومات التى يحتاجونها والتي تمكنهم من التعرف على المشكلات وتساعدهم في فهمها، وعليه فإن المدير أو (المقرر) بإمكانه أن يحدد الحجم والمكان والعوامل المسببة للمشكلة، ويمكن إبراز العلاقة بين نظام المعلومات والقرار من خلال تدخله في مختلف مراحل اتخاذ القرار وذلك كما يلي[1]:

أ. دور نظم المعلومات في مرحلة الاستخبار:

أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار خاصة في خطواتها الأولى المتعلقة بالبحث عن المشاكل واكتشاف الفرص هو مسح للبيئة الداخلية والخارجية، فنظم المعلومات وخاصة منها المبنية على الحاسب الآلي تقوم بتخزين كميات هائلة من المعلومات التى يمكن أن تفيد متخذ القرار في القيام بهذه الخطوة بسهولة، فقواعد البيانات الداخلية والخارجية توفر أساسا من المعلومات ما يساعد على التعرف على المشكلات وأيضا في اكتشاف الفرص المتاحة .

وأخيراً فإن نظم دعم القرارات والتي هي عبارة عن نظم تقوم بتوفير المعلومات لمتخذ القرار من عدد متنوع من المصادر وذلك باستخدام الحاسب الآلي، والتي يمكن أن تساهم في هذه المرحلة من خلال ماتتميز به من قدرات فائقة على بناء النماذج وتحليلها.

ب. دور نظم المعلومات في مرحلة تصميم نموذج المشكلة:

نظراً لما تتضمنه مرحلة تصميم نموذج المشكلة من التعرف على بدائل التصرفات الممكنة لحل مشكلة ما، وتحدد معايير المفاضلة بينها، والتنبؤ بنواتج استخدامها، وما يستلزم ذلك من التعبير عن المشكلة في صورة نموذج مبسط قابل

[1] طه حسين نوى، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال**، مرجع سابق، ص140.

للحل، فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد فى التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها.

كما أن النظم الخبيرة والتي تعرف على أنها معلومات مبنية على الحاسب الآلي، ويمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة، وكذا في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل، وهذا طبعا وفقا لما تملكه من إمكانيات فائقة في بناء النماذج الكمية وحلها.

ج. دور نظم المعلومات في مرحلة البحث والاختيار:

إن نظم المعلومات لا تقوم في الغالب باتخاذ القرار ولكن ما توفره هذه النظم من نماذج كمية ورياضية يساهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها وفقا لأي معايير مرغوب فيها، وهنا تسهل عملية الإختيار

أما نظم دعم القرار فيمكن أن تساهم في مرحلة الإختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل، وأيضا إجراء تحليل الحساسية وتقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة (ماذا، إذا ؟) فعن طريق هذه النظم يمكن اختيار السيناريوهات المختلفة لحل المشكلة، وذلك لدعم عملية اتخاذ القرار النهائي ، كما أن النظم الخبيرة يمكنها أن تساهم في عملية التقييم واقتراح أفضل الحلول الممكنة.

د. دور نظم المعلومات في مرحلة التطبيق:

إن الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في مرحلة تطبيق الحلول لا يقل شأنا عن دورها في المراحل السابقة لاتخاذ القرار، فتنفيذ القرار يستلزم عمليات إقناع للأطراف المشاركة وعلى رأسها الأطراف التي ستقوم بالتنفيذ، كما أن عملية الإقناع بالقرار كلما اعتمدت على تقديم مخرجات نظم المعلومات وعرض أشكال بيانية ونتائج تحليل الحساسية وغيرها كلما سهل الإقناع، ويمكن أيضا استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير للقرار الذي تم اتخاذه حتى يسهل تنفيذه[1]، والجدول التالي يبين نظم المعلومات الإدارية المساهمة في مختلف مراحل اتخاذ القرار.

[1] طه حسين نوى، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال**، مرجع سابق، ص141.

الجدول (2-2): دور نظم المعلومات الإدارية المساهمة في مراحل اتخاذ القرار

مراحل القرار	نظم المعلومات الملائمة
الاستخبار	نظم معالجة المعلومات- نظم التقارير الإدارية نظم دعم القرار- نظم الإدارة العليا
تصميم النموذج	نظم دعم القرار- النظم الخبيرة
البحث والاختيار	نظم دعم القرار- النظم الخبيرة
التطبيق	التفسير والتبرير (النظم الخبيرة)

المصدر: طه حسين نوى، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال**،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر،2010-2011، ص141.

خلاصة:

تعد عملية اتخاذ القرارات أحد أكثر مجالات البحوث الإدارية الحيوية لما لها من بالغ الأثر والأهمية، سواءً على المدى القصير أو الطويل، حيث يعتمد أي تنظيم على نوعية القرارات المتخذة من قبل متخذي القرار، والقرار هو عملية الوصول إلى الخيار الأكثر مناسبة من جميع الاتجاهات ومن بين البدائل المطروحة، وذلك للوصول للهدف المرجو من متخذ القرار هذا وتواجه عملية اتخاذ القرارات بعض الصعوبات التى قد تكون نتاج قصور في الجهة الإدارية لمتخذ القرار أو نقص في المعلومات المتاحة أو بسبب الظروف الراهنة أو بسبب قصور في الجهات التنفيذية.

كما يتضح أن المعرفة لها دور كبير في عملية اتخاذ القرارات في جميع مراحلها، حيث تقوم في مرحلة لاستخبار بالبحث عن المشكلة وتوفير كم من المعلومات لتسيير عملية البحث، وتوفير البيانات اللازمة والعديد من البدائل في تصميم وتحليل أنواع المشكلات، وتوفير مختلف الإجابات للأسئلة المطروحة حول المشكلة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

تمهيد:

بعد ما تم وضع الإطار النظري لموضوع أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وعرض كل المفاهيم المرتبطة بهما في الفصلين السابقين، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها على مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها إحدى أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني حيث تسعى دائما للاستخدام الأمثل للمعارف وذلك لتقديم أجود الخدمات كما تسعى لاتخاذ القرارات الصائبة من أجل تجنب كل المشاكل وتسهيل عملية الاتصال والتواصل.

وفي ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني، من خلال توزيع فروعها في جميع الولايات والمناطق ومن بينها المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، وهذه الأخيرة هي محل الدراسة والتحليل، وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع المدية من خلال ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول**: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **المبحث الثاني**: المديرية العملية للاتصالات فرع المدية.
- **المبحث الثالث**: أدوات ومنهجية الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات المتواجدة في التراب الوطني، وهي تعتبر من المؤسسات ذات الطابع العمومي وتنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: النشأة

مؤسسة اتصالات الجزائر هي عبارة عن حصيلة لمجموعة من الإصلاحات التي طرأت على قطاع البريد والمواصلات ومؤسسة اتصالات الجزائر مرّت بعدة مراحل لتصل إلى شكلها الحالي وتتمثل هذه المراحل في:

- في سنة 1963 تم تأسيس مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه المرحلة بمجموعة من الصعوبات نظرا لظروف الاقتصادية والسياسية الناتجة عن الاستعمار الفرنسي.
- في سنة 1975 تم إصدار مرسوم رقم 75 – 89 المؤرخ بتاريخ 30- 12 – 1975 ويشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والمواصلات.
- في سنة 1992 تم تقسيم المديريات الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص وهذا طبقا للمرسوم 92 – 129 المؤرخ في 28 مارس 1992.
- في سنة 1998 تم تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر[1].

وفي 24 جانفي 2000 اختارت الحكومة في برنامجها إجراء تعديل شامل لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حيث تم الشروع في تعديل الإطار التشريعي والتنظيمي للقطاع وقد تم في هذا السياق سن قانون 2000 – 3 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية[2].

[1] مؤسسة اتصالات الجزائر، www.Algerie Telecom .dz، تاريخ الإطلاع، 02-04-2017.

[2] سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية، www.arpt.dz، تاريخ الاطلاع 01-04-2017.

ثانيا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة عمومية تأسست سنة 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال وخدمات الانترنت جواب والاتصالات الفضائية أنشأت بموجب قانون رقم 2000 – 3 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا سوق العمل في 1 جانفي 2003[1].

المطلب الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر مهام رئيسية تتمثل في:

- تسير الروابط المشتركة مع جميع متعاملين الشبكات.
- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة، الأصوات، المعلومات الرقمية والسمعية[2].

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

وتتمثل هذه الأهداف في:

- تحقيق رضا الزبون وهو الهدف الرئيسي.
- تقديم خدمات ذات جودة وسرعة فائقة من خلال تطوير شبكة الاتصالات الوطنية.
- رفع قيمة المبيعات.
- تحقيق الكفاءة.
- ضمان وصول الخدمات لكافة أفراد المجتمع[3].

[1] قانون رقم 2000 – 3 المؤرخ في 5 أوت 2000 المتعلق بالقواعد العامة للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.

[2] وثائق داخلية للوكالة التجارية بالقصر البخاري أفريل 2017.

[3] مقابلة شخصية، السيد معزوز أبو سفيان، رئيس القسم التجاري بالمديرية، أفريل2017.

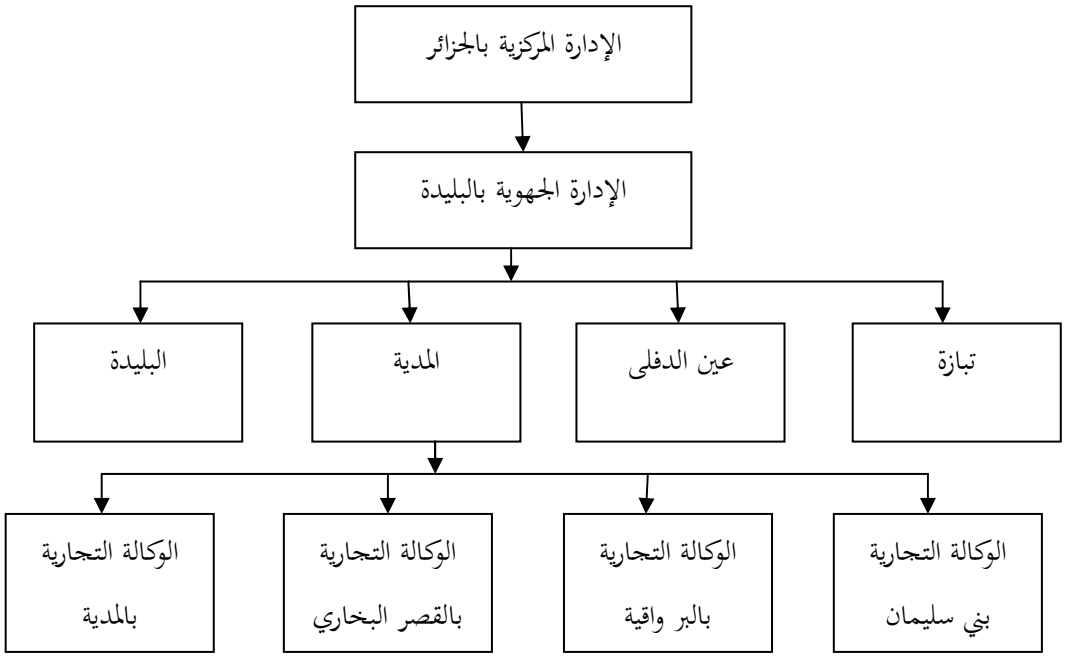
المبحث الثاني: المديرية العملية للاتصالات فرع المدية

المديرية العملية للاتصالات بالمدية هي إحدى الفروع التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وهي تنشط في مجال الاتصال وفق هيكل تنظيمي يحدد مهام ومسؤوليات كل موظف فيها، ومن أكبر التحديات التي تواجهها هو تحدي وضع مزيج تسويقي خدماتي يمكن أن يوصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال التنسيق الجيد فيما بين متغيراته.

المطلب الأول: تعريف المديرية العملية للاتصالات بالمدية

تقع المديرية العملية للاتصالات بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية للبليدة، وتتفرع هذه المديرية إلى وكالات تجارية تتمثل فيما يلي: وكالة المدية، وكالة بني سليمان، وكالة البر واقية، وكالة قصر البخاري[1]، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3 –1): تنظيم المديرية العملية للاتصالات بالمدية



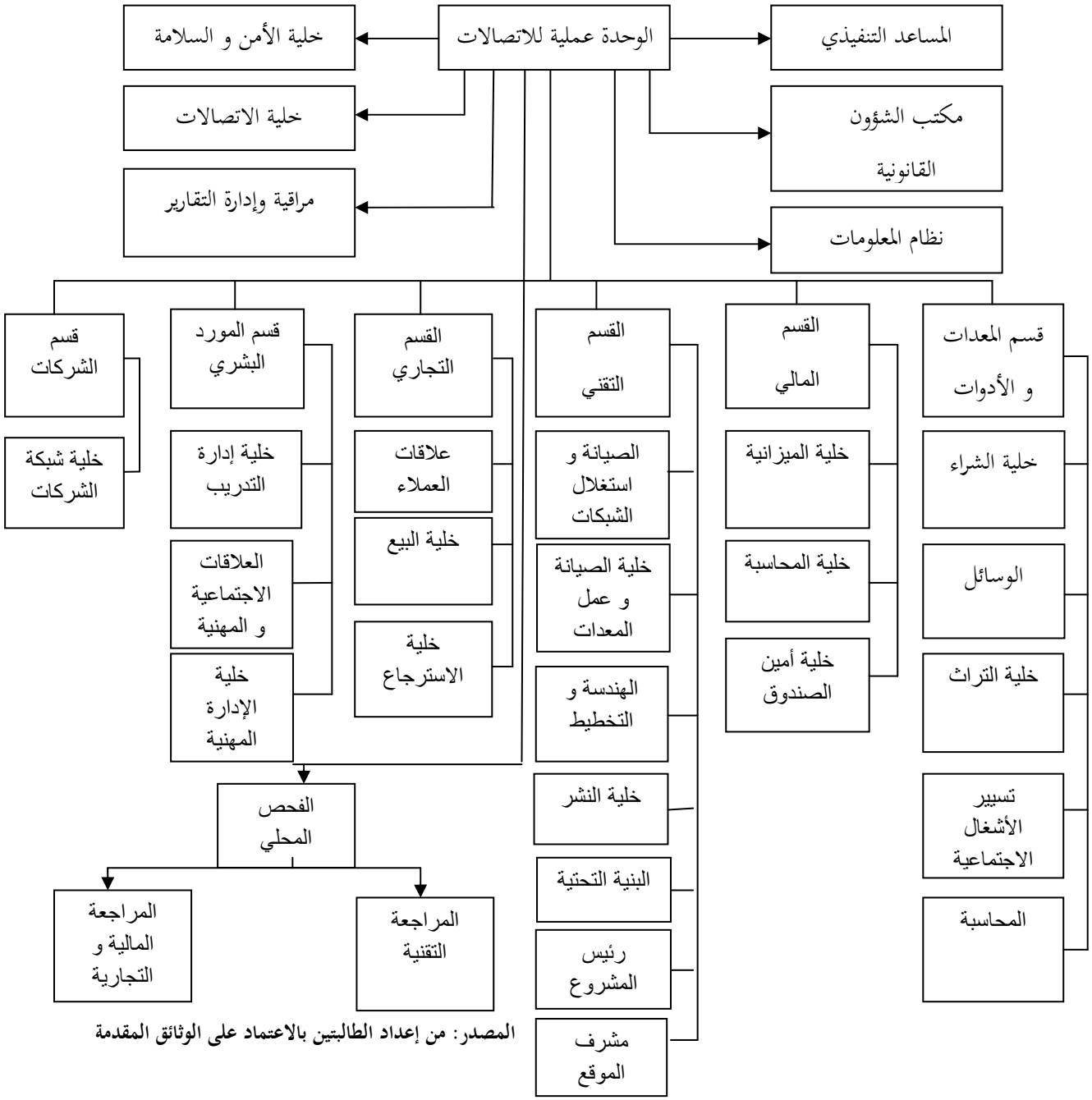
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمديرية ، أفريل 2017.

[1]– مقابلة شخصية، السيد معزوز أبو سفيان، رئيس القسم التجاري بالمديرية، أفريل 2017.

وتعد المديرية العملية للاتصالات الخلية الرئيسية الناشطة التي توكل لها مهمة تقديم جميع خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تعتبر الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية، من خدمة الهاتف النقال وخدمة الهاتف الثابت وخدمة الانترنت والشبكات المتخصصة[1].

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية

الشكل رقم (3 – 2): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة

[1] مؤسسة اتصالات الجزائر، www.Algerie Telecom .dz، تاريخ الإطلاع، 03-04-2017.

المطلب الثالث: خدمات اتصالات الجزائر

من أهم خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر ما يلي:

1. خدمة الويفي wifi:

يمكن تعريف هذه الخدمة على أنها[1]:

الخدمة التي تمكن من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك.

- بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات الويفي.
- بطاقات التعبئة بسعر 100دج يوم من الانترنت.
- بطاقات التعبئة بسعر 5000دج سبعة أيام من الانترنت.
- بطاقات التعبئة بسعر 1000دج ثلاثون يوم من الانترنت.

2. خدمة 4G:

وتتميز هذه الخدمة بما يلي[2]:

يتم التعبير عن عروض الجيل الرابع بالحجم غير انه بعد استنفاذ الحجم الشهري المستفاد منه، فإنه يبقى الاتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر ب12 KBPS كيلوبايت في الثانية طيلة مدة صلاحية العرض، هذا العرض موجه فقط للزبائن الخواص، إذ يمكن التصفح وتحميل البيانات مع سرعة تدفق قصوى، مقبل أحجام استهلاك مختلفة، وبعد استنفاذ الحصة يتم الاستفادة من الإتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر ب kbps512 كيلوبايت في الثانية بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، ومع ذلك يمكن تعبئة

[1] http://fiamane.djaweb.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=67:04&catid=12&Itemid=141&lang=ar.19/04/2017.
[2] http://Algerietelecom.dz/AR/?p=will,perso.10/04/2017.

الحساب في أي وقت عبر الانترنت باستعمال بطاقات التعبئة 1جيغا أوكتى ب1000دج/للشهر و3جيغا أوكتى ب2500دج/للشهر، و5جيغا أوكتى ب3500دج/للشهر و10جيغا أوكتى ب6500دج/للشهر، وأسعار للدخول ب3500دج، وتتضمن:

- جهاز استقبال "مودام"وبطاقة sim 4G LTE
- جهاز تحميل قدره 5جيغا أوكتى لمدة صلاحية تقدر بشهر واحد.

أ. الجديد والمزايا فى خدمة 4G:

- تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق الجد عالية، فهي تمكن من الدخول إلى الانترنت من كمبيوتر المكتب، الهاتف الذكى، اللوحة أو الكمبيوتر المحمول بسرعة تدفق عالية.
- تمكن تكنولوجيا LTE من تقليص زمن الاستجابة إلى أقل من 150(ميغابايت في الثانية).
- تركيب وإعداد جهاز استقبال الزبون (CPE) بطريقة سهلة وسريعة.
- يمكن للمستهلكين استخدام مختلف الدعامات اللاسلكية (wifi)، الكمبيوتر، المحمول، اللوحة أو الهاتف الذكي.
- تخدم الزبائن الذين لا يملكون الهاتف الثابت.

ب. الجهاز:

هو عبارة عن جهاز صغير يحتوي بداخله على بطاقة sim التي ترسل إشارة البيانات(data) عبر الشبكة اللاسلكية (ويفي wifi) إلى أجهزة أخرى (الكمبيوتر، المحمول، الهاتف الذكي) وهو جهاز بسيط جداً وسهل التركيب ودون أي إعداد، يكفى فقط توصيله بكابل RJ45.

ت. خدمة في أمان:

وتتميز هذه الخدمة بما يلي[1]:

أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر برمجية معلوماتية " Fi@ man " لتمكين الأولياء من مراقبة مواقع الانترنت التي يزورها أطفالهم.ويتعلق الأمر ب "برمجية التصفية" لمواقع الواب لتتمكن من مراقبة مضامين مواقع الانترنت التي يزورها الأطفال والمراهقين انطلاقا من الحاسوب، الثابت أو المحمول.

وترمي هذه البرمجة التى تم إعدادها بالتعاون مع تجنب الأطفال والمراهقين عن المخاطر الناجمة عن زيارة مواقع الانترنت غير المرغوب فيها، ويتم إدخال البرمجية بطلب من الأولياء موضحا أنه بفضل هذه الأداة الجديدة سيتمكن هؤلاء من مراقبة استعمال أطفالهم للانترنت.

[1] http://Algerietelecom.dz/AR/?p=will,perso.10/04/2017

المبحث الثالث: أدوات ومنهجية الدراسة

في هذا المبحث قمنا بإتباع المنهج الوصفي فى عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة من خلال شرح عينة الدراسة وصدق الأداة المستعملة.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

أولاً: المقابلات الشخصية

قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس القسم التجاري للمديرية للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، كما قمنا بشرح وتوضيح الأسئلة الخاصة بالاستبيان لمجتمع الدراسة لفهم معناها.

ثانياً: الاستبيان

يعتبر من أهم المصادر التي يتم الاعتماد عليها، والمعلومات اللازمة والهدف منه معرفة أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار، وقد شملت الإستبانة الموزعة على ثلاث محاور:

- **المحور الأول**: يتضمن 5 أسئلة متعلقة بشخصية المبحوثين (الجنس، السن، الشهادة العلمية، التصنيف الوظيفي سنوات الخبرة).
- **المحور الثاني**: يتضمن 14 سؤالاً متعلقا بإدارة المعرفة.
- **المحور الثالث**: يتضمن 14سؤالاً متعلقا بعملية اتخاذ القرار.

ويقابل كل فقرة من المحاور الثلاث ثلاث فقرات مقسمة إلى درجات حسب مقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3-1): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

خيارات الإجابة	الدرجة
لا	1
أحيانا	2
غالبا	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج الاستبيان

ثالثا: التحليل الإحصائي

تمت مراجعة وتبويب معطيات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (spss17) حيث تم استخدام الوسائل التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لتأكيد ثبات الاستبيان
- معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين محاور الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارية.

المطلب الثانى: منهجية الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة

يتحدد مجتمع هذه الدراسة الميدانية في موضفي المديرية وقد تم توزيع 35 استبانة وتم استرجاع 30منها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3–2): عينة الدراسة

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	35	%100
عدد الاستمارات المسترجعة	30	%85,71
عدد الاستمارات غير المسترجعة	5	%14,29
المجموع	30	%85,71

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على نتائج الاستبيان

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة نستخدم معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (3–3) معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	28

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss.17

يقارن معامل ألفا كرونباخ مع نسبة 60% وهو ما ينص عليه برنامج spss17 من خلال الجدول السابق يتضح مايلي:

ظهر معامل ثبات الاستبيان 0,86، أي مانسبته 86% وهو أكبر من 60% وعليه فالاستبيان ثابت.

ثالثا: الاتساق الداخلي

لحساب الاتساق الداخلي لمحوري الاستبيان قمنا بحساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه اعتماداً على معامل الارتباط **بيرسون** وقد تحصلنا على النتائج التالية:

أ. حساب معامل الاتساق للمحور الأول:

الجدول (3–4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0 ,507	**0,004	6	0,780	**0,000	11	0,675	**0,000
2	0,719	**0,000	7	0,655	**0,000	12	0,302	0,111
3	0,775	**0,000	8	0,708	**0,000	13	0,324	0,080
4	0,825	**0,000	9	0,685	**0,000	14	0,284	0,129
5	0,639	**0,000	10	0,690	**0,000			
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01								

المصدر:تم إعداده اعتمادا على مخرجات .spss17

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الأول والخاص بإدارة المعرفة موجبة بين (0,825)، في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (4)، وبين(0,284-0,324-0,302) في حدها الأدنى أمام العبارات رقم(12-13-14)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,001)، عدا العبارات (12-13-14)نستبعدها عند تحليل هذا المحور.

ب. حساب معامل الاتساق للمحور الثاني:

جدول (3-5): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور عملية اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,284	0,128	6	0,564	**0,001	11	0,609	**0,000
2	0,526	**0,003	7	0,615	**0,000	12	0,601	**0,000
3	0,517	**0,003	8	0,501	**0,005	13	0,651	**0,000
4	0,376	*0,040	9	0,418	*0,022	14	0,435	*0,018
5	0,486	**0,007	10	0,431	**0,017			

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية0,01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بعملية اتخاذ القرار موجبة وتتراوح بين (0,651)، في حدها الأعلى أمام العبارة (13)، وبين (0,284)، في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (1)، وان جميع العبارات كانت دلالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01)، عدا العبارة رقم (1)، لذلك نستبعدها عند تحليل هذا المحور.

ثالثا: الاتساق البنائي

لمعرفة الاتساق البنائي للاستبيان، تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل محور مع الإستبانة ككل كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3-6)معامل الارتباط بيرسون للمحورين و الإستبانة ككل

المحاور	إدارة المعرفة	اتخاذ القرار	الإستبانة ككل
إدارة المعرفة	1	**0.518	**0,901
اتخاذ القرار	**0،518	1	**0,837
الإستبانة ككل	**0,901	**0,837	1
*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0،01			

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss.17.

بعد دراسة الجدول السابق لاحظنا أن العلاقة بين المحورين علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية جداً أقل أو تساوي0,01 كما نلاحظ أن علاقة المحاور مع الإستبانة ككل هي علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية جداً أقل أو تساوي 0,01.

المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج الاستبيان

حتى يتسنى لنا الإجابة على فقرات الاستبيان اعتمدنا في معظم الأسئلة على مقياس ليكارت الثلاثي لقياس إجابات أفراد العيينة، وسيتم إعتماد مقياس التحليل لفقرات الإستبانة بناءً على متوسطات إجابات أفراد العينة في المؤسسة المبحوثة على النحو التالي:

الجدول(3-7)مقياس التحليل

المتوسط المرجح (الحسابي)	الاتجاه
من 1,00 إلى 1,66	لا
من 1,67 إلى 2,33	أحيانا
من 2,34 إلى 3,00	غالباً

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج الاستبيان

أولاً: وصف عينة الدراسة

1. الجنس:

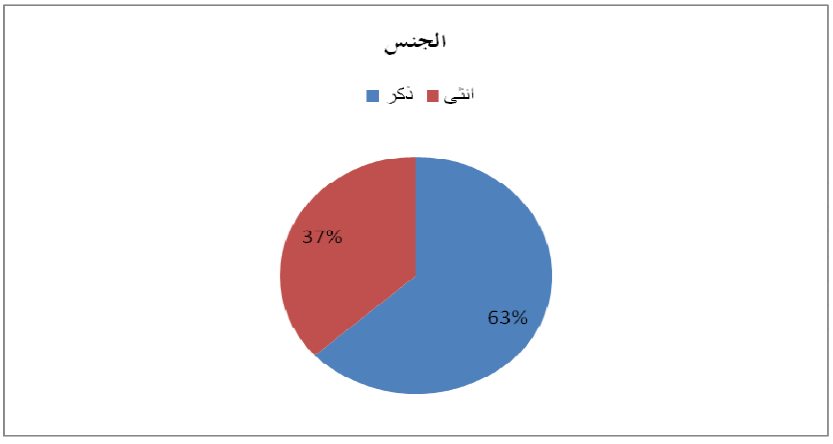
الجدول (3-8) توزيع أفراد عيينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	%63
أنثى	11	%37
المجموع	30	%100

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS.17

تتكون عينة الدراسة من 30 فرد منهم 19 ذكر، و11 أنثى كما هو موضح أعلاه إذ أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت 63% في حين بلغت نسبة الإناث 37%.

الشكل (3-2): توزيع الموظفين حسب الجنس



المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss .17

2. العمر:

يوضح الجدول التالي مفردات العينة حسب متغير العمر كمايلى:

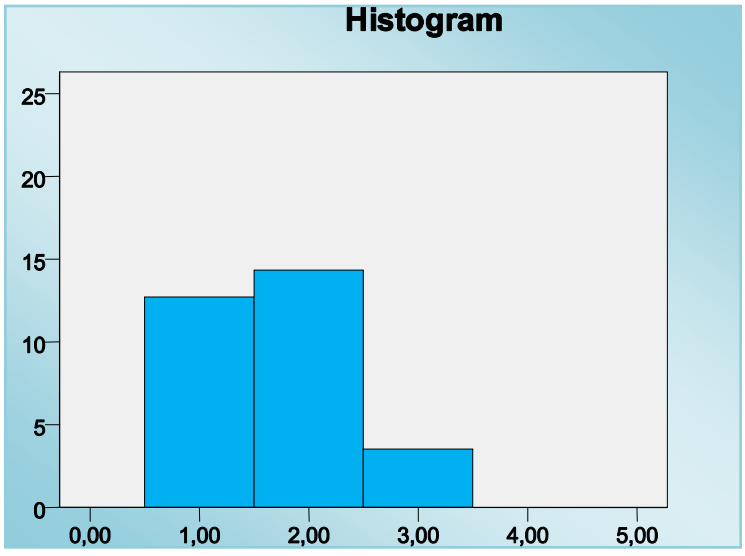
الجدول (3-9) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من35سنة	13	%43
من 35إلى 45 سنة	14	%47
أكبر من45 سنة	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر: تم إعداده إعتمادا على مخرجات spss.17

نلاحظ أن أعمار موظفي المديرية الذين شملتهم العينة والذين يبلغ سنهم أقل من 35سنة هم 13 فرد بنسبة 43% في حين الذين تتراوح أعمارهم من 35سنة إلى 45سنة فعددهم 14 فردا بنسبة 47% وهي الغالبية، أما الفئة التي سن أفرادها أكبر من 45سنة فإن عدد أفرادها 3 أفراد بنسبة 10% وهي الأقل.

الشكل(3-3): توزيع الموظفين حسب العمر



المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss.17

ثالثا: الشهادة العلمية

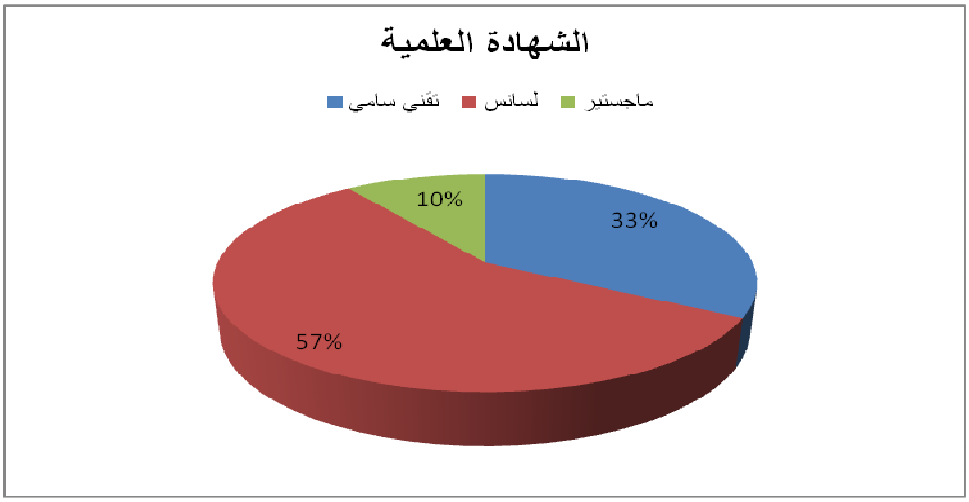
الجدول (3– 10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية

الشهادة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	10	%33
لسانس	17	%47
ماجستير	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر: تم إعداده إعتمادا على مخرجات spss.17

نلاحظ أن الشهادة العلمية لموظفي المديرية الذين شملتهم العينة أغلبهم متحصلين على شهادة لسانس، وتجاوز عددهم 17 فرد أي ما يعادل نسبة 57% في حين بلغ عدد الموظفين الذين لديهم شهادة تقني سامي 10 أفراد بنسبة 33% أما شهادة الماجستير فيبلغ عدد الموظفين المتحصلين عليها 3 أفراد وبنسبة مئوية قدرت ب10%.

الشكل (3–4): توزيع الموظفين حسب الشهادة العلمية



المصدر: تم إعداده إعتمادا على مخرجات spss.17

رابعاً: التصنيف الوظيفي

تم توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي إلى ثلاثة أنواع كما هو موضح:

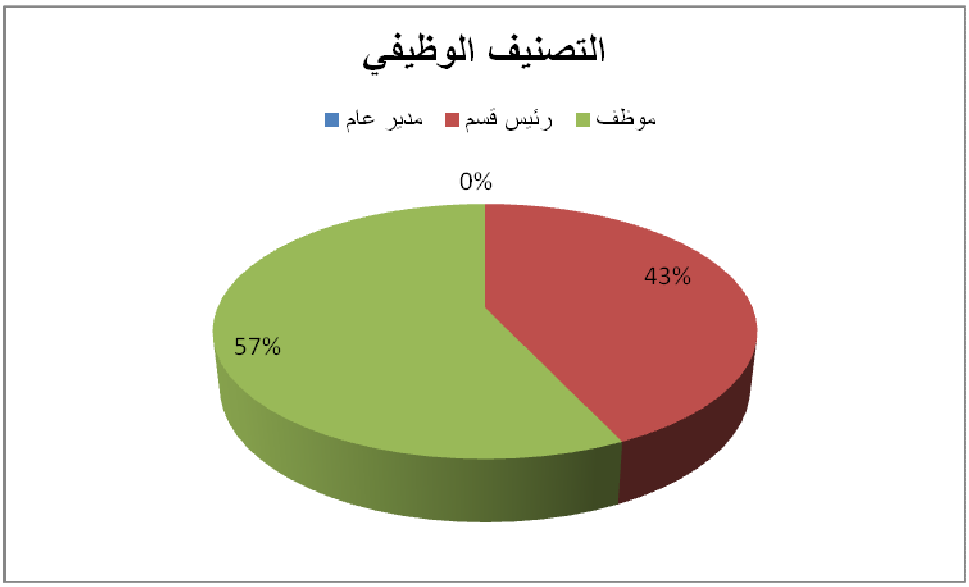
الجدول (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي

الأنواع	التكرار	النسبة
مدير عام	0	%0
رئيس قسم	13	%43
موظف	17	%57
المجموع	30	%100

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss.17

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 57% من أفراد العينة هم موظفين وما نسبته 43% هم رؤساء أقسام.

الشكل (3-5): توزيع الموظفين حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss.17

خامسا: سنوات الخبرة

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة إلى ثلاث فئات كما هو موضح في الجدول الأتي:

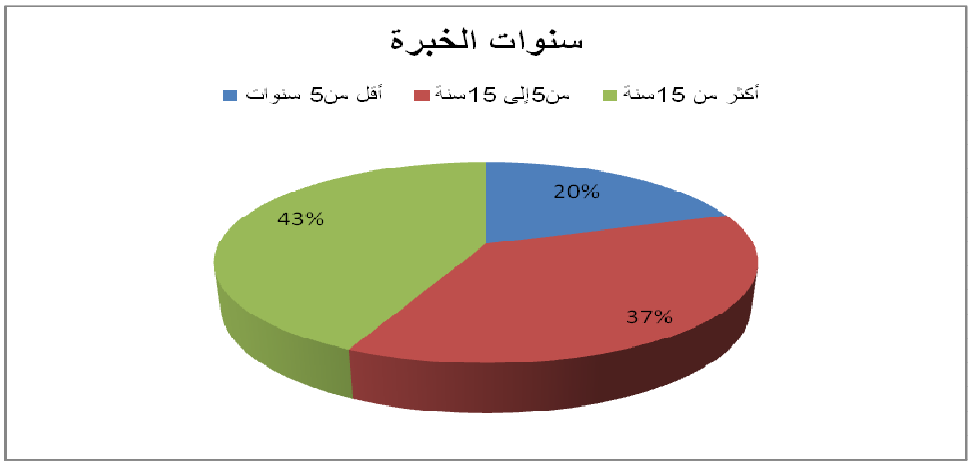
الجدول(3-12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	%20
من 5 إلى 15 سنة	11	%37
أكثر من 15 سنة	13	%43
المجموع	30	%100

المصدر : تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss.17

يوضح الجدول أن مانسبته 43% من أفراد العينة كانت تتراوح خبرتهم أكثر من 15سنة، وما نسبيهم 37% من أفراد العيينة تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات إلي 15سنة، وأن ما نسبتهم 20% من أفراد العينة كانت خبرتهم أقل من 5سنوات.

الشكل (3-6): توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة



المصدر: تم إعداده إعتمادا علي مخرجات spss.17

ثانيا: عرض وتحليل أراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة

1. محور إدارة المعرفة:

الجدول(3-13): عرض أراء العينة حول المحور المتعلق بإدارة المعرفة

رقم العبارة	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يسهم كشف المعرفة الكامنة في تحقيق أهداف مؤسسة الأعمال والاستفادة منها في اتخاذ القرار	2,50	0,572	غالبا
2	اعتماد مؤسسات الأعمال على أسلوب البحث العلمي في تحويل المعرفة الكامنة إلى المعرفة المعلنة	2,53	0,629	غالبا
3	تسعى مؤسستكم على تشجيع العاملين على تبادل التجارب والخبرات والمعارف	2,50	0,682	غالبا
4	تسود بين أوساط العاملين في المؤسسة ثقافة تبادل المعلومات والمعارف	2,32	0,711	أحيانا
5	يتقبل أفراد المؤسسة التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة وذلك بالإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة	2,40	0,621	غالبا
6	تتبع مؤسستكم الطرق الحديثة والمعتمدة على الحاسبات الإلكترونية في خزنها لمعارفها	2,63	0,615	غالبا
7	تطبق مؤسستكم خزن المعرفة بهدف تسريع اتخاذ القرارات والاستفادة المناسبة من تقارير موجزة مما يقلل جهد البحث عنها	2,53	0,681	غالبا
8	عملية تطبيق إدارة المعرفة تفسح المجال الكافي أمام الأفراد والجماعات باتخاذ القرار وابتكار معرفة جديدة	2,40	0,621	غالبا
9	استخدام طريقة مشاركة الجميع لبناء نظام الإدارة بالمعرفة تسهل عملية التحسين والتطوير وضمان تحقيق أهداف المؤسسات	2,33	0,606	أحيانا
10	تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار فى مؤسستكم	2,47	0,681	غالبا
11	تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات الأفراد العاملين بها	2,37	0,765	غالبا
12	تقوم مؤسستكم بجلب معارف خارجية واقتنائها	1,83	0,658	أحيانا
13	تسهر مؤسستكم على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين	2,63	0,669	غالبا
14	تستعمل المؤسسة الوسائل التقليدية لخزن المعرفة مثل السجلات	2,03	0,765	أحيانا
	الدرجة الكلية لمحور إدارة المعرفة	2,392	0,403	غالبا

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss.17

من خلال الجدول (3-11)نرى أن اتجاه معظم الموظفين حول اهتمام المديرية بإدارة المعرفة كان" غالبا"، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذا بلغ 2,3929 ، وهو محصور من المجال [2,34-3]، بانحراف معياري قدره 0,403، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظف، وهذا ما يفسر الانحراف المعياري.

2. محور عملية اتخاذ القرار:

الجدول (3- 14): عرض أراء العينة حول محور عملية اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	هل تحترم المنطق العلمي (معلومات حول المشكلة ، تحديد البدائل، اختيار البديل الأمثل) لاتخاذ القرار	2,53	0،629	غالبا
2	هل تعتمد على الأساليب التكنولوجيا الحديثة (البرمجة الخطية، شجرة القرار... إلخ)في اتخاذ القرارات	2،50	0،682	غالبا
3	هل تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساعدها على الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية	2,60	0،498	غالبا
4	هل عند اتخاذك لقراراتك تكون مدرك للهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه	2،67	0,568	غالبا
5	هل عندما تتخذ قراراتك تكون على علم بجميع البدائل ونتائجها	2,57	0,586	غالبا
6	عندما تتخذ قرار تكون محاطا بعدد كبير من المؤشرات والعوامل	2,33	0,661	أحيانا
7	إذا تم التأكد من أن القرار صائب هل يتم اتخاذه بسرعة	2,30	0,750	أحيانا
8	هل تقوم باختيار القرار بناء على تكلفته	2،57	0,728	غالبا
9	عند اختيارك للبديل الأنسب هل تكون هناك متابعة للإجراءات التنفيذية للقرارات	2,57	0,568	غالبا
10	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها	2,53	0,629	غالبا
11	تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	2,23	0,728	أحيانا
12	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التى يتم اتخاذها	2,43	0,504	غالبا
13	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	2،23	0،728	أحيانا
14	استخدام نظم دعم القرارات يزيد من فعالية القرارات التى يتم اتخاذها	2,41	0،568	غالبا
	الدرجة الكلية لمحور عملية اتخاذ القرار	2,454	0،319	غالبا

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss.17

من خلال الجدول (3-12)، نرى أن اتجاه معظم الموظفين حول اهتمام المديرية بعملية اتخاذ القرار كان" غالبا" وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذا بلغ 2,454 وهو محصور في المجال [2,34-3]، بانحراف معياري قدره 0,319، مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات الموظفين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد قيامنا بتحليل البيانات المتعلقة الإستبانة، تقوم باختيار الفرضيات للوقوف على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة التطبيقية التي جاءت على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

تتعلق هذه الفرضية باختيار أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المديرية العملية للاتصالات بالمدية حيث تشير هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المديرية محل الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المديرية محل الدراسة.

وللإجابة على هذه الفرضية لدينا فرضيتين فرعيتين،فإذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0,05فإننا نرفض فرضية H0 وتقبل الفرضية البديلة H1 باستخدام اختبار one-sample test للعينة الواحدة، ويتم أخذ القرار عند مستوى الدلالة 5%.

2. الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المديرية محل الدراسة حسب بعد إدارة المعرفة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار حسب بعد إدارة المعرفة، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول (3-15): نتائج اختبار one-sample test حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب بعد إدارة المعرفة

المحور	المتوسط الحسابي	قيمة t	درجة الحريةdf	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	0,39286	5,338	29	0,000

المصدر : تم إعداده إعتمادا على مخرجات.spss

انطلاقا من الجدول أعلاه فقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة 0,57679 وقيمة Tالمحسوبة 5,338 ومستوى الدلالة 0,000 وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0,005، فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المديرية محل الدراسة حسب بعد إدارة المعرفة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار فى المديرية محل الدراسة حسب بعد إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 5%

3. الفرضية الفرعية الثانية:

تشير هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار فى المديرية محل الدراسة حسب بعد عملية اتخاذ القرار.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المديرية محل الدراسة حسب بعد عملية اتخاذ القرار.

نستخدم اختبار " one- sample test " وذلك لمعرفة أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول:(3-16): نتائج اختبار one-sample test حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب بعد عملية اتخاذ القرار.

المحور	المتوسط الحسابي	قيمةT	درجة الحريةdf	مستوى الدلالة
عملية اتخاذ القرار	0,45476	7،804	29	0,000

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss.17

انطلاقا من الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور عملية اتخاذ القرار 0,45476 وقيمة t المحسوبة 7,804 ومستوى الدلالة 0,000 وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0,005 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة H1، والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار فى المديرية محل الدراسة حسب بعد عملية اتخاذ القرار.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار فى المديرية محل الدراسة حسب يعد عملية اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 5%

ومما سبق نصل لنتيجة اختبار الفرضية الرئيسية كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0،05

الخلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال تحليل ومعالجة الاستبيان الموزع على مجموعة من الموظفين العاملين في المديرية العملية للاتصالات بالمدية والذي يشتمل على مجموعة من الأسئلة حول إدارة المعرفة وقد صممناه وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا في المحور الأول الذي خصصناه لإدارة المعرفة بأن أغلب الإجابات كانت موافقة على ماجاء فيه مايدل على أن المديرية لها اهتمام كبير بإدارة المعرفة، ونفس الإجابة كانت في المحور الثاني المتعلق بعملية اتخاذ القرار.

ومن خلال اختبار فرضية الدراسة وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% لاتجاهات عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار بالمديرية لذا من المستحسن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات حتى تستطيع تطوير أدائها وتعزيز مكانتها بين المؤسسات .

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

إن موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير، إذ أنها أمرا في غاية الأهمية عن طريق تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وأنها تحدد أداء المؤسسة وماله من أثر إيجابي على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.

كما أن عملية اتخاذ القرار هي مهمة ليست بالسهلة على أصحابها، فمن خلال هذه الدراسة، وجدنا أن أي خطأ في اتخاذ القرار قد يكلف المؤسسة خسائر مادية معتبرة، فمتخذ القرار يعد كائنا بشريا معرض للتأثير بأحاسيسه، فعندما تبنى الأحاسيس على منطق معين يكون القرار أفضل، لكن لو أتت الأحاسيس في المقدمة فهناك تكمن الخطورة، ومن المعروف أن المعرفة ونظم المعلومات مجردة من الأحاسيس، مما استدعى الاستعانة بها من قبل المؤسسات.

ونتيجة لما سبق يمكن الإجابة عن الإشكالية التي تم طرحها في المقدمة كالتالي:

إن تطور وازدهار المؤسسات مرتبط بفعالية إدارة المعرفة ونجاعتها في أداء أنشطتها، وهذا يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على توفير الجو الملائم والتشجيع على المشاركة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وكذا دعم الرأس المال الفكري في تحقيق غاياتها وأهدافها.

اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:**

إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التى تتحكم وتخلق المعرفة وتستخدمها وتنشرها من قبل الممارسين، لتزويدهم بالخلفية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها، وهي فرضية صحيحة.

- **الفرضية الثانية:**

عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار لإمكانية معينة على أساس بعض المؤشرات والمعايير من بين البدائل قصد تحقيق هدف معين، وبالتالي فوقوع القرار يتطلب وجود هدف،وكذا تعدد الإمكانيات،كما أن الإختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل اكتساب حصة سوقية أكبر، تخفيض التكاليف ..الخ، وهي فرضية صحيحة.

- **الفرضية الثالثة:**

العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار هي علاقة طردية، وذلك من خلال توفير رأس المال الفكري والمعلومات لاتخاذ قرار فعال، وهذا ما أثبتته كذلك نتائج برنامج spss، وهي فرضية صحيحة.

نتائج الدراسة:

من ضمن النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية نجد:

- لقد وجدت المعرفة منذ وجود الإنسان وكانت أساس تطوره وتحضره عبر العصور، إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي، حيث أصبحت تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية، والأصل الأكثر قيمة، وعامل الإنتاج الأكثر قيمة، وعامل الإنتاج الأكثر الأهمية.
- يمثل رأس المال الفكري قيمة المؤسسة الممثلة في الأصول غير الملموسة، ويعبر رأس المال الفكري،أكثر أهمية من رأس المال وباقي عناصر الإنتاج الأخرى، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها غلى تطبيقات تحقق الأداء العالي.
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الإداري، وتماشيا مع الأحداث والتغيرات المستمرة التى تميز هذا العصر، وجاء ذلك من خلال حديث مختلف الباحثين عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات.
- عملية اتخاذ القرارات بأبعادها المختلفة تعتمد على توفر المعلومات الملائمة والجيدة، التى تأتى في الوقت المناسب، مما يقود متخذي القرارات إلى اختيار البديل الأنسب القادر على تحقيق المراد،مع مراعاة قدر من المرونة في هذه العملية، وكل ذلك يكون بالاعتماد على المستلزمات المادية والفنية والبشرية المتاحة في المؤسسة.
- تمر عملية اتخاذ القرار بخمسة مراحل رئيسة، تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة وتنتهي بمرحلة تنفيذ القرار، حيث ينبغي على أصحاب القرار التحكم في كل مرحلة لترشيد القرار الذي يتم اتخاذه.
- وفي الأخير أشارت نتائج الدراسة النظرية بأن إدارة المعرفة تساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة ومرونة، وذلك لما تتميز به إدارة المعرفة من مرونة وسرعة التكيف من خلال القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات من المعلومات.

أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية التي قمنا بها في المديرية العملية للاتصالات بالمدية، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن عمال المديرية العملية للاتصالات يتقبلون التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة وذلك بالإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة.
- تعتمد المديرية العملية للاتصالات على نظام معلومات يساعدها على الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم بها.
- هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في المديرية العملية للاتصالات، أي هما مكملان لبعضهما البعض.

التوصيات:

في إطار هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات.
- على المديرية العملية للاتصالات المحافظة على تطبيق إدارة المعرفة في مختلف نشاطاتها، والسعي أكثر لفتح المجال أمام العاملين لدعم المعرفة والإبداع بشكل أوسع لاتخاذ قرارات صائبة وابتكار معارف جديدة.
- العمل على زيادة وعي القائمين على إدارة المؤسسات الجزائرية بأهمية إشراك من يعينهم في أمر القرار على اختلاف مستوياتهم، وكذا تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات، لما يترتب على ذلك من فوائد جمة، بما فيها تطوير الوسائل التى تعالج اتخاذ القرار، والاستفادة من إمكانيات وقدرات العاملين ومؤهلاتهم وتجربتهم، والإسراع في عملية اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

أفاق الدراسة:

سعيا منا من أجل فتح مجال واسع للدراسة وإثراء الموضوع نقترح بعض المواضيع التي يمكن دراستها لاحقاً:

- دور عملية اتخاذ القرار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- إدارة المعرفة ودورها في تعليم العالمين في المؤسسة.
- أثر استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ–الكتب

1.إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

2.إسماعيل محمد السيد ، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات**، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1990.

3. 4.بشير العلاق، **أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.

4.جمال الدين لعويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2003.

5.جمال يوسف بدير، **اتجاهات في إدارة المعرفة والمعلومات**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2013.

6.جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.

7.حسين حريم، **مبادئ الإدارية الحديثة (النظريات– العمليات–الإدارية –وظائف المنظمة)**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

8.حسين عجلان حسين، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

9.حسين ياسين طعمه، **نظرية اتخاذ القرار**، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.

10.حسني عبد الرحمن التيمى، **إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة،2009.

11.خالد قاشى، **نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2014.

12.خظر مصباح إسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

13.خليل محمد العزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006.

14.ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، الطبعة لأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

15.رضا الغول، **المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظيم العملي**، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.

16.زياد حمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

17.زكى حنوش، **وظائف الإدارة**، المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، سوريا، 1983.

18.سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009.

19.سمير محمد عبد العزيز، **الاقتصاد القياسي**، مكتبة إشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1997.

20.سهيل عبيدات، **إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والإتصال للقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

21.صبحي محمود الخطيب، **المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات**، دار المطبوعات الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001.

22.صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

23.عبد الحي مرعي، **المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، لبنان، 1999.

24.عبد الستار حسين يوسف، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري فى شركات الأعمال**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2005.

25.عبد الستار العلي وآخرون، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

26.عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

27.عداي الحسيني فلاح حسن، **الإدارة الإستراتجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

28.عصام نور الدين، **إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

29.علي أحمد أبو حسن، **المحاسبة الإدارية المتقدمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

30.علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار غريب، مصر، 1999-2000.

31.علي علاونة، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرار**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2006.

32.علي عبد الهادي مسلم، **تحليل وتصميم المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

33.علاء فرحات طالب، أميرة الجينانى، **إدارة معرفة الزبون**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

34.فليح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2007.

35.كاسر ناصر المنصور، **نظرية القرارات الإدارية** ، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

36.محمد الصيرفي، **القرار الإداري ونظم دعمه**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

37.محمد حافظ الحجازي، **دعم القرارات في المنظمات**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 .

38.محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1995.

39.محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة لأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

40.مؤيد عبد الحسن الفضل، **نظريات اتخاذ القرارات**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

41.ناصر مراد، **الاستثمار في رأس المال الفكري: مدخل لتحقيق التنمية**، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.

42.نادرة أيوب، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

43.نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتجيات والعمليات**، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

44.نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق)**، الطبعة الأولي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

45.نوفيل حديد، **أهمية نظام المعلومات في عملية اتخاذ بالمؤسسة**،رسالة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر،1996.

46.هانى محمد السعيد، **رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة**، الطبعة لأولى، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

47.هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد، **وظائف المنظمات: مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ب–الأطروحات ورسائل الماجستير والمذكرات

•الأطروحات

1.غزازي عمر، **دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

2.طه حسين نوى، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010-2011.

3.الطيب الوافي، **دور أهمية نظام المعلومات فى اتخاذ القرار فى المؤسسة الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.

•رسائل الماجستير

1..بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2008.

2.سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات**، رسالة ماجيستر،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

3.عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، **معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على اتخاذ القرار بالإتحادات الرياضية**، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

4.عادل بومجان، **دور التحليل المالي فى اتخاذ القرار**، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

5.غادة إسماعيل حسين عبيد، **أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار**، رسالة ماجيستر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.

6.لعيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2012-2013.

•المذكرات

1.برياني عائشة، **أثر الإتصال على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2015-2016.

2.حجاج مريم، **تكنولوجيا المعلومات ودوره في عملية اتخاذ القرارات الإدارية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015.

3.صيدون فاطمة، **دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2013 - 2014.

4.علوان حدة، **أثر استخدام البرمجة الخطية في ترشيد القرارات الإدارية والمالية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2012-2013.

5.العيداني نجوة، **دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2013-2014.

ج-المجلات

1.أحمد على عبيد،" **اللامركزية فى اتخاذ القرارات**"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982.

2.أكرم أحمد الطويل، **عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل العلاقة والتأثير**، مجلة الرافدين، العدد 86، مجلد 26، جامعة الموصل، 2007.

3.إسراء طارق الملاح،"**دور الثقافة التنظيمية فى دعم عمليات إدارة المعرفة**"، مجلة تنمية الرافدين، مجلد34، العدد110، جامعة المول، 2012

4.سليمان الفارس، **"دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"** ، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد الثاني، دمشق، 2010.

5.معتز سليمان عبد الرزاق، "**العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار**" ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009.

6.منية خليفة، **أسس** زهير الصباغ، **" بحوث العمليات واتخاذ القرارات"** ، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 27، الرياض، 1980.

7.نعم حسين نغوة، **إدارة المعرفة ودورها فى بدء مجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 4، جامعة النهرين، 2011.

د-الملتقيات والمؤتمرات والقوانين

1. شوقي ناجي جواد، **أثر بيئة تفعيل المعرفة فى المنظمات الريادية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر،" الريادة في مجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، يومى26-29 أفريل، 2010.

2.عبد القادر شلالي، **دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية**، الملتقى الدولي حول صنع القرارات في المؤسسة الإقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

3.منية خليفة، **أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الإقتصادية**، الملتقى الدولى الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، يومي 13و14 ديسمبر، 2011.

4.قانون رقم 2000 – 3 المؤرخ في 5 أوت 2000 المتعلق بالقواعد العامة للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.

هـ–المواقع الإلكترونية

1. سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية، www.arpt.dz.

2.مؤسسة اتصالات الجزائر، www.Algerie Telecom .dz

3.http://fiamane.djaweb.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=67:04&catid=12&Itemid=141 &lang=ar.

4.http://Algerietelecom.dz/AR/?p=will,perso.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملحق الأول:استبانة الدراسة

إستبانة موجهة إلى موظفي مديرية اتصالات الجزائر المدية

أخي الموظف، أختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

تقوم الطالبتين بإعداد دراسة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة بجامعة المدية بعنوان "أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بالمدية، مستعملة في ذلك الإستبانة المرفقة قصد جمع المعلومات من مؤسستكم.

لذا نرجو من سيادتكم المحترمة الإطلاع والإجابة بوضع علامة (×) أمام الإختيار الذي ترونه مناسباً ويمثل وجهة نظركم في كل عبارة من العبارات الواردة، ونحيطكم علماً أن إجابتكم ستكون مفيدة جداً في هذا البحث ،ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم مني خالص التقدير والإمتنان لحسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (×) في المكان المناسب

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثي ☐

2- السن

أقل من35سنة ☐ مابين35و45سنة ☐ أكبر من 45سنة ☐

3- الشهادة العلمية:

تقنى سامي ☐ لسانس ☐ ماجيستر ☐

4- التصنيف الوظيفي:

مدير عام ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى15سنوات ☐ اكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالدراسة

بالنسبة المحاور الآتية ضع العلامة (×) في المكان المناسب:

المحور الأول: إدارة المعرفة

المعرفة: هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة

إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة لاتستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي.

المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار : تبنى عمليات اتخاذ القرارات على الاختيار المدرك و الحذر و الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل لتحقيق هدف أو مجموعة من البدائل المسطرة سابقاً

-ضع علامة (×)أمام العبارة المناسبة:

الرقم	العبارات	أحيانا	غالباً	لا
1	يسهم كشف المعرفة الكامنة في تحقيق أهداف مؤسسة الأعمال والاستفادة منها في اتخاذ القرار			
2	اعتماد مؤسسات الأعمال على أسلوب البحث العلمي في تحويل المعرفة الكامنة الى المعرفة المعلنة			
3	تسعى مؤسستكم على تشجيع العاملين على تبادل التجارب والخبرات والمعارف			
4	تسود بين أوساط العاملين في المؤسسة ثقافة تبادل المعلومات والمعارف			
5	يتقبل أفراد المؤسسة التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة وذلك بالإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة			
6	تتبع مؤسستكم الطرق الحديثة والمعتمدة على الحاسبات الالكترونية في خزنها لمعارفها			
7	تطبق مؤسستكم خزن المعرفة بهدف تسريع اتخاذ القرارات والاستفادة المناسبة من تقارير موجزة مما يقلل جهد البحث عنها			
8	عملية تطبيق إدارة المعرفة تفسح المجال الكافي أمام الأفراد والجماعات باتخاذ القرار وابتكار معرفة جديدة			

9	استخدام طريقة مشاركة الجميع لبناء نظام الإدارة بالمعرفة تسهل عملية التحسين والتطوير وضمان تحقيق أهداف المؤسسات			
10	تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار بمؤسستكم			
11	تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات الأفراد العاملين بها			
12	تقوم مؤسستكم بجلب معارف خارجية واقتنائها			
13	تسهر مؤسستكم على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين			
14	تستعمل المؤسسة الوسائل التقليدية لخزن المعرفة مثل السجلات			

الرقم	العبارات	غالباً	أحيانا	لا
1	هل تحترم المنطق العلمي (معلومات حول المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب) لاتخاذ القرارات			
2	هل تعتمد على الأساليب التكنولوجية الحديثة (البرمجة الخطية، شجرة القرار...) في اتخاذ القرارات.			
3	هل تعتمد المنظمة على نظام معلومات يساعدها على الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم بها			
4	هل عند اتخاذك لقراراتك تكون مدرك للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه			

5	ها عندما تتخذ قراراتك تكون على علم بجميع البدائل ونتائجها			
6	عندما تتخذ القرار تكون محاطا بعدد كبير من المؤثرات والعوامل.			
7	إذا تم التأكد من أن القرار صائب هل يتم اتخاذه بسرعة			
8	هل تقوم باختيار القرار بناء على تكلفته.			
9	عند اختيارك للبديل الأنسب هل تكون هناك متابعة للإجراءات التنفيذية للقرارات.			
10	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها			
11	تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات			
12	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التى يتم اتخاذها			
13	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع			
14	استخدام نظم دعم القرارات يزيد من فعالية التى يتم اتخاذها			

الملحق الثانى: معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يسهم كشف المعرفة الكامنة فى تحقيق أهداف مؤسسة الأعمال والإستفادة منها فى اتخاذ القرار	65,29	66,804	,416	,855
اعتماد مؤسسات الأعمال على أسلوب البحث العلمي في تحويل المعرفة الكامنة إلى المعرفة المعلنة	65,25	64,639	,587	,850
تسعى مؤسستكم على تشجيع العاملين على تبادل التجارب والخبرات والمعارف	65,29	62,878	,700	,846
تسود بين أوساط العاملين في المؤسسة ثقافة تبادل المعلومات والمعارف	65,46	62,036	,747	,844
يتقبل أفراد المؤسسة التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة وذلك بالإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة	65,39	65,951	,462	,853
تتبع مؤسستكم الطرق الحديثة والمعتمدة على الحاسبات الإلكترونية في خزنها لمعارفها	65,14	65,090	,557	,851
تطبق مؤسستكم خزن المعرففة بهدف تسريع اتخاذ القرارات والإستفادة المناسبة من تقارير موجزة مما يقلل جهد البحث عنها	65,25	65,009	,499	,852
عملية تطبيق إدارة المعرفة تفسح المجال الكافي أمام الأفراد والجماعات بإتخاذالقرار وابتكار معرفة جديدة	65,39	65,358	,522	,852

استخدام طريقة مشاركة الجميع لبناء نظام الإدارة بالمعرفة تسهل عملية التحسين والتطوير وضمان تحقيق أهداف المؤسسات	65,46	64,851	,593	,850
تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار بمؤسستكم	65,32	64,448	,551	,850
تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات الأفراد العاملين بها	65,43	63,513	,558	,850
تقوم مؤسستكم بجلب معارف خارجية واقتنائها	65,96	68,925	,152	,862
تسهر مؤسستكم عاى جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين	65,14	67,460	,282	,859
تستعمل المؤسسة الوسائل التقليدية لخزن المعرفة مثل السجلات	65,75	69,528	,069	,866
هل تحترم المنطق العلمي (معلومات حول المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب) لاتخاذ القرارات	65,25	70,639	,002	,866
هل تعتمد على الأساليب التكنولوجيةالحديثة (البرمجة الخطية، شجرة القرار...)في اتخاذ القرارات	65,29	66,508	,360	,856
هل تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساعدها عاى الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم بها	65,18	66,671	,510	,853
هل عند اتخاذك لقراراتك تكون مدرك للهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه	65,11	67,877	,320	,857
هل عندما تتخذ قراراتك تكون على علم بجميع البدائل ونتائجها	65,21	68,693	,215	,860
عندما تتخذ القرار تكون محاطا بعدد كبير من المؤثرات والعوامل	65,46	66,184	,407	,855
إذا تم التأكد من أن القرار صائب هل يتم اتخاذه بسرعة	65,50	63,667	,560	,850
هل تقوم باختيار القرار بناء على تكلفة	65,36	67,497	,247	,860
عند اختيارك للبديل الأنسب هل تكون هناك متابعة للإجراءات التنفيذية للقرارات	65,21	69,730	,105	,862
تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها	65,25	69,157	,142	,862
تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	65,57	66,476	,336	,857
هناك شعور بالرضاعن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها	65,36	66,608	,511	,853

يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	65,57	67,439	,254	,860
استخدام نظم دعم القرارات يزيد من الفعالية التى يتم اتخاذها	65,36	66,164	,491	,853

الملحق الثالث: الإتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة

		يسهم كشف المعرفة الكامنة في تحقيق أهداف مؤسسة الأعمال والإستفادة منها في اتخاذ القرار	اعتماد مؤسسات الأعمال على أسلوب البحث العلمي في تحويل المعرفة الكامنة إلى المعرفة المعلنة	تسعى مؤسستكم على تشجيع العاملين على تبادل التجارب والخبرات والمعارف	تسود بين أوساط العاملين في المؤسسة ثقافة تبادل المعلومات والمعارف	يتقبل أفراد المؤسسة التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة وذلك بالإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة	رق على ة في
يسهم كشف المعرفة الكامنة في تحقيق أهداف مؤسسة الأعمال والإستفادة منها في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	1	,479**	,309	,508**	,388*	,343
	Sig. (2-tailed)		,007	,097	,004	,034	,064
	N	30	30	30	30	30	30
اعتماد مؤسسات الأعمال على أسلوب البحث العلمي في تحويل المعرفة الكامنة إلى المعرفة المعلنة	Pearson Correlation	,479**	1	,563**	,514**	,406*	,612
	Sig. (2-tailed)	,007		,001	,004	,026	,000
	N	30	30	30	30	30	30
تسعى مؤسستكم على تشجيع العاملين على تبادل التجارب والخبرات والمعارف	Pearson Correlation	,309	,563**	1	,640**	,325	,616
	Sig. (2-tailed)	,097	,001		,000	,079	,000
	N	30	30	30	30	30	30
تسود بين أوساط العاملين في المؤسسة ثقافة تبادل المعلومات والمعارف	Pearson Correlation	,508**	,514**	,640**	1	,390*	,683
	Sig. (2-tailed)	,004	,004	,000		,033	,000
	N	30	30	30	30	30	30
يتقبل أفراد المؤسسة التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة وذلك بالإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة	Pearson Correlation	,388*	,406*	,325	,390*	1	,487
	Sig. (2-tailed)	,034	,026	,079	,033		,006
	N	30	30	30	30	30	30
تتبع مؤسستكم الطرق الحديثة والمعتمدة على الحاسبات الإلكترونية في خزنها لمعارفها	Pearson Correlation	,343	,612**	,616**	,683**	,487**	1
	Sig. (2-tailed)	,064	,000	,000	,000	,006	
	N	30	30	30	30	30	30
تطبق مؤسستكم خزن المعرفة بهدف تسريع اتخاذ القرارات والإستفادة المناسبة من تقارير موجزة مما يقلل جهد البحث عنها	Pearson Correlation	,442*	,681**	,519**	,546**	,293	,483
	Sig. (2-tailed)	,014	,000	,003	,002	,116	,007
	N	30	30	30	30	30	30
عملية تطبيق إدارة المعرفة تفسح المجال الكافي أمام الأفراد والجماعات بإتخاذالقرار وابتكار معرفة جديدة	Pearson Correlation	,388*	,494**	,488**	,468**	,554**	,397
	Sig. (2-tailed)	,034	,006	,006	,009	,002	,030
	N	30	30	30	30	30	30
استخدام طريقة مشاركة الجميع لبناء نظام الإدارة بالمعرفة تسهل عملية التحسين والتطوير وضمان تحقيق أهداف المؤسسات	Pearson Correlation	,199	,603**	,667**	,453*	,183	,524
	Sig. (2-tailed)	,293	,000	,000	,012	,333	,003
	N	30	30	30	30	30	30
تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ	Pearson Correlation	,354	,526**	,445*	,522**	,603**	,669

القرار بمؤسستكم	Sig. (2-tailed)	,055	,003	,014	,003	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات الأفراد العاملين بها	Pearson Correlation	,433*	,368*	,429*	,655**	,406*	,516
	Sig. (2-tailed)	,017	,045	,018	,000	,026	,004
	N	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بجلب معارف خارجية واقتنائها	Pearson Correlation	-,133	-,021	,283	,205	,092	,201
	Sig. (2-tailed)	,490	,915	,137	,286	,634	,296
	N	29	29	29	29	29	29
تسهر مؤسستكم عاى جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين	Pearson Correlation	,135	,071	-,038	,411*	,365*	,081
	Sig. (2-tailed)	,476	,709	,843	,024	,047	,670
	N	30	30	30	30	30	30
تستعمل المؤسسة الوسائل التقليدية لخزن المعرفة مثل السجلات	Pearson Correlation	-,354	-,038	,363*	,042	,044	,100
	Sig. (2-tailed)	,055	,841	,048	,825	,819	,598
	N	30	30	30	30	30	30
X	Pearson Correlation	,507**	,719**	,775**	,825**	,639**	,780
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30

الملحق الرابع: الإتساق الداخلي لمحور عملية اتخاذ القرار

	هل عند اتخاذك لقراراتك تكون مدرك للهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه	هل تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساعدها عاى الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم بها	هل تعتمد على الأساليب التكنولوجيةالحديثة (البرمجة الخطية، شجرة القرار...)في اتخاذ القرارات	هل تحترم المنطق العلمي (معلومات حول المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب) لاتخاذ القرارات	

هل تحترم المنطق العلمي (معلومات حول المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب) لاتخاذ القرارات	Pearson Correlation	1	-,080	,154	,435*	,187
	Sig. (2-tailed)		,673	,416	,016	,324
	N	30	30	30	30	30
هل تعتمد على الأساليب التكنولوجيةالحديثة (البرمجة الخطية، شجرة القرار...)في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	-,080	1	,203	,092	,133
	Sig. (2-tailed)	,673		,282	,627	,482
	N	30	30	30	30	30
هل تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساعدها عاى الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم بها	Pearson Correlation	,154	,203	1	,380*	,219
	Sig. (2-tailed)	,416	,282		,038	,245
	N	30	30	30	30	30
هل عند اتخاذك لقراراتك تكون مدرك للهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه	Pearson Correlation	,435*	,092	,380*	1	-,037
	Sig. (2-tailed)	,016	,627	,038		,846
	N	30	30	30	30	30
هل عندما تتخذ قراراتك تكون على علم بجميع البدائل ونتائجها	Pearson Correlation	,187	,133	,219	-,037	1
	Sig. (2-tailed)	,324	,482	,245	,846	
	N	30	30	30	30	30
عندما تتخذ القرار تكون محاطا بعدد كبير من المؤثرات والعوامل	Pearson Correlation	,138	,382*	,419*	-,064	,122
	Sig. (2-tailed)	,466	,037	,021	,738	,519
	N	30	30	30	30	30
إذا تم التأكد من أن القرار صائب هل يتم اتخاذه بسرعة	Pearson Correlation	,234	,101	,332	,168	,154
	Sig. (2-tailed)	,213	,595	,073	,374	,417
	N	30	30	30	30	30
هل تقوم باختيار القرار بناء على تكلفة	Pearson Correlation	-,146	,521**	-,076	,029	,053
	Sig. (2-tailed)	,443	,003	,690	,880	,782
	N	30	30	30	30	30
عند اختيارك للبديل الأنسب هل تكون هناك متابعة للإجراءات التنفيذية للقرارات	Pearson Correlation	-,006	,133	,341	-,037	,359
	Sig. (2-tailed)	,973	,482	,065	,846	,051
	N	30	30	30	30	30
تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها	Pearson Correlation	-,221	,161	,154	,134	-,103
	Sig. (2-tailed)	,241	,396	,416	,481	,588
	N	30	30	30	30	30
تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,171	,174	,266	,116	,586**
	Sig. (2-tailed)	,367	,359	,155	,543	,001
	N	30	30	30	30	30
هناك شعور بالرضاعن نتائج القرارات	Pearson Correlation	,225	,251	,302	,167	,437*

التي يتم اتخاذها	Sig. (2-tailed)	,232	,181	,105	,378	,016
	N	30	30	30	30	30
يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	Pearson Correlation	,095	,312	,076	,202	,253
	Sig. (2-tailed)	,616	,093	,690	,284	,178
	N	30	30	30	30	30
استخدام نظم دعم القرارات يزيد من الفعالية التي يتم اتخاذها	Pearson Correlation	-,120	,202	,121	,243	,152
	Sig. (2-tailed)	,536	,294	,531	,204	,433
	N	29	29	29	29	29
Y	Pearson Correlation	,284	,526**	,517**	,376*	,486**
	Sig. (2-tailed)	,128	,003	,003	,040	,007
	N	30	30	30	30	30

الملحق الخامس: الإتساق البنائي للمحاور الإستبانة ككل

Correlations

		x	y	w
X	Pearson Correlation	1	,518**	,901**
	Sig. (2-tailed)		,003	,000
	N	30	30	30
Y	Pearson Correlation	,518**	1	,837**
	Sig. (2-tailed)	,003		,000
	N	30	30	30
W	Pearson Correlation	,901**	,837**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق السادس: المتوسطات ولانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان والمحور

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يسهم كشف المعرفة الكامنة في تحقيق أهداف مؤسسة الأعمال والاستفادة منها في اتخاذ القرار	30	2,50	,572

اعتماد مؤسسات الأعمال على أسلوب البحث العلمي في تحويل المعرفة الكامنة إلى المعرفة المعلنة	30	2,53	,629
تسعى مؤسستكم على تشجيع العاملين على تبادل التجارب والخبرات والمعارف	30	2,50	,682
تسود بين أوساط العاملين في المؤسسة ثقافة تبادل المعلومات والمعارف	30	2,33	,711
يتقبل أفراد المؤسسة التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة وذلك بالإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة	30	2,40	,621
تتبع مؤسستكم الطرق الحديثة والمعتمدة على الحاسبات الإلكترونية في خزنها لمعارفها	30	2,63	,615
تطبق مؤسستكم خزن المعرففة بهدف تسريع اتخاذ القرارات والإستفادة المناسبة من تقارير موجزة مما يقلل جهد البحث عنها	30	2,53	,681
عملية تطبيق إدارة المعرفة تفسح المجال الكافي أمام الأفراد والجماعات بإتخاذالقرار وابتكار معرفة جديدة	30	2,40	,621
استخدام طريقة مشاركة الجميع لبناء نظام الإدارة بالمعرفة تسهل عملية التحسين والتطوير وضمان تحقيق أهداف المؤسسات	30	2,33	,606
تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار بمؤسستكم	30	2,47	,681
تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات الأفراد العاملين بها	30	2,37	,765
تقوم مؤسستكم بجلب معارف خارجية واقتنائها	29	1,83	,658
تسهر مؤسستكم عاى جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين	30	2,63	,669
تستعمل المؤسسة الوسائل التقليدية لخزن المعرفة مثل السجلات	30	2,03	,765
Valid N (listwise)	29		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
هل تحترم المنطق العلمي (معلومات حول المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب) لاتخاذ القرارات	30	2,53	,629
هل تعتمد على الأساليب التكنولوجيةالحديثة (البرمجة الخطية، شجرة القرار...)في اتخاذ القرارات	30	2,50	,682
هل تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساعدها عاى الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم بها	30	2,60	,498
هل عند اتخاذك لقراراتك تكون مدرك للهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه	30	2,67	,547
هل عندما تتخذ قراراتك تكون على علم بجميع البدائل ونتائجها	30	2,57	,568
عندما تتخذ القرار تكون محاطا بعدد كبير من المؤثرات والعوامل	30	2,33	,661
إذا تم التأكد من أن القرار صائب هل يتم اتخاذه بسرعة	30	2,30	,750
هل تقوم باختيار القرار بناء على تكلفة	30	2,43	,728
عند اختيارك للبديل الأنسب هل تكون هناك متابعة للإجراءات التنفيذية للقرارات	30	2,57	,568
تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها	30	2,53	,629
تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	30	2,23	,728
هناك شعور بالرضاعن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها	30	2,43	,504
يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	30	2,23	,728
استخدام نظم دعم القرارات يزيد من الفعالية التي يتم اتخاذها	29	2,41	,568
Valid N (listwise)	29		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
هل تحترم المنطق العلمي (معلومات حول المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب) لاتخاذ القرارات	30	2,53	,629
هل تعتمد على الأساليب التكنولوجيةالحديثة (البرمجة الخطية، شجرة القرار...)في اتخاذ القرارات	30	2,50	,682
هل تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساعدها عاى الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم بها	30	2,60	,498
هل عند اتخاذك لقراراتك تكون مدرك للهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه	30	2,67	,547
هل عندما تتخذ قراراتك تكون على علم بجميع البدائل ونتائجها	30	2,57	,568
عندما تتخذ القرار تكون محاطا بعدد كبير من المؤثرات والعوامل	30	2,33	,661
إذا تم التأكد من أن القرار صائب هل يتم اتخاذه بسرعة	30	2,30	,750
هل تقوم باختيار القرار بناء على تكلفة	30	2,43	,728
عند اختيارك للبديل الأنسب هل تكون هناك متابعة للإجراءات التنفيذية للقرارات	30	2,57	,568
تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها	30	2,53	,629
تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	30	2,23	,728
هناك شعور بالرضاعن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها	30	2,43	,504
يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	30	2,23	,728
استخدام نظم دعم القرارات يزيد من الفعالية التي يتم اتخاذها	29	2,41	,568
Valid N (listwise)	29		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X	30	2,3929	,40308
Y	30	2,4548	,31915

w	30	2,4238	,31524
Valid N (listwise)	30		

الملحق السابع: اختبار one –sample test للمحاور

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	30	2,3929	,40308	,07359
y	30	2,4548	,31915	,05827

One-Sample Test

	Test Value = 2					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
X	5,338	29	,000	,39286	,2423	,5434
y	7,804	29	,000	,45476	,3356	,5739