الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

الموضوع :

دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار بالمؤسسة
دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماسترفي علوم التسيير تخصص إدارة و تسيير مؤسسة

من إعداد الطالبتين :

بوضياف نجاة .
ساقة زهية .

تحت إشراف الأستاذ :

بوسهوة نذير

السنة الجامعية :2015-2016



شكر

الحمد لله على نعمه،و الشكر له سبحانه على وافر آلائه،الحمد لله

الذي بلغنا مرادنا،الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن الله هدانا.

نحمده جل في علاه أن أمدنا القوة و الصبر على أن أتممنا هذه المذكرة

التي نأمل أن تكون مرجعا يستفاد منه.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف"بوسهوة النذير"

الذي لم يدخر جهدا في توجيهنا و إرشادنا.

إلى أساتذتي الذين قبلوا تحكيم الاستبيان و أفادونا بتوجيهاتهم و اقتراحاتهم.

إلى الأستاذين الفاضلين الذين ساعدانا في استخدام برنامج SPSS "الزاهي""بولصنام" .

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم عناء مناقشة هذا العمل.

و إلى كل من ساعدنا من إطارات مؤسسة سونلغاز بالمدية خاصة إطارات

مصلحة المحاسبة و المالية "السيد زناني محمد" و "السيد ساسان مسعود" .

و نشكر كل من مد لنا يد العون كيف ما كان.

نجاة و زهية

الإهـداء

إلى اعز ما املك في الوجود إلى الذي غمرني بحنانه وحبه الكبير

إلى الذي تحمل الصعاب من اجلنا و لم يبخل علينا بماله و عطائه و حتى صحته

الغالي الذي علمني أن الكرامة فوق كل المساومات"أبي الغالي".

إلى شمعة حياتي ووردة دربي التي أنجبتني لأرى النور و أتذوق طعم الحياة

إلى من أرضعتني من نبع حنانها و أحاطتني بجسور محبتها إلى الدم الذي يسري

في عروقي و الروح التي تتأجج في صدري "أمي الغالية".

إلى أختي الغالية "خديجة " ،إلى روح قلبي و أختي "أمال".

إلى الغاليتين الحبيبتين مربيتي الثانيتين "دليلة" و" محجوبة".

إلى إخوتي الأعزاء "إسماعيل" "يحي" " حسين ".

إلى من يضيء نور بيتنا بضحكاته و خفة دمه أخي و سندي في هذه الحياة "هشام".

إلى أزواج أخواتي "يحي""محفوظ""حسان""عبد الله"،و إلى زوجات إخوتي "أمال""مباركة""نوال".

إلى أختي و رفيقة حياتي و توأم روحي ابنة خالي "صبرينة ".

إلى توأم روحي الثانية " أنوار " و ابنتها الغالية "صوفيا".

إلى شموع المنزل أولاد إخوتي "عبد المنصف"" شكيب ""دنيا"" وصال " "الهاشمي ""مهدي" "عبد المنعم"" قطر الندى"" نوفل"" إياد" و "زياد ""هبة" "براء""ريهام""ادم".

إلى خالتي العزيزة "العلجة"و زوجها "الحاج المحجوب" و ابنتها "أية".

إلى عمتي العزيزة "العالية"وزوجها"عمي يحي".

إلى كل عائلتي صغيرا و كبيرا عائلتي "بوضياف "و بورياح" .

إلى رفيقة عمري "نوال" و ابنة خالي "أسماء".

إلى إخوتي الذين لم تلدهم لي أمي"خوجة فاهم زكريا""فارة شعيب""قفايفي رؤوف ""عبد القادر بن زيد""مبرك بلال".

إلى صديقاتي العزيزات"أمال""سلمى""نبيلة""إيمان""خديجة".
الى صديقتي و رفيقتي الى من تقاسمت معي هذا العمل و تقاسمت معي مصاعبه ومشاقه "زهية".

نجاة

الإهـداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.....ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ....ونصح الأمة.....إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر.....إلى من أفتقده منذ الصغر.....إلى من يرتعش قلبي بذكره .....إلى من أودعتني لله.....إلى أبي رحمه الله.

إلى حكمتي وعلمي.....إلى أدبي وحلمي.....إلى طريقي المستقيم.....إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل.....

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله .....أمي الغالية

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله.....إخوتي مروان وزوجته سارة ،أمال وزوجها رضوان، حياة حفظهم الله .

إلى صديقتي ورفيقة دربي نجاة بوضياف.

إلى كل الأهل والأحباب وأخص بالذكر خالتي نورة ،رزيقة وجدتي،جدي. والى كل أخوالي و أعمامي وبناتهم رونق ،مهدية،نجاة.

إلى الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ،فجزاه الله عنا كل خير فله منا التقدير والإحترام الأستاذ بوسهوة النذير.

إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم اصدقائي ايمان، خديجة، مريم، خولة، نجود، سمية ، محمد، وليد، ياسين ،خالد ،احمد.

زهيـة

الملخص

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات وعدم الاستقرار على جميع المستويات مما أثر على طبيعة الاقتصاد السائد وعلى مختلف المؤسسات التي 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 ما عادا يقوم على المارد الطبيعية و اليد العاملة ورأس المال فقط ،بل بل كذلك المعرفة والتي أصبحت تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل أكثر قيمة في المؤسسة .

لذا ظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات وأساليب إدارية تسعى إلى إيجاد الأسلوب الإداري الأنجح والذي يحقق البقاء والاستمرار في ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية ،ويعد أسلوب إدارة المعرفة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة بنوعيها الضمنية والصريحة في المؤسسة ،وتعتمد إدارة المعرفة على دعامتين رئيسيتين هما:

أولا: عمال المعرفة وهم المصدر الأساسي للمعرفة الضمنية

ثانيا: نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتي تجد فيهم إدارة المعرفة وسائل فعالة لتحقيق أهدافها.

وبذلك تكون المؤسسات المعاصرة عند تطبيقها لأسلوب إدارة المعرفة قد اعتمدت على أهم أسلوب إداري يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة لكي تضمن البقاء الاستمرار والتميز.

الفهرس

فهرس محتويات

العنوان **الصفحة**

الشكر

إهداء

إهداء

الملخص

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة ..... ا - د

الفصل الأول : المعرفة و رأس المال الفكري

تمهيد 6

المبحث الأول : اقتصاد المعرفة. 7

المطلب الأول : مفهوم اقتصاد المعرفة وأهميته. 7

المطلب الثاني : خصائص ومتطلبات اقتصاد المعرفة. 8

المطلب الثالث : فوائد وسلبيات اقتصاد المعرفة: 10

المبحث الثاني : المعرفة. 12

المطلب الأول : مفهوم المعرفة وأنواعها 12

المطلب الثاني : أهمية المعرفة و مصادرها. 14

المطلب الثالث : خصائص المعرفة و هرميتها. 15

المبحث الثاني : رأس المال الفكري 18

المطلب الأول : مفهوم رأس المال الفكري و أهميته. 18

المطلب الثاني : خصائص و مكونات رأس المال الفكري. 20

المطلب الثالث : قياس رأس المال الفكري 23
خلاصة الفصل 26

الفصل الثاني : إدارة المعرفة

تمهيد 28
المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة 29
المطلب الأول : نشأة و مفهوم إدارة المعرفة 29
المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة المعرفة 31
المطلب الثالث : عمليات و مكونات إدارة المعرفة 32
المبحث الثاني : أساسيات إدارة المعرفة 36
المطلب الأول : مبادئ و متطلبات إدارة المعرفة 36
المطلب الثاني : أبعاد و نماذج إدارة المعرفة 38
المطلب الثالث: مجالات ووظائف إدارة المعرفة 41
المبحث الثالث :قياس فعالية إدارة المعرفة ومعيقاتها 42
المطلب الأول : قياس فعالية إدارة المعرفة 42
المطلب الثاني: مشكلات إدارة المعرفة 43
المطلب الثالث : معيقات إدارة المعرفة و عوامل نجاحها 44
خلاصة الفصل 45

الفصل الثالث : اتخاذ القرار و علاقته بإدارة المعرفة

تمهيد 47
المبحث الأول :القرار 48
المطلب الأول: مفهوم القرار 48
المطلب الثاني: أنواع القرار 48
المطلب الثالث: عناصر القرار 49

المبحث الثاني: اتخاذ القرار..... 50
المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار 50
المطلب الثاني: نظريات و مراحل اتخاذ القرار 51
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار..... 55
المبحث الثالث : اتخاذ القرار و علاقته بإدارة المعرفة..... 58
المطلب الأول : نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار 58
المطلب الثاني: نظم دعم القرار و دورها في اتخاذ القرار 63
المطلب الثالث: الذكاء الصناعي و دوره في عملية اتخاذ القرار 68
المطلب الرابع: الأنظمة الخبيرة و دورها في اتخاذ القرار..... 71
خلاصة الفصل 75

الفصل الرابع : دراسة حالة لمديرية التوزيع بالمدية

تمهيد الفصل الرابع..... 77
المبحث الأول: التعريف بمجمع سونلغاز..... 78
المطلب الأول: تاريخ المجمع ومراحل تطوره 78
المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية..... 82
المطلب الثالث:أقسام المديرية ووظيفة كل قسم 85
المبحث الثاني: إدارة المعرفة و علاقتها باتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز..... 92
المطلب الأول: واقع إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز 92
المطلب الثاني: واقع عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة سونلغاز..... 93
المطلب الثالث: فلسفة مؤسسة سونلغاز في الاعتماد على إدارة المعرفة و دورها في اتخاذ القرارات.....94
المبحث الثالث: الدراسة الإستطلاعية. 95
المطلب الأول: منهجية الدراسة 95
المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة..... 99

المطلب الثالث: نتائج الدراسة 109
خلاصة الفصل الرابع 111
الخاتمة العامة..... 113
قائمة المصادر و المراجع..... 117
الملاحق 124

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	خصائص المعرفة	16
2-1	هرم المعرفة كما صوره Beckmanو Liebawitz	17
3-1	نموذج رأس المال الفكري	22
4-1	نموذج (Intangible Asset Monitor)	24
5-1	الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة	25
1-2	عمليات إدارة المعرفة	33
2-2	مكونات إدارة المعرفة	35
3-2	موئل لإدارة المعرفة	39
1-3	عناصر القرار	50
2-3	خطوات اتخاذ القرار	54
3-3	ظروف القرار	56
4-3	نموذج مبسط لنظم المعلومات	59
5-3	العلاقات بين القرارات و المستويات الإدارية و المعلومات	62
6-3	مكونات نظم دعم القرار	65
7-3	مكونات نظم دعم القرار	67
1-4	فروع ومساهمات الشركة القابضة سونالغاز	82
2-4	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	84

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال التقليدي	19
1-4	تصنيف المستخدمين في المديرية	89
2-4	بوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لهذا المحور	97
3-4	يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية لهذا المحور	98
4-4	يبين معاملات ثبات الاستبيان	99
5-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	100
6-4	التوزيع لمقياس ليكرت	102
7-4	تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة	102
8-4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة حول إدارة المعرفة.	105
9-4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة أفراد الدراسة حول اتخاذ القرار	106

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

إن التحولات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم واثرت على المؤسسات الاقتصادية و هددت بقاءها واستمرارها في السوق وهو ما فرض عليها ضرورة مواكبتها والتأقلم معها وذلك بالبحث عن أفضل الطرق والأساليب التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار وذلك من خلال الرفع من قدراتها التنافسية لضمان ديمومتها.

وبانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد المعارف أصبحت الموارد اللاملموسة أحد المصادر الأساسية في خلق القيمة لها ،ومن بينها المعارف التي تعتبر موردا استراتيجيا لأهميتها اللامتناهية ونظرا للأهمية الكبيرة للمعرفة وما تحققه من نجاح فعال للأعمال ومواكبة عصر تكنولوجيا المعلومات والتعامل مع البيانات بطريقة علمية مسايرة للتطور الهائل ،تطلب الأمر إدارتها بكيفية تسمح باستغلالها الاستغلال الأمثل فظهر ما يسمى بإدارة المعرفة حيث أنها من المداخل الحديثة التي تعمل للحصول على المعارف مما يسمح بتحسين الأداء وتحقيق الإبداع والابتكار والتطور والنمو .

إن التطور التكنولوجي الذي شهدته المؤسسات في هذا العصر وكذا كبر حجم المؤسسات وتوسعها الجغرافي إلى مناطق متعددة وانتقالها إلى مرحلة تعدد الجنسية والعالمية وظهور مفاهيم الشمولية والعولمة كلها عوامل جعلت من مهمة اتخاذ القرارات في المؤسسة الحديثة أكثر صعوبة ،وزادت من عبء العمل والمسؤولية التي تحملها، فالتقدم التكنولوجي خلق نوعا من التسارع في المحيط الاقتصادي وأصبح عامل الوقت ذو أهمية بالغة مما خلق نوعا من الضغط الذهني والعصبي وضغط المسؤولية على متخذ القرار ،وهذا ما يتطلب توفير معلومات حديثة دقيقة ومناسبة تزيد من فعالية القرارات فتزويد الإدارات بالمعلومات الضرورية بالكمي الكافية والنوعية المناسبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة من أولويات متخذ القرار اليوم، كما أن مواجهة الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتداولة في المؤسسة جعل من الضروري اعتماد أنظمة تتكفل بالسيطرة على هذا الحجم تخزينا، معالجة ونشرا وتوفير جميع البيانات والمعلومات لمختلف الأنظمة الفرعية ولمختلف المستويات الإدارية حتى تستطيع تحسين أداءها وتزيد من فعالية قراراتها.

الإشكالية الرئيسية:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الوسائل الفعالة التي تقود المؤسسة إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، و في هذا الإطار سنحاول من خلال هذا العمل الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة المعرفة في اتخاذ القرار المناسب بالمؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

ولتوضيح أكثر للإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1-ما المقصود بالمعرفة ورأس المال الفكري؟

2-ما المقصود بإدارة المعرفة؟

3-ما المقصود بالقرار واتخاذ القرار و ماهي مراحل اتخاذ القرار؟

4-هل هناك علاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

الفرضيات:

. المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما .

رأس المال الفكري هو: مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من أداء المنظمات التي يعملون بها.

. إدارة المعرفة هي جميع العمليات التي تساعد المؤسسة على اكتساب المعرفة وتطويرها وتنظيمها وتطبيقها.

.القرار هو: اختيار حل من بين عدد من الحلول الممكنة للمشكلة .

اتخاذ القرار: هو عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل ، تقييم البدائل، اختيار البديل الأمثل.

. ليس هناك علاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز من وجهة نظر أفراد الدراسة.

أهمية الدراسة:

-تعد إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الجديدة التي لم تلقى الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في البلدان العربية.

-الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المعرفة واتخاذ القرار.

-الكشف عن مدى أهمية المعرفة لدى المؤسسة.

-الكشف عن أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسات اليوم باعتباره جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي والفعال.

-كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار.

-الكشف عن استخدام إدارة المعرفة لزيد فعالية اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة:

-التعرف على الأسس النظرية لإدارة المعرفة.
-التعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرار.
-تحديد أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرار.
-إبراز أهمية استخدام التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية .
-تحليل وتقييم إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز بالمدية وعلاقتها باتخاذ القرار.

أسباب اختيار الموضوع:

-حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.

-ضرورة أن تكون المؤسسة على معرفة تامة بكل التغييرات التي تحصل في البيئة.

-الاطلاع غلى إمكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة فيما يخص المعرفة واتخاذ القرار.

المنهج المستخدم في الدراسة:

إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحديد ملامحها وما تمتاز بها من خصائص تمهيدا لتحليلها، ثم المنهج التحليلي والذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها بناءا غلى المنهج السابق ، إضافة إلى منهج دراسة حالة والذي تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في إعداده

حدود الدراسة :

كانت الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالمدية أما عن الحدود الزمنية فان سنة 2016 هي أساس الدراسة وهذا خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية

دراسات سابقة :

أولا. دراسة احمد بن خليفة .مساهمة إدارة المعرفة في عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات المركز الجامعي، جامعة الجزائر 2010.هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة من خلال المساهمة الفاعلة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة

والتحقق من الوصول إلى المعرفة اللازمة لتعزيز صناعة القرار الاستراتيجي.وقد خرجت الدراسة بنتائج تمثلت في: وجود علاقة قوية و معنوية بين إدارة المعرفة و صناعة القرار الاستراتيجي.

ثانيا. دراسة حمادي عبلة , دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية جامعة آكلي محمد اولحاج البويرة 2013. هدفت الدراسة إلى البحث عن علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة على مستوى المؤسسة و الوصول إلى أن عملية التعلم التنظيمي هي السبيل الوحيد لنجاح المنظمة. وقد خرجت الدراسة بنتائج تمثلت في لا وجود هيكلي لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.إلا أن ممارسة هذا المفهوم و دمجه ضمن مختلف الوظائف هو محقق بشكل نسبي. وان صور و مظاهر التعلم لدى المؤسسة موجودة من خلال ما تبذله من جهود لنشر ثقافة التعلم أكثر في وسط عمالها باستعمال أسلوب التكوين.

ثالثا. دراسة إسماعيل مناصرية , دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2004. و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم نظام المعلومات الإدارية واثر ذلك على اتخاذ القرار و مدى فعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم.وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية يملك متخذو القرارات في الشركة مستوى تعليمي كافي لتقبل و استيعاب فكرة إدخال نظم معلومات إدارية مبنية على الحاسب الآلي و الاعتماد عليها في دعم عملية اتخاذ القرارات . و توفر الشركة معلومات اغلبها ضروري لاتخاذ القرارات.

هيكل الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول بحيث يتناول الفصل الأول المعرفة و رأس المال الفكري.أما الفصل الثاني يتناول إدارة المعرفة.والفصل الثالث عن اتخاذ القرار و علاقته بإدارة المعرفة.لنختم بفصل رابع تطبيقي يتضمن دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية.

الفصل الأول

المعرفة ورأس المال الفكري

تمهيد :

يشهد الوضع الراهن تطورات هائلة في مختلف المجالات، ومن ضمنها مجالات الأعمال والاقتصاد حيث أصبحت تمثل اهتماما كبير للمؤسسات ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية بل ظهر عنهم رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج ورأس المال القائم على المعرفة والخبرة وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار في المؤسسة.

طبقا لما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : اقتصاد المعرفة.

المبحث الثاني : المعرفة.

المبحث الثالث : رأس المال الفكري.

المبحث الأول : اقتصاد المعرفة.

تمثل المعرفة أساس الاقتصاد المعاصر خاصة في ظل العولمة، فاقتصاد المعرفة هو الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة.

المطلب الأول : مفهوم اقتصاد المعرفة وأهميته.

الفرع الأول : مفهوم اقتصاد المعرفة.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لاقتصاد المعرفة، وعلى هذا النحو نحاول تقديم بعض التعاريف لاقتصاد المعرفة.

التعريف الأول : يعرف **"فضل كليب"** اقتصاد المعرفة بأنه : الاقتصاد الذي تزيد فيه نسبة قوة العمل المعرفي عن قوة العمل العاملة في كل من قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات بالنسبة للدول المتقدمة وتختلف نسبته بالنسبة للدول الأقل تقدما" [1]

التعريف الثاني : تعرف **"الخزرجي ثريا"** اقتصاد المعرفة بأنه " النظام الاقتصادي الذي يعتمد على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساسا لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي" [2]

التعريف الثالث : يعرف **"محمد عواد الزيادات"** اقتصاد المعرفة بأنه: " فرع من العلوم الأساسية يهدف إلى تحسين رفاهية الأفراد والمنظمات والمجتمع عن دراسة نظم إنتاج وتصميم المعرفة ثم إجراء تنفيذ التدخلات الضرورية لتطوير هذه النظم".[3]

وبناءا على التعاريف السابقة نستنتج أن اقتصاد المعرفة هو : "الاقتصاد الذي يركز على الموجودات الغير ملموسة أكثر منها من الموجودات المادية حيث تشكل المعرفة في ظل هذا الاقتصاد مصدرا رئيسيا للثروة فهو بذلك يهدف إلى تحسين رفاهية الأفراد والمجتمعات".

[1] ربحي مصطفى عليان، **"اقتصاد المعرفة"**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 214،ص 120.
[2] عبد الرحيم ثريا الخزرجي، **"اقتصاد المعرفة، الأس النظرية والتطبيق في المعارف التجارية"**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان، 2010، ص72.
[3] محمد عواد الزيادات، **"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"**، دار صفاء للنشر التوزيع، عمان 2008،ص371.

الفرع الثاني : أهمية اقتصاد المعرفة.

تبرز أهمية اقتصاد المعرفة من خلال الدور الذي تؤديه مضامين اقتصاد المعرفة و معطياته وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:[1]

أولا : إن المعرفة العلمية والعملية التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر الأساس المهم حاليا لتوليد الثروة وزيادتها وتراكمها.

ثانيا : الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض كلف الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة.

ثالثا : زيادة الإنتاج والدخل القومي، وإنتاج المشروعات، والدخول أو العوائد التي تحققها، والإسهام في توليد دخول الأفراد.

رابعا : الإسهام في توليد فرص عمل بالذات في المجالات التي يتم استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة.

خامسا : إحداث التجديد والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية.

سادسا : توفير الأساس المهم والضروري للتحفيز على التوسع في الاستثمار.

سابعا : إسهام اقتصاد المعرفة في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد.

ثامنا : إسهام اقتصاد المعرفة إلى التخفيف من قيد الموارد وبالذات الطبيعية منها.

تاسعا : إيجاد نمط جديد للتخصص وتقسيم العمل الدولي.

عاشرا : أصبحت المعرفة حاليا قاطرة النمو الاقتصادي ومحكه في ظل اقتصاد المعرفة.

المطلب الثاني : خصائص ومتطلبات اقتصاد المعرفة.

الفرع الأول : خصائص اقتصاد المعرفة.

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها اقتصاد المعرفة والتي يمكن إجمال أهمها فيما يلي:[2]

أولا : في الاقتصاد الجديد فإن العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة خلاف ما كان عليه في الفترات السابقة حيث كان الأرض في الاقتصاد الزراعي ورأس المال في الاقتصاد الصناعي.

[1] ربحي مصطفى عليان، **" اقتصاد المعرفة"**، مرجع سابق، ص ص 136-141.
[2] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات**، الطبعة الثانية، عمان مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 192-194.

ثانيا : **إنه يركز على اللاملموسات بدلا من الملموسات:** وهذا يعني من حيث المخرجات هيمنة الخدمات على السلع، ومن حيث المدخلات فإن الأصول الرئيسية هي اللاملموسات كالأفكار والعلامات التجارية بدلا من الأرض، الآلات، المخزونات، والأصول المالية.

ثالثا : إنه شبكي: إن التشبيك البيني غير المسبوق حقيقة واقعة من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة الهواتف الخلوية، الاتصالات المباشرة عبر الأقمار الصناعية، الانترنت والتلفاز التفاعلي، مما وسع إمكانية التشارك ليس ضمن الشركة بل و أيضا بين الشركات.

وان الانترنت نفسه أتاح إمكانية إيجاد نموذج المنظمات الافتراضية. (Virtual Oorganisations)

رابعا : **أنه رقمي :** إن دان تابسكوت (D.tapscott) يطلق على عصرنا عصر الرمل (age of sand) لأن المكونات الرئيسية للتكنولوجيا الرقمية هي رقائق السليكون والألياف البصرية القائمة على الرمل. إن رقمنة المعلومات له تأثير عظيم على سعة نقل وخزن ومعالجة المعلومات.

خامسنا : إنه افتراضي: إن المنظمة الافتراضية هي مثال واحد فقط على التحول من العمل المادي-الحقيقي إلى الافتراضي الذي أصبح ممكنا مع الرقمنة والشبكات، إن الدور المتنامي للنقود الافتراضية، الصفقات الافتراضية، المجموعات المشتركة الافتراضية...الخ، يؤدي إلى تلاشي الحدود بين العالم الحقيقي والخيالي إلى الحد الذي جعل عالم المستقبليات وات و يكر (w.waker) يرى أننا قد دخلنا عصرا حيث كل شيء يمكن أن نحلم به يمكن أن نقوم به.

سادسا : التكنولوجيا الجديدة :الانترنت قام بتثوير كل الأعمال تقريبا وأن قيود الزمان والمكان تضاءلت بشكل حاد وأن تكلفة بناء أنشطة الأعمال انخفضت بشكل كبير.

سابعا : الأسواق الجديدة : الأسواق الإلكترونية الجديدة تنبثق كأماكن للتجارة. وإن سرعة تدفق المعلومات حول الأسعار تحد مظاهر عدم الكفاءة في الأسواق الحالية.

ثامنا : المنظورات الجديدة: إن التدفق الحر للمعلومات والمعرفة عبر الشبكات العالمية ينشئ حسا ووعيا أكبر بالقضايا الأخلاقية المجتمعية لدى الأفراد والشركات.

الفرع الثاني : متطلبات اقتصاد المعرفة.

إن لاقتصاد المعرفة مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها للنجاح وهي:[1]

أولا: إعادة هيكلية الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة.

[1] ربحي مصطفى عليان، **"اقتصاد المعرفة"** ، مرجع سابق، ص ص 145-146.

ثانيا: العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية وخلق المناخ المناسب للمعرفة فهي أهم عنصر من عناصر الإنتاج.

ثالثا: إدراك المستثمرين والمنظمات أهمية اقتصاد المعرفة أو مساهمة المنظمات في تمويل جزء من تعليم العاملين لديها ورفع مستوى تدريبهم وكفاءاتهم، وتخصيص جزءا مهما من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار.

رابعا: بيئة قانونية وتشريعية ومناخ عام يضمن حرية وشفافية كاملة في تداول وتدوير المعلومات بلا عوائق بالإضافة إلى بنية اتصالات قوية تسمح بتدفق البيانات بسرعة وسهولة، وإدارة تتصف بالمرونة مع انفتاح كامل على أدوات التعامل مع المعلومات وهي الانترنت، الأعمال الإلكترونية، نظم المعلومات بكل أشكالها المعاصرة.

المطلب الثالث : فوائد وسلبيات اقتصاد المعرفة:

الفرع الأول : فوائد اقتصاد المعرفة:

تتمثل فوائد اقتصاد المعرفة فيما يلي: [1]

أولا: يعطى اقتصاد المعرفة المستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع.

ثانيا: يصل إلى كل محل تجاري ومكتب وإدارة ومؤسسة تعليمية.

ثالثا: انتشار عمليات البحث العلمي والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية.

رابعا: يقوم على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها في كافة المجالات.

خامسا: يؤثر في تحديد النمو والإنتاج والتوظيف والمهارات المطلوبة.

سادسا: يرتفع فيه دخل صناعة المعرفة، كلما ارتفعت وتنوعت مؤهلاتهم وخبراتهم وكفايتهم.

سابعا: يفرض على مؤسسات العمل والإنتاج تطبيق المعرفة واستخدام أفضل أساليب إدارة الأعمال، وأفضل أساليب التدريب في المؤسسة.

ثامنا: انتشار مؤسسات عمل صغيرة لنشر الأساليب الحديثة والابتكار على كل مستويات العمل.

تاسعا: يتميز بعمالة منخفضة، وبتكاليف تشغيل منخفضة، وبنفقات منخفضة أيضا.

عاشرا: يوفر تبادلا إلكترونيا واسعا و يغير الوظائف القديمة ويستحدث وظائف جديدة.

[1] أحمد علي الحاج محمد،**" اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره"**، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان،2014،ص ص 50-51.

الفرع الثاني : سلبيات اقتصاد المعرفة.

هناك بعض السلبيات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند الدخول في اقتصاد المعرفة لكي تتحقق الأهداف تتمثل فيما يلي:[1]

أولا: إن هذا التوجه يتطلب معرفة أكثر مما يتطلب رأس المال وأيدي عاملة، وهذه الحقيقة قد ترتد سلبا على الاقتصاد الرأسمالي، حيث يقل الطلب على رأس المال كنتيجة للتفجر المعرفي في مجال المعلوماتية والالكترونية. .

ثانيا: إن التقنيات الجديدة يمكن أن تحل محل الأيدي العاملة مما قد يرتب عليه نوع من البطالة وهذا يوجد شعورا بعدم الاطمئنان للمستقبل.

ثالثا: إن التقدم الهائل في التكنولوجيا قد ترتب عليه نموا هائلا في الاقتصاد وفي طبيعة حياة الإنسان، حيث عملت شبكة المعلومات العالمية "الانترنت" على تعليم الإنسان وتربيته وتدريبه ولابد أن تكون هذه التربية سلبية وإلا فإنها ستقود إلى نتائج سلبية.

رابعا: لقد اتسعت الهوة ما بين الدول المتقدمة والنامية بحيث أصبح التواصل بينهما عسيرا، وبهذا تتكرس التبعية التكنولوجيا للدول المنتجة.

خامسا: إن هذا الانتقال بالبيئة الاقتصادية نحو نشاطات تتطلب معرفة أكثر مما تتطلب أيدي عاملة ورأس مال، وكذلك فإنه من الممكن أن يترتب عليه نتائج خطيرة بالنسبة للاقتصاد الرأسمالي، سواء في البلدان المتقدمة والنامية.

سادسا: إن من الأهمية بمكان التنبه إلى مشكلة رئيسية قد تحدث وهي تفاقم في رأس المال وفي الأيدي العاملة.

[1] ربحي مصطفى العليان، **"اقتصاد المعرفة"**، مرجع سابق ،ص ص 216-217

المبحث الثاني: المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأنواعها.

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والمنظمات فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر تميز المنظمات وأساس نجاحها.

الفرع الأول : مفهوم المعرفة.

تعددت مفاهيم المعرفة، ويعود هذا الاختلاف من زاوية وجهة نظر كل كاتب، ومن أهمها:

التعريف الأول: يعرف **"عبد الستار العلي"** المعرفة على أنها:" عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولي إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها".[1]

التعريف الثاني: يعرف **"القاموس ويبستر"** المعرفة على أنها: "الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما".[2]

التعريف الثالث: يعرف**" بلا كويل وجامبل "**المعرفة على أنها: "مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المترابطة والإدراك المتمعن، والمسلمات البديهية القائمة على أساس معين والتي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات".[3]

وبناءا على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل نوعا ما للمعرفة على أنها:

"الفهم الواضح والإدراك الصحيح للحقائق والظواهر من خلال الخبرات والمهارات القدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة".

الفرع الثاني : أنواع المعرفة.

المعرفة يمكن أن تتضمن أنواعا و أشكالا عديدة من بينها:[4]

أولا : المعرفة الضمنية غير الظاهرة : و هي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوفر لديه هذه المعرفة ، و التي تختزنها عقولهم ، و ما تحتويه هذه العقول من معارف و أفكار لا تنفصل

---

[1] عبد الستار العلي، **"مدخل إلى المعرفة"**، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص25.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي،**" إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"** ، الطبعة الأولى، عمان الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2007، ص30.

[3] هيثم علي حجازي،**" المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات"**، الطبعة الأولى، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص46.

[4] فليح حسن خلف ،**" إقتصاد المعرفة "** ، الطبعة الأولى ، عمان ، عالم الكتب الحديث للنشر و الوزيع ، 2007 ص ص 10-12.

عنهم أي أنها مرتبطة و لصيقة بهم ، و من ثم لا يتاح نشرها أو نقلها بمعزل عن أصحابها ، و قد لا يتم التعرف عليها ،أو استخدامها إلا عندما تنشأ الحاجة لذلك .

ثانيا : المعرفة الظاهرة : و التي تتجسد بشكل مادي من خلال تجسيد هذه المعرفة على الورق (بشكل كتاب ، تقرير ، بحث ....الخ) أو من خلال تخزينها في جهاز الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق و التخزين ، و بذلك فإن المعرفة هذه قابلة للتخزين و النشر و الانتقال و التوزيع ، و بالتالي يمكن الاستفادة منها و تطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات و معالجات للحالات الواقعية.

ثالثا : **المعرفة العلمية و العملية:**كما أن المعرفة يمكن أن تكون معرفة علمية (أي معرفة فكرية أو نظرية)، و يمكن أن تكون معرفة عملية ذات صلة مباشرة بالتطبيق ، و قد تكون معرفة علمية و عملية في آن واحد.

رابعا : **المعرفة العامة والمتخصصة:**و المعرفة قد تكون معرفة عامة (شاملة لجوانب و مجالات عديدة)، و قد تكون معرفة متخصصة بمجال أو جانب معين.

خامسا :**المعرفة الفردية و المؤسسية:** و كذلك يمكن للمعرفة أن تكون فردية تتحقق و ترتبط بالفرد و معرفة مؤسسية ترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها المعرفة.

و مما سبق يتبين أن المعرفة قد تكون مخزنة لدى الأفراد و في عقولهم ، و في الكتب ، و الدراسات ، و الوثائق و الإنتاج و الخدمات ، و الأنظمة و التسهيلات.

و لقد قدم **" ميشيل زاك"** تصنيفا للمعرفة و هو كالآتي:[1]

أولا : المعرفة الجوهرية : و هي تمثل النطاق من المعرفة و الذي يكون مطلوبا من اجل التحول في الصناعة,حيث انه يمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة ، إلا أنها لا تضمن للمؤسسة قابلية لبقاء تنافسيتها لمدة طويلة و إنما تسمح فقط بممارسة الصناعة.

ثانيا : المعرفة المتقدمة : و هي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسيتها على عكس المعرفة الجوهرية ، حيث أن المؤسسة علاوة على امتلاكها نفس مستوى المعرفة التي يمتلكها المنافسون ، و المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية بالاعتماد على معرفتها المتقدمة تلك.

ثالثا : المعرفة الإبداعية : و هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعتها و كذا التفوق على منافسيها و تميز نفسها بشكل كبير عنهم ، هذا النوع من المعرفة يرتبط بالإبداع لما هو جديد في المعرفة.

[1] ربحي مصطفى عليان ،**" إدارة المعرفة "** ، مرجع سابق، ص 83.

المطلب الثاني : أهمية المعرفة و مصادرها.

الفرع الأول : أهمية المعرفة.

تبرز الأهمية الواضحة للمعرفة في الوقت الحاضر نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات و الاتصالات و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي :[1]

أولا : الزيادة المستمرة و السريعة في استخدام مضامين المعرفة و معطياتها و إفرازاتها في كافة مجالات الأعمال و في الإنتاج السلعي ، و في الخدمات ، و في كافة النشاطات الاقتصادية و المجالات الأخرى كافة .

ثانيا : إن المعرفة العلمية و العلمية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات و الاكتشافات و الاختراعات التكنولوجية ، حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة و العلم ، و بالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ، و من ثم زيادة القدرة الإنتاجية.

ثالثا : الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة ، و التي ينجم عنها تكوين رأسمال معرفي ، تمثله الأصول غير المادية و غير الملموسة ، و ما ينجم عنه من زيادة في نتاجات المعرفة و العلم، و الذي يمثله الإنتاج غير المادي و غير الملموس ، و الذي يتسع حجمه باستمرار.

رابعا : الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة ، و في الأعمال كثيفة العلم ، و بالذات من ذوي القدرات و المهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة و إنتاجها أو في استخدامها ، و الذين يزداد عددهم باستمرار.

و كنتيجة لكل ما سبق ، و نظرا لأهمية المعرفة فإنها أصبحت موردا اقتصادي هام و عنصر أساسي من بين عناصر الإنتاج ، تفسر الإنتاجية المرتفعة و النمو الملموس.

الفرع الثاني : مصادر المعرفة

تنقسم مصادر المعرفة إلى مصادر خارجية و أخرى داخلية كالآتي :[2]

أولا : مصادر خارجية :

[1] فليح حسن خلف ، **"اقتصاد المعرفة"** ، مرجع سابق ، ص ص 13-14.
[2] صلاح الدين الكبيسي ،**" إدارة المعرفة"** المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2005 ، ص ص 20-21.

و هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ، و من أمثلة هذه المصادر: المكتبات ، الانترنت ، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة ، المنافسون لها ، الموردون ، الزبائن ، الجامعات ، و مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية.

ثانيا: مصادر داخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المؤسسات ككل و عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة ، و من الأمثلة على المصادر الداخلية نجد الإستراتيجية ، المؤتمرات الداخلية ، و الأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية.

المطلب الثالث : خصائص المعرفة و هرميتها.

الفرع الأول : خصائص المعرفة .

للمعرفة خصائص و سمات تميزها عن الأنشطة الأخرى و تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:[1]

أولا : التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة و تنافسية في المرحلة الراهنة ، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة ، و هذا يعني أن المعرفة متغيرة ، و لكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

ثانيا : التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود منها.

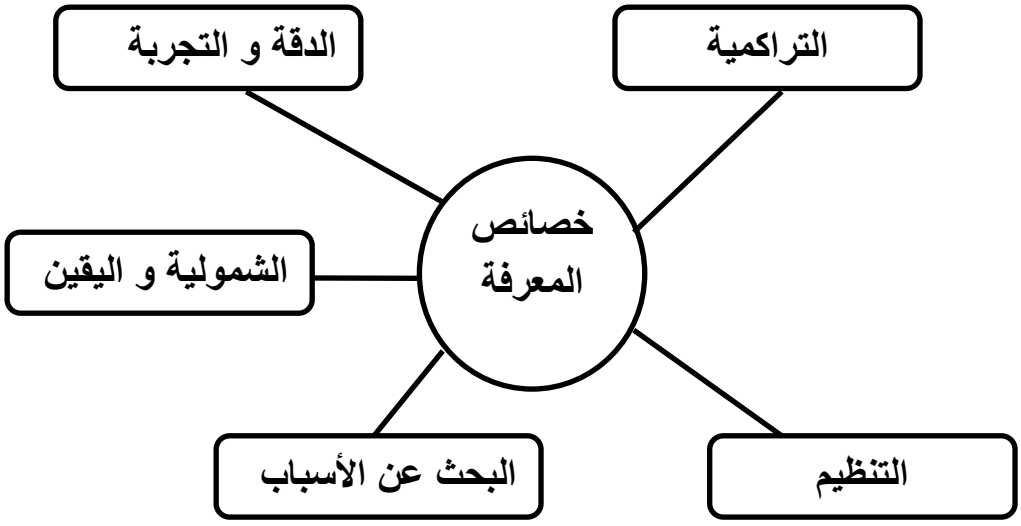
ثالثا : البحث عن الأسباب: التسبب و التعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث و التعليل لكل شيء، و إلى معرفة أسباب الظواهر ، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل .

رابعا : الشمولية و اليقين : شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب ، بل على الجميع بمجرد ظهورها ، و هي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس ، و اليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة ، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة و دامغة ، لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير .

[1] محمد عواد الزيادات ، **"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"** ، مرجع سابق ، ص 21.

خامسا : الدقة و التجرد : الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا

الشكل رقم (1-1) خصائص المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق

الفرع الثاني : هرمية المعرفة .

تتمثل مستويات هذا الهرم حسب كل منLiebowits و Beckman فيما يلي :[1]

أولا : البيانات (DATA): التي تشتمل على الحقائق و الصور المفسرة ، و الرموز العددية غير المفسرة (أي دون أي سياق و بالتالي دون أي معنى).

ثانيا : المعلومات (Information) : و هي البيانات المعالجة ذات سياق و معنى ، و التي يمكن استخدام شكلها و محتواها في مهمة معينة ، بعد أن يكون قد تم تشكيلها ، و تصنيفها ، و معالجتها و تأطيرها.

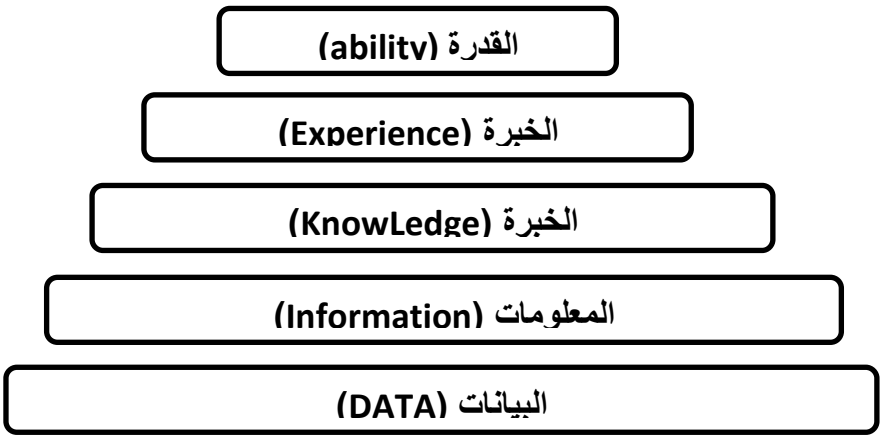
ثالثا : المعرفة (Knowledge) : و تشتمل على هياكل المعلومات ، و المبادئ و الخبرات ، و اتخاذ القرار و حل المشكلة ، و تمكن المعرفة الناس من إيجاد معنى للبيانات ، و بالتالي توليد المعلومات ، و عند هذا المستوى الثالث ، يتمكن الناس من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة و من ثم اتخاذ خطوات العمل.

[1] هيثم علي حجازي، **" المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات"**، مرجع سابق، ص ص 90-91.

رابعا : الخبرة (Expérience) : هي الاستخدام الملائم و الفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج و تحسين الأداء.

خامسا : القدرة (Ability) : التي تعني القدرة و الخبرة المنظمية لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عال من الأداء ، و تتطلب القدرة تكامل و تعاون العديد من الأفراد و الفرق ، و التنسيق فيما بينهم ، فالقدرة هي أكثر من كونها مجرد أداة ، بل هي القدرة على التعلم و الابتكار و التوليد.

الشكل رقم (1-2): هرم المعرفة كما صوره Beckman و Liebawitz



المصدر : هيثم علي حجاز ،" المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات" ، مرجع سابق ، ص 91.

المبحث الثالث : رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري في العصر الذي نعيش فيه الثروة الحقيقية للأمم خصوصا من ناحية عدم قابليته للتقليد، إضافة إلى تميزه بالوفرة.

المطلب الأول : مفهوم رأس المال الفكري و أهميته.

الفرع الأول : مفهوم رأس المال الفكري.

تعددت تعار يف رأس المال الفكري حسب وجهات نظر الباحثين ، و سنتناول أهم التعاريف المتعلقة به.

التعريف الأول: يعرف **" Youndt "** رأس المال الفكري على أنه : " قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدد من العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم مساهمات فكرية إبداعية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة" [1]

التعريف الثاني: يعرف **"Stewort Thomas"** رأس المال الفكري على أنه :"يتمثل في المعرفة و المعلومات و حقوق الملكية الفكرية ، و الخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة و تدعيم القدرات التنافسية"[2]

التعريف الثالث : و تعرف **" منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية "** رأس المال الفكري على أنه :"القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي".[3]

و بناءا على التعاريف السابقة نستنتج أن :"رأس المال الفكري هو مجموعة القدرات و المعارف المتميزة تتمتع بها فئة محددة من الأفراد حيث تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى".

و قبل التطرق إلى الفرع الثاني يجب علينا التمييز بين رأس المال الفكري و رأس المال التقليدي (المادي أو المالي) انطلاقا من الجدول التالي الذي يبين أوجه الاختلاف بين الاثنين:

---

[1] علاء فرحان طالب ،**" إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون"** ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،2009 ، ص 67.

[2] Thomas stewart « **intellectual capital : the weathe of organization** , New Yourk : doubleday 1998 p11

[3] عبد الستار حسن يوسف ، **" دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال (المؤتمر السنوي العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية)** جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية العلوم الإدارية ، 27-28 أفريل 2005 ، ص 40.

الجدول رقم (1-1) : أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال التقليدي

البيانات	رأس المال الفكري	رأس المال التقليدي
السمة الأساسية	أثيري غير ملموس و غير منظور	مادي ، ملموس و منظور
الطبيعة	غير مالي	نقدي
الموقع	في رؤوس الأفراد	داخل المنظمة
النموذج الممثل	العمال ذوي المعارف و المهارات	المعدات و الأدوات أو الأموال
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص و يستهلك بالاستعمال
المحتوى	قيمة	تكلفة
الأفراد	عمال و مهنيو المعرفة	العمال اليدويون
القيمة	قيمة تبادل عند الاستعمال	قيمة استعمال و قيمة تبادل
الديمومة	مستمر	وقتي
نوعي/كمي	نوعي	كمي

المصدر : سعد غالب ياسين ،"إدارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ، التقنيات " ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ،2007 ص 216.

الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري.

تتمثل أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم لأن الموجودات الفكرية تمثل القوى الخفية التي تضمن بقاء و استمرارية الشركة و يؤكد هذا الاستنتاج الباحث Stewart عندما قال أن ثلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية في الولايات المتحدة الأمريكية ، البالغ عددها 500 شركة في عام 1954 فقد اختفت و لم تتوسع بين عام 1979 و 1994 و عدد الأشخاص المستخدمين في هذه الشركات العملاقة قد تراجع بنسبة الثلث من 2, 16 إلى 11,6مليون عامل و قد حل محل هذه الشركات الضخمة شركات صغيرة معتمدة على موجودات معرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المادية ، كما يعتبر رأس المال المعرفي مصدر توليد الثروة للمنظمة و الأفراد و يقول في ذلك Quinn إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشق من المعرفة ، لذلك فرأس المال المعرفي قادر على توليد ثروة خيالية لمنظمات الأعمال من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع و هذا ما أكدته بحوث رأس المال المعرفي في نيويورك عام 2000 و من أهم ما قيل فيه أن شركة IBM تستلم أكثر من مليون دولار سنويا كعائد إيرادات الاختراع [1]

و يمكن تلخيص أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:[2]

أولا : يعد رأس المال الفكري السلاح التنافسي الجديد الأساسي بالنسبة لمنظمات الأعمال لأن الموجودات الفكرية تمثل القوى الخفية التي تضمن بقاء و استمرارية الشركة.

ثانيا : رأس المال الفكري مصدر لتوليد الثروة للمنظمة و الأفراد معا

المطلب الثاني : خصائص و مكونات رأس المال الفكري.

الفرع الأول : خصائص رأس المال الفكري.

يتميز رأس المال الفكري بعدة خصائص أهمها :[3]

أولا : المستوى الاستراتيجي : يتوزع رأس المال الفكري على المستويات الإستراتجية كافة ، و بنسب متباينة.

ثانيا : نوعية الهيكل : يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل المرنة.

ثالثا : الرسمية : يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا.

رابعا : المركزية : يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

---

[1] ناصر مراد ، **" دور الاستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الاقتصادية"** ، المؤتمر الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، البليدة ، 13-14 أفريل 2008 ص 05.

[2] صالحي حامد أسامة ، **" رأس المال الفكري" ، التحدي الجديد في ظل الاقتصاد الجديد ، المؤتمر الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية** ، البليدة 13-14 ماي 2008 ، ص 10.

[3] توماس ستوارت ، **ترجمة علاء أحمد صالح ، ثروة المعرفة "** ، الدار الدولية للإشهار ، مصر 2004 ، ص 29.

خامسا : التحصيل الأكاديمي : ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلا على شهادة أكاديمية بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي و تدريبهم الإثرائي .

سادسا : المهارة : يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية و متنوعة .

سابعا : الخبرة : يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

ثامنا : المخاطرة : يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في العمل بدرجة كبيرة.

تاسعا : المبادرة و الذكاء : يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار و المقترحات البناءة ، كما أنه يتصف بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.

عاشرا : الانفتاح على الخبرة و المثابرة : يستفيد رأس المال الفكري من خبرات الآخرين ، و يتميز بمثابرة عالية في العمل.

الفرع الثاني : مكونات رأس المال الفكري.

يتكون رأس المال الفكري حسب " توماس ستورات" من:[1]

أولا : رأس المال البشري : و يتمثل في الموهبة.

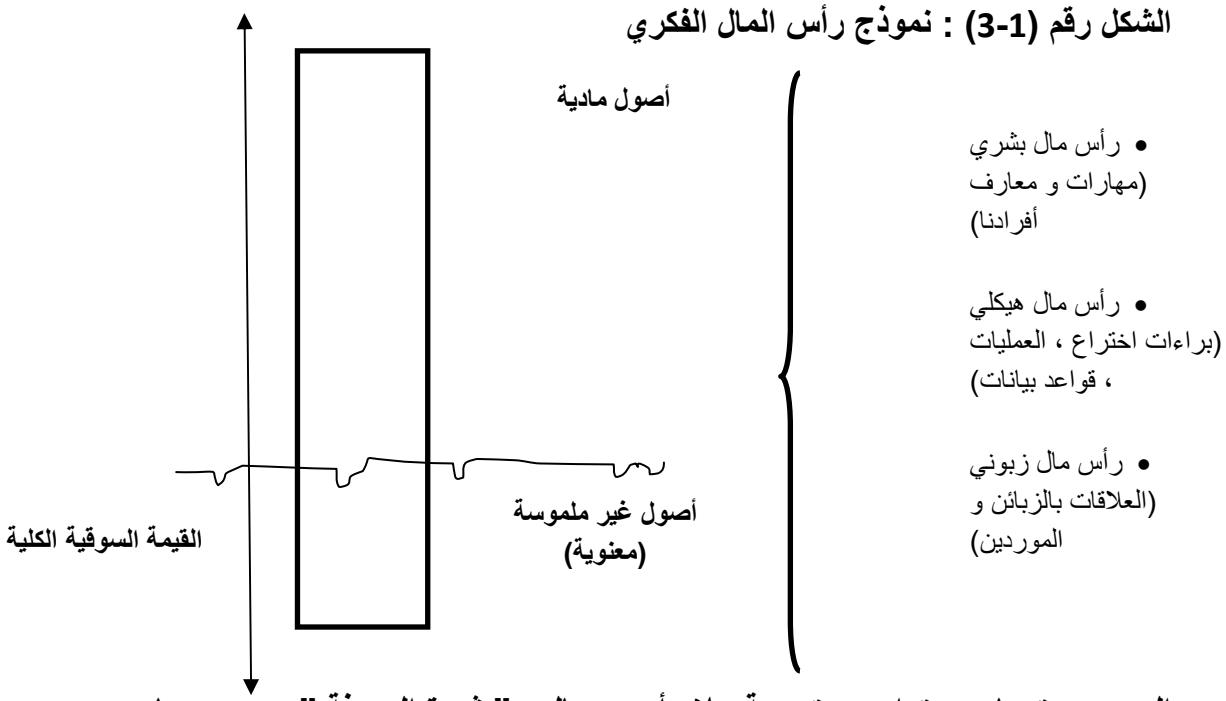
ثانيا : رأس المال الهيكلي : و يتمثل في الملكية الفكرية ، البرمجيات ، الوثائق ، المستندات و غير ذلك من النواتج المعرفية الاصطناعية.

ثالثا : رأس المال الزبون : و يتمثل في العلاقات بالعملاء .....الخ.

و قد مثل توماس مكونات رأس المال الفكري في النموذج التالي :

[1] توماس ستورات ، **ترجمة علاء أحمد صالح ، " ثورة المعرفة"** ، مرجع سابق ،ص 34.

الشكل رقم (1-3) : نموذج رأس المال الفكري



المصدر : توماس ستوارت ، ترجمة علاء أحمد صالح ،" ثورة المعرفة " ، مرجع سابق ،ص 34.

كما يمكن تجزئة رأس المال الفكري إلى :[1]

أولا : رأس المال الفردي : و يشير إلى المعارف ، المهارات ، القدرات ، التجارب ، التعليم و الجدارات الجوهرية للموارد الإنسانية .

ثانيا : رأس مال المنظمة : فهو يشير إلى رأس المال الهيكلي الذي يعبر عن الحجارة الجوهرية للمنظمة.

كما وضع الكاتبان " M.Chensy and Winken" المعادلات التالية التي تضع تقسيما لمكونات رأس المال الفكري :[2]

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي .

حيث أن :

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي .

رأس المال التنظيمي = رأس المال الإبتكاري + رأس المال العمليات.

[1] سعد غالب ياسين، **" إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات "** ، مرجع سابق ، ص 214.

[2] عبد الستار حسن يوسف، **" دراسة و تقييم رأس الفكري في شركات الأعمال "**، مرجع سابق، ص 06.

المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري.

من خلال ما ورد من تعار يف حول رأس المال الفكري تتضح لنا صعوبة قياسه ، لأن مكوناته فكرية (لا ملموسة) و من الأساليب المستخدمة في قياسه ما يلي:[1]

أولا : القيمة السوقية و القيمة الدفترية للمنظمة :

لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس المال الفكري ، و الأساس في هذه الطريقة هو إذا كان رأس المال الفكري لا يمكن قياسه لأسباب كثيرة في مقدمتها طبيعته اللاملموسة ، فإن الجوانب المادية يمكن قياسها بالقيمة الدفترية و بالتالي ما يتبقى من القيمة السوقية للمنظمة بعد طرح القيمة الدفترية منها تمثل قيمة رأس المال الفكري ، كما في المعادلة التالية:

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للمنظمة – القيمة الدفترية للمنظمة

فإذا كان سعر سهم المنظمة عند الاكتتاب مثلا 5 وحدات نقدية و قيمته الحالية في السوق هي 10 وحدات نقدية، فإن قيمة رأس المال الفكري = 10 - 5 = 5 وحدات نقدية.

و رغم أهمية هذه الطريقة و واقعيتها إلى حد كبير، إلا أنها ترى عليها بعض الاعتراضات التي يمكن أن نحددها فيما يأتي:

ا- إن بعض المنظمات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية و بالتالي ليس لها قيمة سوقية يمكن تحديدها بسهولة ، هذه المنظمات لديها رأس مال فكري له قيمة و لكن صعب قياسه وفق هذه الطريقة.

ب- إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمنظمة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا و هبوطا.

ج- إن الفرق بين القيمة السوقية و الدفترية لا يمكن أن تعزي لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد هناك العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي تولد هذا الفرق.

ثانيا : نموذج (Skandia Naviagtor):

يعتبر هذا النموذج في قياس مكونات القيمة السوقية للمنظمة على 164 مؤشر قياس موزعة على 91 مؤشر لقياس المكونات المعرفية و 73 مؤشر لقياس المكونات غير أن هذا العدد الكبير لقياس المكونات الخمس للقيمة السوقية للمنظمة حسب نموذج (Skandia Naviagtor) قد يكون غير عملي و تفصيلي ، إلى الحد الذي يؤدي إلى اضطراب الرؤية الإستراتيجية لإدارة و تقييم رأس المال الفكري.

[1] بوسهوة النذير ،**" دورة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"** ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال و تسويق ، جامعة المدية ، 2008 ص ص 23-25.

ثالثا : نموذج (Intangible Asset Monitor):

يعتبر النموذج مرقاب الأصول الغير ملموسة الذي قدمه (Karl-Eriksrety) مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير ملموسة في المنظمة في ضوء أربعة معايير أساسية هي :

النمو (Growth) ، الابتكار (Innovation) ، اللكفاءة (Efficiency)، و الاستقرار (Stabiliy).

و يقوم النموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول الغير ملموسة لاستخراج القيمة السوقية، و الأصول غير ملموسة تتكون من ثلاثة مكونات رئيسية هي:

الهيكل الخارجي، الهيكل الداخلي، الكفاءات ة البشرية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): نموذج (Intangible Asset Monitor)

	القيمة السوقية للمنظمة		
	الأصول الملموسة	الأصول الغير ملموسة	
		الهيكل الخارجي	الهيكل الداخلي	الكفاءات البشرية
النمو				
الإبتكار				
الكفاءة				
الاستقرار				

المصدر :محمد عواد الزيادات،"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، مرجع سابق ، ص 297

و بنظرة تحليلية معمقة إلى هذا الشكل نجد أن كل فئة من الفئات الثلاثة للأصول غير ملموسة يتم قياسها في ضوء أربعة مؤشرات هي: النمو ، الابتكار ، الكفاءة ، و الاستقرار كما يتم قياس القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة في ضوء المؤشرات الأربعة الأنفة الذكر.

رابعا : نظرية القيمة المضافة للمعرفة

تعتبر نظرية القيمة المضافة للمعرفة التي قدمها (Thomas Stewart) من أهم النظريات المستخدمة بصورة متزايدة في المنظمات لقياس رأس المال الفكري ، فهذه النظرية متجذرة في الصناعة

كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة ، فهي تسمح للمديرين و المستثمرين أن يحللوا أداء رأس المال الفكري للمنظمة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر و التكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في المنظمة ، و الشكل التالي يوضح هذه النظرية و افتراضاتها الأساسية

الشكل رقم(1-5) : الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة.



المصدر : بوسهوة النذير : "دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة "، مرجع سابق ، ص 25.

<u>الإفتراضات الأساسية</u>:

1- إذا كانت (Y=X) ليس هناك قيمة مضافة.
2- القيمة هي دالة التغيير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.
3- و هكذا فإن قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستطيع القول بأن في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة بات يفرض مجموعة من المتغيرات في إطار محيط اقتصادي متعدد و متميز أساسا بمنافسة قوية و من أهم هذه المتغيرات اعتماد الاقتصاد على اليد العاملة المؤهلة و المتخصصة و إنتاج خدمات مبنية على المعرفة.

و من أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل نجد:

- أصبحت المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد أهم مصدر للميزة التنافسية و الأصل الأكثر قيمة بالمؤسسة .
- تصنيف المعرفة أساسا إلى معرفة ضمنية (مخبأة في عقول الأفراد) و معرفة صريحة (ظاهرة تكون بأشكال مختلفة، مكتوبة في مختلف البرمجيات..... الخ).
- يمثل رأس المال الفكري في الاقتصاد الراهن المبني على المعرفة قيمة المؤسسة و ذو أهمية كبيرة أكثر من رأس المال المالي و باقي عناصر الإنتاج من أرض ، رأس المال ، التنظيم .....الخ.
- يتكون رأس المال الفكري من : رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ، رأس المال الزبوني .

الفصل الثاني

إدارة المعرفة

تمهيد:

يعتبر مصطلح " إدارة المعرفة" مصطلحا حديثا إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم و قيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة ، لأنها لا تعتبر أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة و المعلوماتية فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات و سهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات و هذا باعتماد إدارة المعرفة التي تقوم بتوفير المعرفة و إتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة و كذلك المستفيدين من خارجها ، حيث تعمل على توليد المعرفة و اختيارها و تنظيمها و نشرها و استخدامها و جعل المعرفة و الخبرات التي تمتلكها المؤسسات كأساس لحل المشكلات و اتخاذ القرارات و التعلم .....الخ.

طبقا لما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة.

المبحث الثاني : أساسيات إدارة المعرفة.

المبحث الثالث : قياس فعالية إدارة المعرفة و معيقاتها.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.

تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة و تفعيله لا يكفي ، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي ، من خلال التخطيط و التحليل للمعلومات ، و توفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان و الوقت المناسب ، و هذا في إطار يطلق عليه إدارة المعرفة .

المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة.[1]

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور إرادة المعرفة ، و التي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة ، و ما رافقه من مظاهر و قوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية ، فضلا عن ظهور مجتمعات المعلومات و المعرفة و بالتالي تبدلت مكامن و آليات بناء القوة الحضارية و تحولت القيمة من المادة إلى المعرفة ، و انتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة و رأس المال الفكري.

إن إدارة المعرفة قديمة و جديدة ، و قد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ، لكن الاهتمام بهيكلة أماكن العمل هي جديدة نسبيا ، و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ، و لكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية و في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي ، أشار "إدوارد فراينيوم " إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة Knowledge is power و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة و مع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

و في النصف الأخير من التسعينات ظهر حقل جديد آخر ، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات و هو " إدارة المعرفة" و قد تبع هذا التطور التغير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغير عنوان مجلة التغيير و إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة و معالجة المعرفة ، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

و لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة و تطوير إدارة المعرفة، و من بينهم على

[1] بوركوة عبد المالك ،**" إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011 ، ص ص 6-8.

وجه الخصوص "بيتر داركر" و"بول ستراسمان" و"بيتر سينج" في الولايات المتحدة الأمريكية فلقد أكد "داركر" و" ستراسمان" على الأهمية المتزايدة للمعلومة و المعرفة الصريحة كموارد تنظيمية .

كما ركز "سينج" على المنظمة التعليمية Larning organization كبعد ثقافي في إدارة المعرفة وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة غالى" دون مارشاند" في بداية الثمانيات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 عندما قامت شركة "بي كاردهولت" الأمريكية بتطبيقها و لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة و تأثيرها على الإعمال حي إن "وول ستريت" اكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محلات تحديد قيمة نقدية للمعرفة وان كان قد اهتم بها بعد ذلك و في منتصف التسعينيات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا و التي أنشأت في عام 1989 وأكثر شرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994 ومما هو ملاحظة إن الاهتمام به اخذ يتزايد وخاصة بعد إن ثبت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة و على غرار ذلك فقد شهد عام 1999 م تخصيص البنك الدولي 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة .

أما اليوم فيمكن ملاحظة إبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي :

- مؤتمرات إدارة المعرفة و التي أصبحت تتكاثر في كل مكان
- شهادات في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة, ومركز تكنولوجيا المعرفة.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقي اهتماما متزايد وقد تعددت نقاشات الباحثين و تعريفاتهم لمصطلح إدارة المعرفة و من هذه التعريفات ما يلي :

التعريف الأول : يعرف " سعد غالب ياسين" إدارة المعرفة على أنها :"حقل متخصص ونموذج أعمال منبثق وجديد و متعدد التخصصات و تمتد جذوره إلى حقول الأعمال، الاقتصاد، علم النفس وتكنولوجيا المعلومات".[1]

[1] سعد غالب ياسين، **" نظم المعلومات الإدارية"**، دار اليازروي العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009،ص218.

التعريف الثاني: يعرف **" علاء فرج الطاهر"** إدارة المعرفة على أنها:" الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات و المعارف اللازمة للمنشأة و الحصول على عليها من مصادرها و حفظها و تخزينها و تطويرها و زيادتها".[1]

التعريف الثالث : يعرف "wig" إدارة المعرفة على أنه:" مجموعة من المداخل و العمليات الواضحة على نحو جيد و التي تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الايجابية و السلبية و إدارتها و تحديد المنتجات أو الاستراتجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المرغوب فيها".[2]

وبناءا على التعارف السابقة نستنتج إن إدارة المعرفة هي:

"جميع العمليات التي تساعد على اكتساب المعرفة تطويرها تنظيمها تطبيقها نقلها وتحويل المعلومات العامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة".

إن هذا الاختلاف الحاصل في تعريف إدارة المعرفة من حيث كونها منهجية معرفية للتسيير يدل دلالة قاطعة على أنها تتميز بالشمولية فهي تشمل كافة أجزاء المؤسسة و تقوم بتحويل موجودات المؤسسة الفكرية و المعلوماتية لتصبح خططا إستراتيجية قابلة للتطبيق فإذا كانت إدارة المعلومات تهدف إلى تزويد المنظمة بالإمكانيات التقنية و المعلوماتية فان إدارة المعرفة تهتم بتشجيع التبادل المعلوماتية بل ويتعداه عندما تقوم إدارة المعرفة بتوليد المعرفة و توظيفها و تبادلها في مختلف الأنشطة و العمليات فهي الأصل وجوهره القلب النابض للمؤسسة و تظهر النتائج بشكل ملموس.[3]

المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة المعرفة .

الفرع الأول : أهمية إدارة المعرفة .

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي :[4]

أولا: إنتاج معرفة جديدة.

ثانيا:ا الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية.

ثالثا: الحصول على معرفة في يصنع القرار.

رابعا: إدخال التحسينات في العمليات و المنتجات و الخدمات .

خامسا: تفريغ المعرفة في وثائق وقواعد و بيانات و برمجيات .

---

[1] علاء فرج الطاهر، **"إدارة المعلومات والمعرفة"**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2010، ص41.

[2] زيادة القطارة، **"إدارة المعرفة"**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان 2011،ص25

[3] بوركوة عبد المالك، **"إدارة المعرفة لمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"**، مرجع سابق،ص10

[4] أكرم سالم الجنابي، **"إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013،ص ص69-70.

سادسا: تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار و الحوافز .

سابعا: نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام وفروع أخري من المنظمة وخارجها.

الفرع الثاني : أهداف إدارة المعرفة

تتمثل أهداف إدارة المعرفة فيما يلي :[1]

أولا: دعم الابتكار و تعزيز قدرات التفكير .

ثانيا: اكتساب البصيرة و الحكمة.

ثالثا: بناء رأس المال الفكري .

رابعا: تعزيز التعاون و المشاركة بالمعرفة.

خامسا: تحسين جودة القرارات .

سادسا: تحقيق الميزة التنافسية وذكاء الأعمال

المطلب الثالث : عمليات ومكونات إدارة المعرفة .

الفرع الأول : عمليات إدارة المعرفة .

تتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي :[2]

أولا: تشخيص المعرفة:

إن أهمية التشخيص تكمن في معرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المنظمة لتتمكن من تحديد الفجوة و لان الهدف هو اكتشف المعرفة و الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل و عملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف و البحث

ثانيا: توليد المعرفة:

توليد المعرفة هو خلق و إبداع و ابتكار معارف جديدة من خلال العمل و مشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس معرفي جديد وإيجاد حلول وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة و بذلك تعود إلى الابتكار الذي يخلق معرفة جديدة.

ثالثا: خزن المعرفة:

تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية و على المنظمة أن تحافظ على المعرفة لان فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية و المادية و فقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة أما الموثقة فتبقي للمنظمة.

[1] سعد غالب ياسين، **"نظم المعلومات الإدارية"**، مرجع سابق، ص219.

[2] جمال يوسف بدير، **"اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان 2010، ص61-62.

رابعا: توزيع المعرفة:

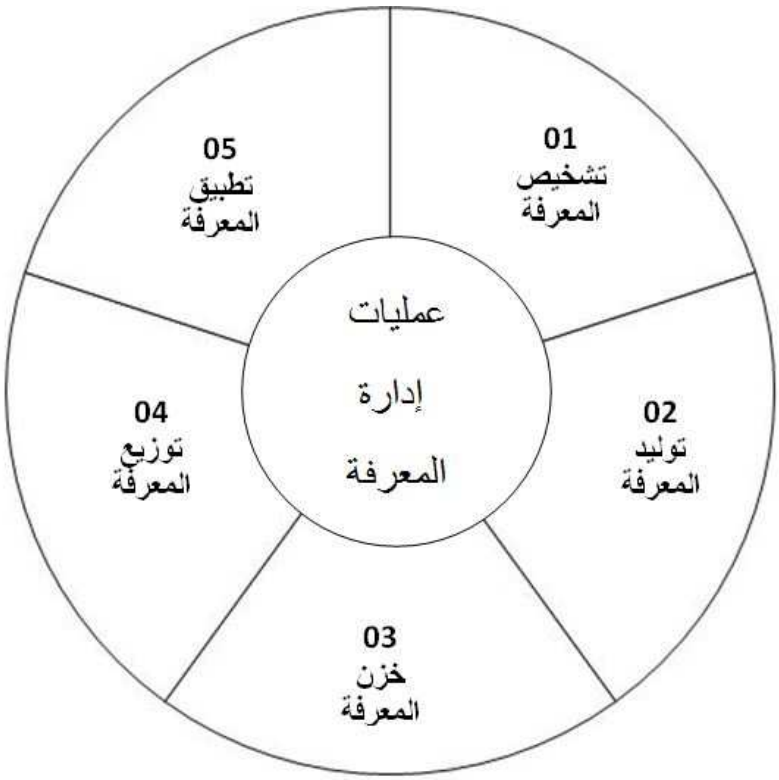
على المنظمة أن تقوم بتوزيع المعرفة التي لديها و لدى الأفراد بشكل كفء لتوليد معارف جديدة منها الضمنية الموجودة في عقول العاملين و خبراتهم وهو التحدي الآن للمعرفة.إن المنظمات تعمل على استخدام قنوات توزيع المعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب....الخ و البعض الأخر غير رسمي مثل : حلقات الدراسة .....الخ.

خامسا: تطبيق المعرفة:

هدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقات في المنظمة و هي أهم عملياتها من اجل إنتاج معارف جديدة و استخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها

وان يعمل تطبيق المعرفة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة و العمل عل تحقيق الأهداف التي تعمل المنظمة لتحقيقها

الشكل رقم (2-1) عمليات إدارة المعرفة



المصدر من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: مكونات إدارة المعرفة.

تتمثل مكونات إدارة المعرفة فيما يلي : [1]

أولا : أهداف العمل :

هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة و قدرتها على تحقيق أهداف العمل الذي ينفي أن يكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة وان تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل و أهداف إدارة المعرفة المخططة .

ثانيا :القيادة :

تلعب قيادة المنظمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم و المشاركة لان مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين و ترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة و تأثيرها الايجابي في نمو مستقبل المنظمة .

ثالثا :التقنيات :

هناك العديد من الوسائل التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة و التي تتضمن استخدام تقنيات عالية من جهة أخرى فان تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البنية الفيزيائية التي تشجع مشاركة المعرفة .

رابعا : التنظيم :

إن عمل إدارة المعرفة يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيهه و تطبيقه فضلا عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات و الانترنت و غيرها .

خامسا : الثقافة :

إن تطبيق إدارة المعرفة و استخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية و ثقافة رفيعة اي بمعني أن المنظمة عليها أن تحسن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا .

[1] زياد حمد القطارنة ، **"إدارة المعرفة"**، مرجع سابق، ص ص 56-57.

سادسا : العمليات:

يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة على أنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة و خلقها وخزنها و المشاركة فيها وتطويرها و تكرارها من قبل الأفراد و الجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

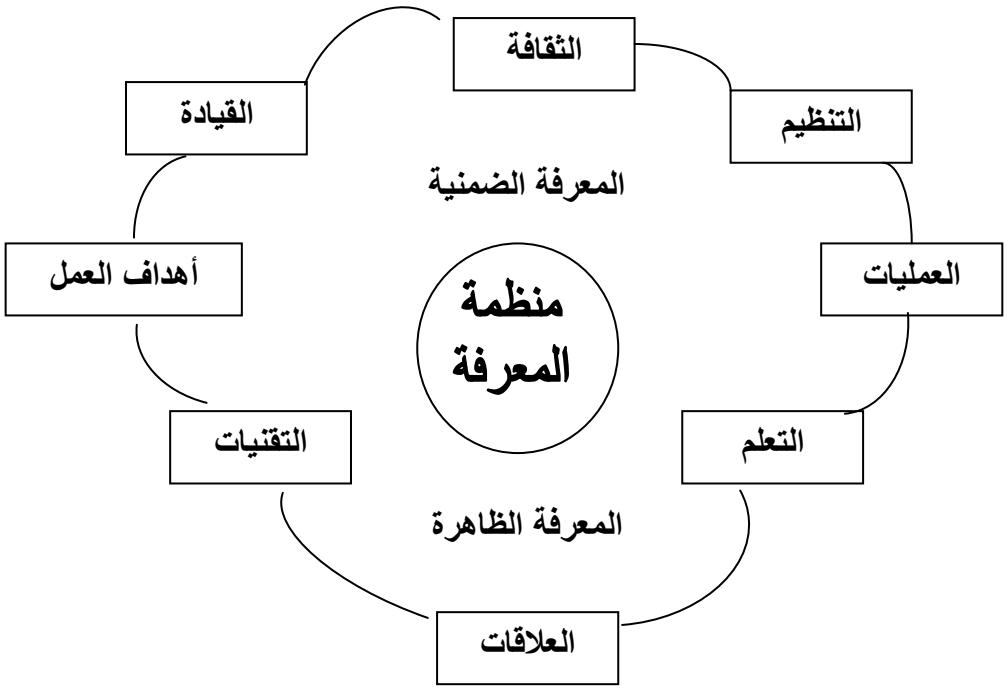
سابعا : التعلم:

إن توليد المعرفة الجديدة يتم خلال أقسام البحث و التطوير و التجريب و تعلم الدروس و التفكير الإبداعي و تكتسب المعرفة عبر طرق ثلاثة هي: التعلم, البحث العلمي و التطوير الثقافي .

ثامنا : العلاقات:

تحاول المنظمات إن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة و يلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناءا و إدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى.

الشكل رقم (2-2) : مكونات إدارة المعرفة



المصدر : زياد حمد القطا رنة ،" إدارة المعرفة" ، المرجع السابق، ص 55

المبحث الثاني : أساسيات إدارة المعرفة.

بعد التطرق في المبحث السابق إلى مفهوم إدارة المعرفة و مختلف الجوانب و الأفكار المتعلقة بهذا المفهوم فانه لا يزال وجود عناصر جد أساسية ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع إدارة المعرفة في المنظمة و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث

المطلب الأول : مبادئ و متطلبات إدارة المعرفة .

الفرع الأول : مبادئ إدارة المعرفة.

تتمثل أهم مبادئ إدارة المعرفة فيما يلي :[1]

أولا : إدارة المعرفة تكون مكلفة و كذلك عدم المعرفة :

تعد المعرفة مصدر قوة و لكن إدارتها الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل : رأس المال و الأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة.

وإذا كانت المعرفة مكلفة ،إلا أن المقابل البديهي لذلك هو أن عدم إدارة المعرفة سيكون أكثر كلفة .

ثانيا : الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا :

إن الشركات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعلية تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدربة حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة و الأعمال كذلك أجهزة الكمبيوتر فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى فإذا أردنا فهم و استيعاب المعرفة ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها في سياق أوسع أو لدمجها مع أنواع أخرى من المعلومات أو خلق أشكال أخرى غير منظمة من المعرفة فان البشر هم الأداة الأنسب لذلك ومن ناحية أخرى فان أنظمة الكمبيوتر و الاتصالات تعتبر جديدة في العديد من النواحي حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل و نقل وتوزيع المنظمة و التي تتغير بسرعة .

ثالثا :إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة :

إن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة و مراقبتها و استخدامها .

رابعا: إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من الأسواق أكثر من النظم:

قد يفكر البعض عند إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة شبيها بمجموعة معارف الموسوعة البريطانية و التي يمكنها جمع و تصنيف المعرفة و التحكم فيها ، و لكن معظم المنظمات

[1] محمد عواد الزيادات، **"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"**، مرجع سابق، ص ص 62--65

تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل، حيث تقوم ببساطة بتصميم و تصنيف المعرفة و تقديمها لمستهلكيها و يمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال.

خامسا: إن إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة :

أي من الضروري توحيد و تطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها و مشاركتها بكثافة من خلال التقليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة و تختلف العمليات من مؤسسة إلى أخرى و فق طبيعة النشاط.

سادسا : إن إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا :

إن حرية الوصول للمعرفة أمر هام و ضروري و لكن الإدارة الفعالة تتطلب الانتباه و التواصل و قيل في ذلك أن الانتباه هو عملة عصر المعلومات و هذا يعني أن الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط ، وان إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي أبدا إلا أن وظائف إدارة المعرفة ليس لها نهاية .

الفرع الثاني: متطلبات إدارة المعرفة.

تتمثل متطلبات إدارة المعرفة فيما يلي :[1]

أولا : توفير بيئة التنمية اللازمة المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة و هي شبكة الاتصالات و الكوابل الأرضية الحديثة المتطورة كما لا بد من توافر أجهزة الحاسوب و البرمجيات الخاصة ، ومحركات البحث الالكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة .

ثانيا : توافر القوى البشرية التي هي من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة و قد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة و تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة و حفظها و خلق معرفة جديدة وإنتاج سلع و خدمات متطورة .

ثالثا : الهيكل التنظيمي لا بد أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي قد يقيد الحرية لكنه ينظمها ، و يساعدها على إطلاق الابتكار لدى الموظفين و يولد لديهم المعرفة المتجددة و بحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية و الخارجية ، و أن يتم تقديم المساعدة و إجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة التي بدورها تعمل على تطوير ونمو الاقتصاد المعرفي و اقتصاد السوق.

رابعا : العامل الثقافي الذي له دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة ،و تداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنظمة مما يخلق نوعا من التعلم بالمشاركة و اكتساب الخبرات و المهارات و يبني علاقات بين العاملين تدعم المعرفة.

[1] جمال يوسف بدير، **"اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"** ، مرجع سابق، ص ص 52-53

المطلب الثاني : أبعاد و نماذج إدارة المعرفة .

الفرع الأول : أبعاد إدارة المعرفة .

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي [1]:

أولا : البعد التكنولوجي : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري و تكنولوجيات متميزة ،و التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية أو لذلك فان المنظمة تسعي إلى التمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة .

ثانيا: البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة: و هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و نشرها وتعزيزها ومضاعفتها و إعادة استخدامها .

و يتعلق هذا البعد بتجديد الطرائف و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

ثالثا : البعد الاجتماعي : هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد و بناء جماعات من صناع المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

الفرع الثاني : نماذج إدارة المعرفة.

هناك عدة نماذج لإدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:[2]

أولا: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة :

يقوم نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية و أن هذه المعرفة-المقدرة الجوهرية يكون على أربعة أشكال هي :

أولا: المعرفة قد تكون في شكل مادي مثلا: براءة اختراع.

ثانيا: المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية.

ثالثا: المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين.

رابعا: أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيها ما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل .

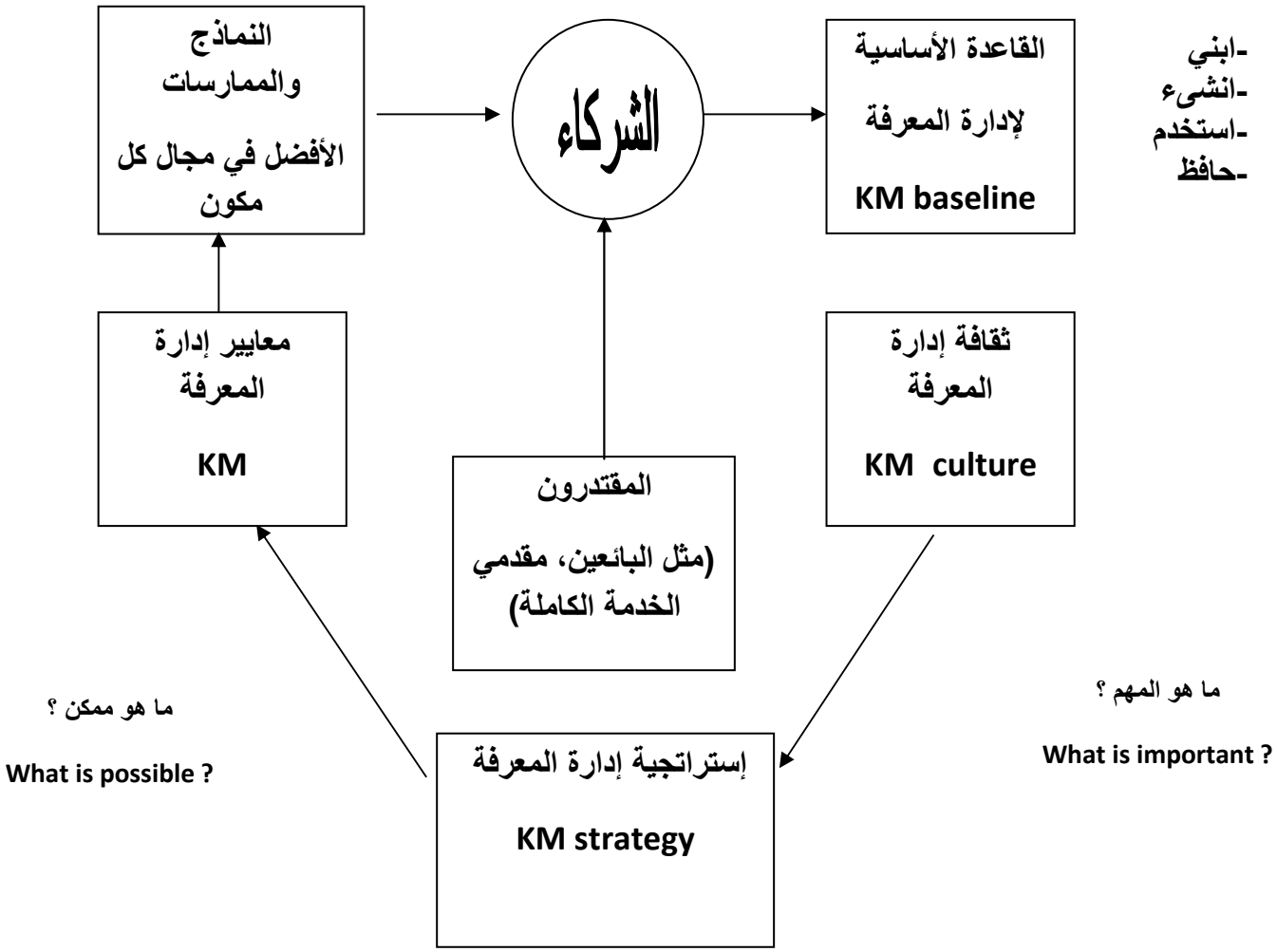
إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة، و يهتم أيضا بالأنشطة المعيقة للمعرفة

[1] المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح على الموقع[www.hrdiscussion.com.hr63439.htm] ، 2015/12/23 ، 16:02 .
[2] محمد عواد الزيادات،**" اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"**، مرجع سابق، ص ص 119-122

ثانيا:نموذج موئل لإدارة المعرفة:

يوضح الشكل التالي نموذج موئل لإدارة المعرفة :

الشكل رقم(2-3) :موئل لإدارة المعرفة.



المصدر: محمد عواد الزيادات ،" اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، المرجع السابق، ص 120

وفيما يلي شرح لمكونات نموذج موئل لإدارة المعرفة:

أ- ثقافة إدارة المعرفة (ماهو المهم) : وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه و القيم و التفصيلات في إدارة المعرفة .

ب- أهداف إدارة المعرفة (ماهر الهدف الأساسي): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة.

ج- معايير إدارة المعرفة (ماهو ممكن التحقيق): وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين ،الموزعين،الزبائن وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

ثالثا: نموذج ديفيد سكا يرم:

قدم ديفيد سكا يرم نموذجا يقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية ، تتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في الشركة و الطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل و تطوير قواعد البيانات ، حل المشكلات و الدروس المتعلمة .

والقوة المحركة الثانية هي الابتكار و إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات و خدمات و عمليات جديدة ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز و إثراء الابتكار.

أ- المعرفة في الأفراد : تطوير الجدارات البشرية و تنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم و تقاسم المعرفة لها قيمة عالية .

ب- المعرفة في العمليات : تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال و إمكانية الوصول إلى خبرة الخبير و في النقاط الحرجة.

ج- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة .

د- المعرفة في العلاقات : تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلى الموردين الزبائن و العاملين.

ه- الأصول المعرفية : و يتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويريه و استغلاله.

المطلب الثالث: مجالات ووظائف إدارة المعرفة .

الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة.

إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فان المعرفة تستخدم في كل شيء ، و في المجالات التنظيمية أي الشركات ومنظمات الأعمال فان ابرز مجالات استخدام المعرفة ما يلي:[1]

أولا: مسح وتطوير الموارد الفكرية و المعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

ثانيا: تعزيز توليد المعرفة و الإبداع لدى كل فرد.

ثالثا : تحديد المعرفة و الخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل و تنظيمها ، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

رابعا: تغيير وإعادة هيكلة المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية و اغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة و التقليل من فجوات المعرفة و اختناقاتها.

خامسا: توليد النشاطات و الاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها و السيطرة عليها و البحوث و التطوير و التحالفات الإستراتيجية و غير ذلك .

سادسا : حماية المعرفة التنافسية إلي تمتلكها المنظمة و مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة ومن أن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي و الضمور، و انه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

سابعا: قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بصفها مندمجا مع البعض الأخر.

الفرع الثاني :وظائف إدارة المعرفة.

تتمثل وظائف إدارة المعرفة فيما يلي: [2]

أولا : الاهتمام بالعنصر البشري(أفراد المعرفة) من حيث جلبهم و استقطابهم ورعايتهم.

ثانيا : وضع نظام خاص لحوافر آو الإسهام بذلك .

ثالثا : الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها و تقاسمها و استخدامها .

رابعا : توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .

خامسا : الاهتمام بالجوانب القانونية و الأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها ، بحيث تكون قانونية و أخلاقية.

سادسا : إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب و برمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر،" **إدارة المعرفة"**، مرجع سابق، ص ص 96-97.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **"إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم "**، مرجع سابق، ص84

المبحث الثالث :قياس فعالية إدارة المعرفة.

إن المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة تسعي إلى تحقيق أهداف إستراتيجية و من خلال درجة تحقيق الأهداف المتحققة يمكن قياس مدى نجاعة إدارة المعرفة بالإضافة إلى أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه إدارة المعرفة و هناك أيضا مجموعة من عوامل النجاح التي تمثل سبل للحصول على نتائج ايجابية اثر تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

المطلب الأول : قياس فعالية إدارة المعرفة.

إن اكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها حتى إن بعضهم أنكر شيئا اسمه إدارة المعرفة منطلقا من أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته و الصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة وهذا اوجد ثغرة بين النظرية و التطبيق في إدارة المعرفة.

وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة و قبول المراكز المرموقة في هذا المجال فمثلا البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمنظمة ككونها منومة تعليمية وان معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد و المجموعات و المنظمة جميعها مساويا أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية (darling1996 :62)أما seeley (detrick and 2000 :14-18)فقد أشار إلى انه عندما ترتبط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة ، فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها و قدمها يعفي الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي : تحديد الأهداف، واختيار طريقة القياس ، تحديد مقاييس أداء خاصة و تشكيل عملية القياس ووضع مستويات أداء زمنية و المراجعة و التعديل [1]

[1] محمد عواد الزيادات،**" اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"**، مرجع سابق، ص 107.

ويمكن قياس إدارة المعرفة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:[1]

- ❖ هل أدت المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية؟ وما درجة ذلك ؟"
- ❖ هل أسهمت في تحقيق الفعالية و الكفاءة؟
- ❖ هل أسهمت في زيادة المبيعات؟
- ❖ هل أسهمت في دقة العمل؟
- ❖ هل أسهمت في تسريع وتيرة العمل؟
- ❖ هل أسهمت في زيادة رضي العميل؟
- ❖ هل انعكست آثارها ايجابيا على سلوك العاملين؟
- ❖ هل أدت إلى خلق المعرفة وتحقيق عمليات التعليم و التعلم؟
- ❖ هل أسهمت في تحقيق التدفق السريع الى المنظمة و التحقيق من الوصول إلى المعرفة ذات الصلة ؟

المطلب الثالث: مشكلات إدارة المعرفة.

عند تطبيق منهج إدارة المعرفة يبرز عدد من المشكلات من أهمها:[2]

أولا: قد يعمل منفذ و نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة مما يؤدي إلي بناء و تطوير قدرات و إمكانيات تتلاءم مع معتقدات الفريق الشخصية و قناعتهم بالنشطة و الممارسات التشغيلية و ليست تلك التي تفعلها المنظمة و لن تكون هي الممارسات المتوافقة مع نظام المعرفة الذي جرى بناؤه.

ثانيا: ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية و غير متوافقة مع قدرات و إمكانيات النظام مما ينعكس في صورة فشل و احباطات متكررة و عمليات تصفية أو حذف بعض خطوط الإنتاج أو المنتجات.

ثالثا: عدم تخصيص الموارد البشرية و المادية الكافية لإنجاح جهود إدارة المعرفة .

رابعا :عدم توعية العاملين في لمنظمة بحيث يكتسبوا فيهما كاملا و كافيا قبل تطبيق إدارة المعرفة حتى لا ينعكس سلبا على النتائج الجوهرية للمنظمة .

[1] إبراهيم خلوف الملكاوي، **"إدارة المعرفة: المفاهيم والممارسات"**، مرجع سابق، ص 11.
[2] زياد القطارنة،**" إدارة المعرفة"**، مرجع سابق، ص ص 105-106.

المطلب الثالث : معيقات إدارة المعرفة و عوامل نجاحها.

الفرع الأول : معيقات إدارة المعرفة.

لاشك أن تبني إدارة المعرفة (KM) من قبل شركة أو مؤسسة ما في الغالب تصاحبه مجموعة من المصاعب و المحددات و هي:[1]

أولا : إن التغيير المطلوب في الثقافة يمكن أن يكون مؤذيا كونه بطيئا.

ثانيا : الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يكون ضعيفا..

ثالثا : إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.

رابعا : إن احجز او جدار التشويش حول قياس المعرفة يعرقل و يمنع النمو.

ويري (laudon and laudon2003) إن من المصاعب التي يمكن أن تواجهها إدارة لمعرفة هي :

أولا : رداءة نوعية المعلومات المعرفية.

ثانيا: دقة البيانات و المعلومات المعرفية.

ثالثا: عدم اتساق المعلومات الواردة مع المصادر الأخرى للمعلومات.

رابعا: إن انسياب المعلومات المعرفية الرديئة إلى مصادر القرار دون أن يكتشفها احد فإنها بالتأكيد تقود إلى قرارات سيئة و غير رشيدة كإلغاء منتج آو خدمة لو يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة.

الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة.

إن نجاح إدارة المعرفة في أي منظمة مبني علي أفرادها و لنجاح هذا المشروع لابد من الاهتمام بالعوامل التالية:[2]

أولا : التركيز على قيم المؤسسة و قيم الموظفين الجوهرية.

ثانيا : الاهتمام بمشاركة المعرفة .

ثالثا : تحديد أهداف واضحة تؤدي إلى الاستفادة من القصوى من المعرفة .

رابعا : تبني أساليب تحفيز تخدم مشاركة المعرفة .

خامسا : تعدد أساليب نقل المعرفة.

سادسا : تقديم حوافز مادية و معنوية تساهم في خلق المعرفة و استخدامها

سابعا : الالتزام الدعم التام من الإدارة العليا .

---

[1] زياد القطا رنة، **"إدارة المعرفة"**، مرجع سابق، ص ص 84-85.

[2] خضر مصباح إسماعيل طيطي، **"إدارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول"**، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 12-13.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول أن إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسات و عليه يمكن توضيح أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل على النحو التالي:

- إدارة المعرفة هي الإدارة التي تضمن جمع و تنظيم و نشر و استخدام و استغلال المعرفة بشكل دقيق مما يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تتجلى عمليات إدارة المعرفة في : تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة.
- إن أي مؤسسة تسعى إلى تبني إدارة المعرفة يصاحبها غالبا مصاعب و معيقات يمكن أن تواجهها إدارة المعرفة .
- عند تطبيق منهج إدارة المعرفة يبرز العديد من المشكلات قد تعيق عمل إدارة المعرفة.

الفصل الثالث

اتخاذ القرار وعلاقته بإدارة المعرفة

تمهيد :

إن الإنسان مهما اختلف مستواه الاجتماعي أو التعليمي ، أو مركزه الاقتصادي فإنه يتخذ مجموعة من القرارات طول مدة حياته، حيث تعد القرارات جزءا مهما و ضروريا في الحياة اليومية فاتخاذ القرار هو عملية أساسية حيث تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية حيث لا تقتصر على عامل معين أو مستوى إداري معين ، فأي موظف بالمؤسسة يتوجب عليه اتخاذ القرار لأداء مهامه ، لأن ما تهدف إلى تحقيقه المؤسسات هو عملية اتخاذ القرار المناسب من خلال مختلف العمليات الإدارية لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها ، و لكن يتوصل متخذ القرار إلى القرار المناسب يجب توفر المعلومات الدقيقة و الكاملة حتى يكون القرار أنسب و يمكن المؤسسة من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية ، إذ يرتبط نجاح و فشل المؤسسة بفشل أو نجاح القرارات التي تتخذ من خلال الإداريين ،

و لهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: القرار.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: اتخاذ القرار و علاقته بإدارة المعرفة.

المبحث الأول: القرار

يتخذ الإنسان مختلف القرارات في حياته اليومية ، و تختلف هذه القرارات من شخص لآخر كل حسب وظيفته أو مستواه الإداري بالمنظمة ، لأن المعرفة التامة بماهية القرارات و مصادرها يساعد على وضع القرار الصحيح و المناسب.

المطلب الأول: مفهوم القرار

تعددت التعاريف المقدمة للقرار و يمكن ذكر أكثر التعاريف شيوعا فيما يلي:

التعريف الأول: يعرف " محمد حافظ الحجازي" القرار على أنه:" عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية، و المواد المتاحة للمنظمة "[1].

التعريف الثاني: **يعرف " عبد العزيز محمد الحميضي "** القرار على أنه "منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثر و يحقق نتيجة"[2].

التعريف الثالث : يعرف **" نواف كنعان"** القرار على أنه :"الاختيار الحذر و الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية"[3].

و بناءا على التعاريف السابقة نستنتج أن: "القرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكل يواجه الإدارة في وقت معين".

المطلب الثاني: أنواع القرار

هناك أنواع مختلفة من القرارات التي يواجهها المدير و يمكن تقسيم القرارات إلى الأنواع التالية[4]:

أولا : قرارات إستراتيجية :

و يقصد بها القرارات التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في الأمد الطويل و الشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل و بعبارة أخرى فهي القرارات التي تحددها سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها –مركزها التنافسي – حصتها في السوق.....الخ .

---

[1] محمد حافظ حجازي ، **" دعم القرارات في المنظمات "** ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ،2006 ، ص 105.

[2] عبد العزيز بن محمد الحميضي ، **" عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي"** ، دراسة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007 ص 10.

[3] نواف كنعان ، : **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق"** ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 83.

[4] منصور البديوي ، **" دراسات في الأساليب الكمية و اتخاذ القرارات"** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1987 ، ص ص 48-49.

و تقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا بالمنظمة .

ثانيا: قرارات تكتيكية:

و هي القرارات التي تتخذ لتنفيذ الإستراتيجية طويلة الأجل التي تضعها الإدارة العليا ، و يتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ لفترة زمنية قصيرة و عادة ما تكون السنة ، و تختص الإدارة الوسطى باتخاذ هذا النوع من القرارات .

ثالثا: قرارات تشغيلية

و هي القرارات التي تتخذها الإدارة الدنيا لتسيير الأمور العادية اليومية و حل المشاكل اليومية المتكررة مثل رقابة جودة المنتج .

و هناك أنواع أخرى للقرارات تتمثل فيما يلي:[1]

أولا:قرارات في حالة التأكد:

في هذا النوع من القرارات يسود التأكد التام و بحيث لا يوجد تأثير للعالم الخارجي على النتائج ، لذا نكون متأكدين من نتيجة كل إستراتيجية من استراتيجياتنا وهذا أسهل.

ثانيا : القرارات في حالة المخاطرة :

يمتاز هذا النوع من القرارات بمعرفة المقرر باحتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة أي أن هناك أكثر من حالة من حالات الطبيعة و لكننا نعرف احتمالات حدوثها.

ثالثا: القرارات في حالة عدم التأكد:

يعتبر هذا النوع من أهم مشاكل القرارات لتكرر حدوثه لأن احتمال حدوث حالات الطبيعة غير معروفة و هنا لا بد من الاعتماد على الرأي الشخصي للوصول إلى معيار جيد للمساعدة في اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المطلب الثالث: عناصر القرار

تتمثل عناصر القرار فيما يلي :[2]

أولا: القرارات البديلة و المتمثلة بمجموعة البدائل التي تشكل حلولا بديلة للمشكلة المطروحة.

[1] منصور البديوي ، **" دراسات في الأساليب الكمية و اتخاذ القرارات"** ، مرجع سابق ، ص ص 48-49..
[2] محمد الصيرفي، **" القرار الإداري و نظم دعمه "**، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2006 ، ص 14.

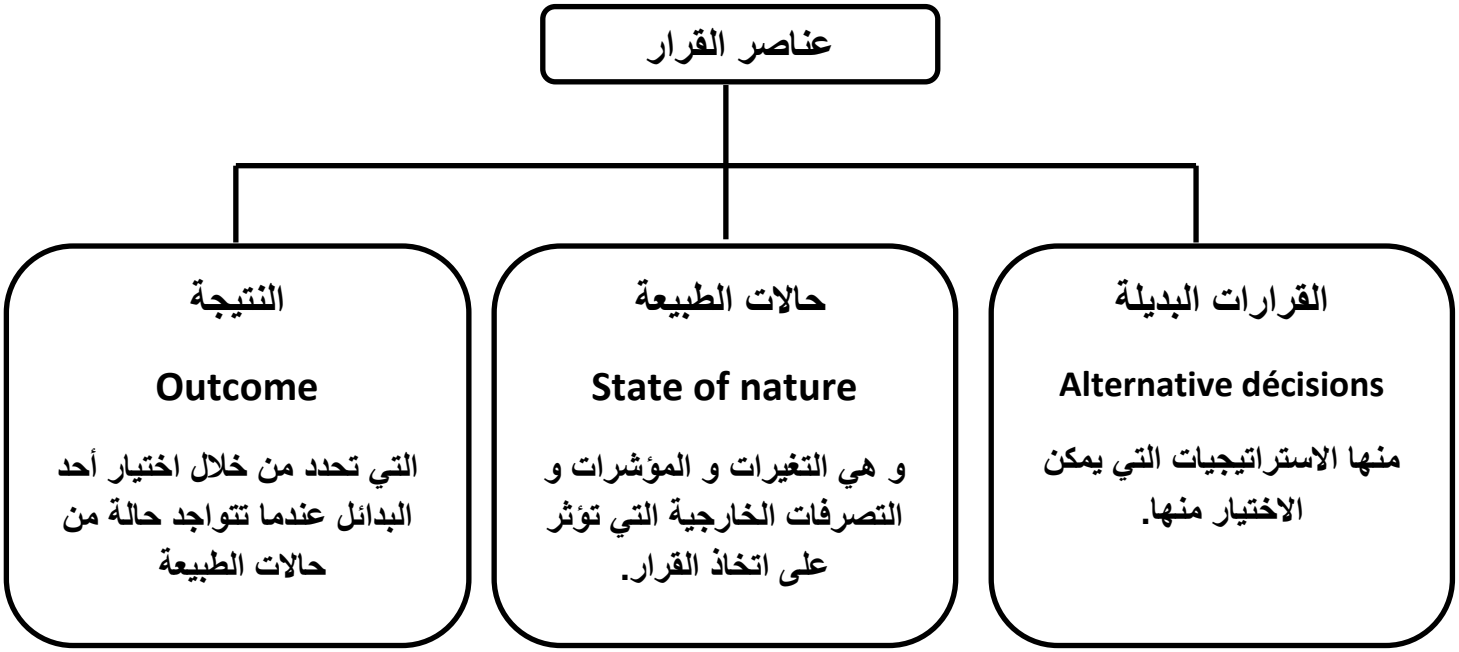
ثانيا: حالات الطبيعة و المتمثلة في الظروف المحتملة الوقوع و التي تؤثر على البدائل المتاحة و نتائجها.

ثالثا: النتائج و المتمثلة بالعوائد المترتبة على كل بديل متاح و التي تتحقق في ظل حالة الطبيعة.

رابعا: متخذ القرار (الرجل الإداري).

و الشكل التالي يوضح عناصر القرار.

الشكل رقم (1-3) : عناصر القرار



المصدر : محمد الصيرفي، القرار الإداري و نظم دعمه ، مرجع سابق ، ص 14.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار

يشكل اتخاذ القرار جوهر عملية الإدارة، فهو يمكنها من مواجهة المشكلات و إيجاد الحلول الفعالة لها.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح اتخاذ القرار و فيما يلي سنقدم بعض التعاريف:

التعريف الأول: يعرف **" علي فهمي"** اتخاذ القرار على أنه:"عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف".[1]

التعريف الثاني : يعرف **" خالد قاشي "** اتخاذ القرار على أنه : "عملية اختيار لإمكانية معينة – على أساس بعض المؤشرات و المعايير – من بين البدائل قصد تحقيق هدف مرسوم أو معين ".[2]

التعريف الثالث : يعرف **" صونيا محمد البكري "** اتخاذ القرار على أنه : "المفاضلة بين البدائل الممكنة و اختيار الأفضل من بينها لمواجهة موقف معين في فترة زمنية محددة ، و هي تتصل بالقرارات التي تصدر لمواجهة موقف معين ، و اتخاذ القرار لا بد أن يتيح فرصة الاختيار بين أكثر من بديل ".[3]

و بناءا على التعاريف السابقة نستنتج أن : "اتخاذ القرار هو عملية المفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب و الأفضل".

المطلب الثاني: نظريات و مراحل اتخاذ القرار.

الفرع الأول: نظريات اتخاذ القرار.

لقد ظهرت عدة نظريات اهتمت بدراسة القرارات الإدارية، و هذا نتيجة للتطورات الكبيرة في اتخاذ القرار و فلسفته و الأساليب المستخدمة في اتخاذه، و تتمثل هذه النظريات في:[4]

أولا:النظرية الكلاسيكية.

تعرف أيضا بنظرية القرار الرشيد ، و قد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين ، و قامت على فرضية أن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة ، و ذلك من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة و شاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية.

إلا أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني و ركزت على الجانب الفني و اتخاذ القرار و هذا ما جعلها محل انتقاد المدارس الحديثة.

---

[1] علي فهمي ،**" نظم دعم اتخاذ القرار و الأنظمة الذكية "**، دار الكتب العملية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2004 ص 60.
[2] خالد القاشي : **نظام المعلومات التسويقية " مدخل اتخاذ القرار"** , دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 76.
[3] صونيا محمد البكري ، **استخدام الأساليب الكمية في الإدارة** ، مكتبة و مطبعة الإشعاع لطباعة و لنشر و توزيع الكتب الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 9.
[4] علاء عبد الرزاق محمد السالمي ،**" نظم دعم القرارات "**، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2005 ، ص ص42-43.

ثانيا:النظرية السلوكية.

ظهرت هذه النظرية بعد الانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية ، و من رواد هذه النظرية هربرت سايمون ، تفرض هذه النظرية أن صانعي القرار ليس لديهم المعرفة التامة حول المشكلة و بدائلها ، و أنهم غير قادرين و غير مؤهلين للقيام بتقييم عقلاني أو اتخاذ أفضل للقرارات الممكنة ، و قد استخدم سايمون عبارة (العقلانية المحددة) لتدل على تصرف متخذي القرارات الذين يعملون ضمن حدود معرفتهم للمشكلة و حدود قدرتهم على اتخاذ القرارات ، و يرى سايمون أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول لاتخاذ القرارات المثلى للمشكلات و ذلك لأن البدائل أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة و أن اختياره لإحداها يتوقف على إمكانياته و قدراته في دراستها و تحديد نتائجها و توفير الوقت اللازم.

الفرع الثاني : مراحل اتخاذ القرار.

عند اتخاذ القرار يجب إتباع مراحل معينة ، و تعتبر المراحل التالية أساسية عند اتخاذ القرار:[1]

أولا:تعريف و تحديد المشكلة:

من الضروري تعريف المشكلة التي نريد حلها وأن نميزها عن المشاكل الأخرى المتشابهة و لا يكفي في هذه المرحلة مجرد اكتشاف المشكلة و تعريفها بل يجب أن يكون لدى المسؤولين الرغبة في حلها و ترشيد القرارات بشأنها . و يعتبر تعريف المشكلة الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى حل لها و يجب أن نفرق هنا بين ظواهر المشكلة نفسها.

ثانيا : تحديد الأهداف :

يرتبط تحديد الأهداف المطلوبة الوصول إليها عن طريق النظام الآلي بتعريف المشكلة و الحلول المقترحة للقضاء عليها فالهدف هو النتيجة التي تخطط للوصول إليه و على هذا فيجب أن يكون موضحا توضيحا كافيا بالصورة الآتية على سبيل المثال:

أ) معادلات يرجى الوصول إليها.

ب) مواعيد بداية حل المشكلة

ج) القيود المفروضة على حل المشكلة مثل توافر الأيدي العاملة الماهرة، رأس المال،الخبرة.....الخ

[1] أحمد محمد المصري، **" الإدارة و المدير العصري"**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص ص 84، 86.

ثالثا : جمع البيانات :

يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة و ذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ و يتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات تعتمد في النهاية على توفيقه في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها.

رابعا : تسجيل الحقائق و تصنيفها:

لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل و تصنيف حتى يمكن التوصل إليها عند إجراء عملية التحليل كما تؤدي إلى تفهم علاقات المشكلة ، أي أنه يجب في هذه المرحلة تجهيز البيانات و تصنيفها بالطرق التي تيسر معالجتها و الاستفادة منها.

خامسا:تحديد البدائل الممكنة:

يتم في هذه المرحلة حصر البدائل الممكنة للمشكلة وفقا للبيانات أو المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة و ينبغي في هذه المرحلة من الناحية العملية حصر البدائل في عدد محدود منها عن طريق تصنيفها و استبعاد البدائل غير المنافسة و ذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات في نفس الوقت.

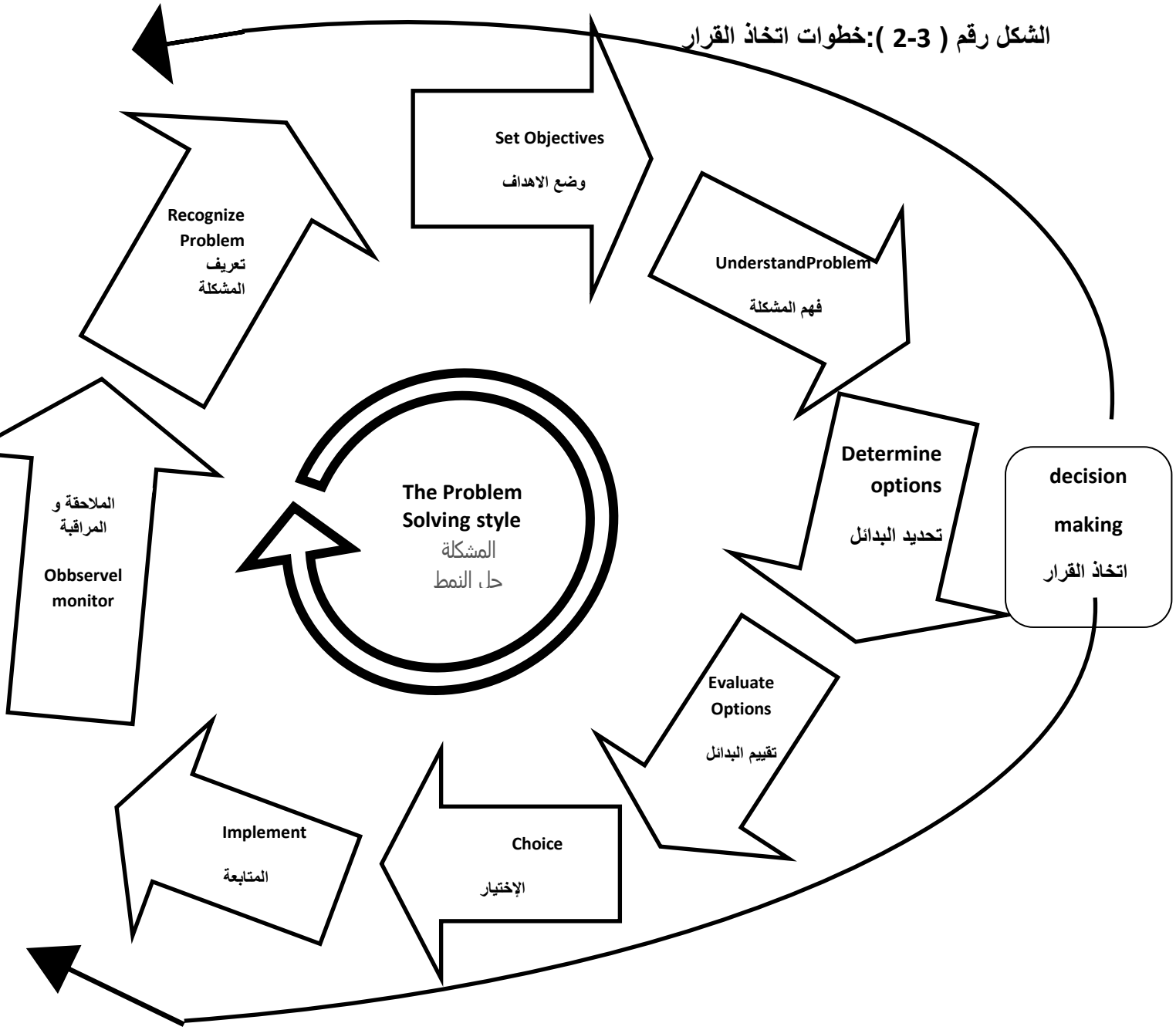
سادسا:تقييم البدائل:

يتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء دالة الهدف المقررة أو المواد المتاحة للمنشأة و القيود الأخرى التي يمكن أن ترد على حل المشكلة ، و تستلزم هذه المرحلة في الواقع تقييم أثر البدائل المختلفة على أوجه نشاط المنشأة أو المنظمة سواء في الأجل الطويل أو القصير ، مع مراعاة ظروف عدم التأكد و المخاطرة التي سوف نتناولها بالشرح بعد ذلك.

سابعا: تنفيذ و متابعة تنفيذ القرارات:

لا تنتهي عملية صناعة القرارات باختيار البديل الأمثل بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه و اختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ و التنسيق فيما بينها كما ينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات و الأداء الفعلي .

الشكل رقم (3-2):خطوات اتخاذ القرار



المصدر : كاسر نصر المنصور ، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم و طرائق كمية) ، الطبعة الأولى ، دار و مكتبة الحامد للنشر ، عمان – الجبيهة ، 2000 ، ص 45.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة ، أو تؤدي الى التأخر في إصدارها ، أو تجعلها تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنتقدين لتعارض القرارات مع مصالحهم ، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغايتهم و مصالحهم و من هذه المؤثرات نذكر ما يلي :[1]

أولا:تأثير البيئة الخارجية:External environement influence.

بما أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع العاملة فإن قراراتها تؤثر على خلايا هذا المجتمع بصورة مباشرة أو غير مباشرة بسبب تأثرها بنتائج هذه القرارات نتيجة للتفاعل الذي يحدث بينها و بين المنظمة ، و من العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرارات هي الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السائدة في المجتمع ، و التغيرات و التطورات التقنية و القيم و العادات الاجتماعية و الرأي العام و السياسة العامة للدولة ، يضاف لذلك مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء أكانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه . إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد أن يتأثر و يعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمات الأخرى كالمؤسسات و الوزارات و التنظيمات المتعددة.

ثانيا : تأثير البيئة الداخلية internal environement influence.

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة و مدى نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين معها ، و من العوامل البيئية الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الاتصال و التنظيم الرسمي و غير الرسمي و طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة و إمكانات الأفراد و قدراتهم و مدى تدريبهم و توفر مستلزمات التنفيذ المادية و المعنوية و الفنية ، يضاف لذلك أن القرارات التي يتخذها المدير تتأثر أيضا بالقرارات التي يتخذها مديرون آخرون بالمنظمة نفسها، و هذا ما يجعل متخذ القرار مضطرا للالتزام بقرارات غيره من المديرين على الرغم من أنها ترتبط بمفاهيم و أهداف قد تختلف عن مفاهيمه و أهدافه.

ثالثا:تأثير متخذ القرار Décision maker inluence

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته و أنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية ، مما يؤدي إلى حدوث

[1] نادرة أيوب ، **" نظرية القرارات الإدارية "** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن 1997 ، ص ص 65-74.

أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة و الحذر و التسرع و التهور ، إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل ، و بعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار ، كما أن بعضا منهم يكون متسرعا في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار و متطلباته ، بينما يتعامل بعضهم بحذر و بطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء .

رابعا:تأثير ظروف القرار:

يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة و فعالية حلها ، و ينتج التردد عادة لأن القرارات تتعلق بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه ، مما يؤدي الى اتخاذ القرار أما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة كما يبدو في الشكل التالي :

الشكل رقم (3-3) : ظروف القرار.



المصدر : نادرة أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، مرجع سابق ، ص 68.

و يكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل و نتائج كل منها ، و بالتالي فإن تحديد الحل المناسب يعتمد على اختياره البديل الذي يعطي النتيجة القصوى التي ترغب الإدارة في الحصول عليها ، أما في ظروف المخاطرة فإن متخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة من قبل الإدارة . و أخيرا فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوافر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينبغي تبعا لذلك البديل المناسب.

خامسا:تأثير أهمية القرار:Décision significance influence

إن اتخاذ القرار لتحقيق أهداف محددة أو لإيجاد حلول للمشاكل القائمة يتطلب من الإداري إدراك المشكلة من جميع أبعادها و التعمق في دراستها حتى يستطيع الوصول الى القرار الذي يمثل الحل الجذري لها و يمنع حدوثها في المستقبل بالقوة و الاتجاه نفسيهما . و كلما ازدادت أهمية المشكلة و بالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت أهمية المشكلة و بالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق و المعلومات اللازمة لتأمين الفهم الكامل لها و القدرة على رسم الحلول المناسبة.

سادسا: تأثير عنصر الزمن : Time influence

غالبا ما يشكل عنصر الزمن ضغطا على تخذ القرار حيث لا يكون لديه الوقت الكافي لدراسة جميع البدائل و تقدير النتائج الخاصة بكل بديل خاصة و أنه مضطر لاتخاذ القرار في الوقت الملائم ، كما أن اتخاذ القرار بصورة مبكرة عن الوقت المطلوب يجعل هذا القرار متجمدا حتى يحين موعد تنفيذه مما يفقده فعاليته.

و اختيار الوقت المناسب يعني انتهاز الفرصة المناسبة التي يحقق فيها القرار أفضل النتائج و الآثار ، و اختيار التوقيت الملائم يعتمد على قدرة متخذ القرار في استقراء الحوادث و التنبؤ للمستقبل و الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية و الخارجية في المنظمة و المناسبات الخاصة ، و مدى ارتباط القرار بالقرارات الأخرى داخل التنظيم أو خارجه.

المبحث الثالث : اتخاذ القرار و علاقته بإدارة المعرفة .

لكي يستطيع اتخاذ القرار السليم بالمؤسسة يجب توفر المعرفة في الوقت المناسب في جميع وظائف العملية الإدارية ، حيث تعتبر نظم المعلومات القلب النابض في تصميم و إدارة المعلومات . و لذلك قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب ففي كل مطلب دور كل نوع من أنواع نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

المطلب الأول : نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار.

الفرع الأول : تعريف نظم المعلومات.

يعرف **" فلاح حسين حسيني"** نظم المعلومات بأنه :"هو ذلك النظام الذي يقوم بتجميع البيانات و المعلومات و حفظها و تحليلها و وضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات و بطريقة تساعد على تحقيق الإجابة على مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية و التشغيلية".[1]

يعرف **" نبيل محمد مرسي"** نظام المعلومات بأنه: "مجموعة متداخلة من المكونات التي تعمل على تجميع (أو استرجاع)،تشغيل،تخزين، و نشر المعلومات و ذلك بغرض مساندة عملية صنع القرار و الرقابة داخل المنظمة ".[2]

الفرع الثاني: المعايير التي تحكم كفاءة نظم المعلومات.

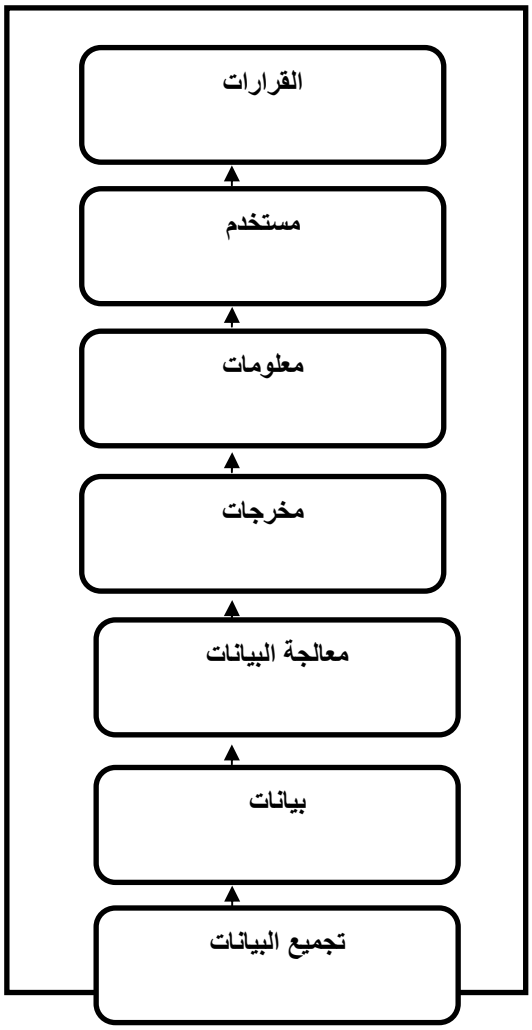
حتى تحقق الإدارة أهدافها لا بد من توفر المعلومات الضرورية بالدقة و الوقت المناسب و من المعايير التي تحكم كفاءة نظم المعلومات ما يلي:[3]

أولا : البساطة : فالنظام الناجح هو ذلك النظام الذي يتم بواسطته تسهيل إجراءات و سبل الحصول على البيانات و تطويرها و معالجتها و توصيلها إلى المستفيدين بكل بساطة.

ثانيا:المرونة: فالمرونة في التصميم و القابلة للتغير عند الضرورة تعتبر من الصفات الجوهرية و المطلوبة في نظم المعلومات الناجحة.

[1] فلاح حسن حسيني، **" الإدارة الإستراتيجية "** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 115.
[2] نبيل محمد مرسي **"التقنيات الحديثة للمعلومات "** ، دار الجامعة الجديدة للنشر "، الإسكندرية ،2005 ، ص 16.
[3] أحمد الخطيب **" إدارة المعرفة و نظم المعلومات"** ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص ص 75،76.

شكل (3- 4) : نموذج مبسط لنظم المعلومات.



المصدر :أحمد الخطيب ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ،مرجع سابق ، ص 72.

الفرع الثالث: أنواع نظم المعلومات.

تمثل أنواع نظم المعلومات فيما يلي:[1]

أولا : نظم تشغيل البيانات: transaction processing sytems.

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة ، و يعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسهيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل الأجور ، نظم الحجز الفندقية.

[1] إبراهيم سلطان ،" **نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري** " ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000 ، ص ص 5-7.

ثانيا : النظم المعرفية knowledge system: تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجال المعرفة و المعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجيدة و الخبرة الفنية بشكل متكامل ، و يقصد بالعاملين في مجال المعرفة هؤلاء الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية حيث يتصرف مجال عملهم إلى خلق معلومات و معرفة جديدة.

ثالثا : نظم تجهيز المكاتب آليا : office automditon system : تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات و التي يمكن استخدامها في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب ، و تجهيز المكاتب آليا يشمل كل أنواع نظم الاتصال الرسمية و الغير رسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة و غير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة .

رابعا : نظم المعلومات الإدارية management informal system (MIS) : و يمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي و التي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة.

خامسا : نظم دعم القرار discision support system (DSS): و هي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية و غير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا . و تعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من معلومات ، و كذلك معلومات من خارج المنظمة .

سادسا : نظم دعم الإدارة العليا Executive support system (ESS) : و هي تلك التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات و تتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا و مؤثرا عند اتخاذها ، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

سابعا: النظم الخبيرة :Expert systems : تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها . و تعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الاصطناعي ، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين.

الفرع الرابع: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات بالمؤسسة

تعتبر المعلومات المنتجة من نظم المعلومات المتوفرة فيها الشروط و الخصائص العالية الجودة حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات بالمنظمة أو في أجزاء أية عمليات أو أنشطة داخل المنشأة .

لذلك فإن عملية اتخاذ القرارات و تحسينها تعتمد بشكل كبير على جودة المعلومات المتوفرة و المستخدمة.

تهتم نظم المعلومات بتزويد متخذ القرار بأدوات تحديد المشاكل، و تجميع البيانات لكي يفهم تماما الظروف المحيطة بالمشكلة.[1]

فنظم المعلومات تعتبر العصب الأساسي لعملية اتخاذ القرارات في جميع مراحلها، حيث تقوم بما يلي:[2]

أولا : مرحلة الاستخبار : أهم ما تحتاجه هذه المرحلة خاصة في خطواتها الأولى المتعلقة بالبحث عن المشكلات هو مسح البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، فنظم المعلومات المبينة على الحاسب الآلي تقوم بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد متخذ القرار في القيام بالخطوة بسهولة ، و تهتم نظم المعلومات كذلك في هذه المرحلة من خلال ما تقدمه من تقارير دورية و خاصة في تسيير ممارسة أنشطة البحث عن المشكلات .

ثانيا : مرحلة التصميم : تتضمن هذه المرحلة التعبير عن المشكلة موضع القرار في شكل نموذج مبسط يتضمن المتغيرات المختلفة للمشكلة ، و يظهر العلاقات المختلفة بين هذه المتغيرات و تنطوي هذه المرحلة على عمليات تقديم تصورات بشأن البدائل و الحلول الممكنة و اختيار مدى جدوى تطبيقات لحل المشكلة.

ثالثا: مرحلة البحث و الاختيار: توفر نظم المعلومات نماذج رياضية و كمية تساهم في تحديد الحلول الممكنة و تقييمها مما يسهل من عملية اختبار الحل المناسب.

رابعا : مرحلة التنفيذ : يستلزم تنفيذ القرار عمليات إقناع الأطراف المشاركة و أيضا للأطراف التي ستقوم بالتنفيذ . كما أن عمليات الإقناع نفسها تحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار.

و بما أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار و كل مستوى من الحزم الإداري يعتمد بدرجة كبيرة على نوع معين من أنظمة المعلومات حيث عملية النمذجة مرتبطة ارتباطا وثيقا بمستوى اتخاذ القرار ، حيث كلما اقتربنا من المستوى الاستراتيجي كلما ازدادت صعوبتها و منه نستخلص ما يلي:

أولا : المستوى العملي : نتخذ فيه القرارات بدون صعوبة ، حيث أن الأمور و المسائل في المنظمة متحكم فيها ، لأننا نجد فيها عمليات روتينية و متكررة بصفة دائمة.

[1] عبد الرحمان الصباح ، **" نظم المعلومات الإدارية"** ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 140.
[2] محمد عبد العليم صابر، **" نظم المعلومات الإدارية"**، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، مصر،2007، ص ص 118-123.

ثانيا:المستوى التكتيكي: يتولى هذا المستوى المسائل غير الروتينية بالمنظمة، و نجد حلول عملياته من المستوى القاعدي.

ثالثا: المستوى الاستراتيجي : و يتولى هذا المستوى بتحديد الإستراتيجية للمنظمة المتوسطة و الطويلة الأجل و في الغالب تتعرض المؤسسة لمشاكل معقدة و غير معروفة لذلك يتسم المحيط بعدم الاستقرار و عدم الرؤية الواضحة للمستقبل و من هنا نجد التحول ضرورة حتمية أمام المؤسسة للجوء إلى المعلوماتية و الأنظمة الخبيرة و الذكية ..... الخ

و الشكل التالي يوضح العلاقات بين القرارات و المستويات الإدارية و المعلومات.

الشكل رقم (3-5) : العلاقات بين القرارات و المستويات الإدارية و المعلومات

	مبرمجة	شبه مبرمجة	غير مبرمجة	
الإدارة العليا	- اختيار إمكانات المخازن - جدولة المشروعات TPS	- التوسع عند طريق النظام Mis	- قرارات المنتج الجديد - الجودة و التطويرDSS/ESS	**قرارات إستراتيجية**
الإدارة الوسطى	- إعداد الموازنات TPS	- التنبؤ و صبر الآجل	- إدارة القوى العاملة	**قرارات إدارية**
الإدارة الدنيا	- منح الائتمان التجاريTPS	- تعديل جداول العمل Mis	- أعمال المعدات Mis	**قرارات تشغيلية**

المصدر: إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية ، مدخل إداري ، مرجع سابق ، ص 81

- نظم المعلومات تهدف إلى تقديم الحلول المناسبة للكثير من المشاكل التي تواجه المنظمة والتي تتعلق بكفاءة إدارتها ، و تخطيط كل جزء من العمليات اليومية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق الرقابة المستمرة على التنفيذ (و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة مقدما) و تجميع الخبرات المختلفة اللازمة للعمليات لغرض تحقيقها للأهداف و معالجة المشاكل المعقدة التي تواجه المنظمة ، و

هذا يجعل الإدارة قادرة على اتخاذ القرارات السليمة في ظل الظروف المحيطة . و يمكن لأنظمة المعلومات تسهيل اتخاذ القرار و حل المشكلة عن طريق توسيع حدود عملية القرار . و يمكن عن طريقها الكشف عن انشقاقات عقلية غير معروفة بإعطاء احتمالات متعددة.[1]

المطلب الثاني: نظم دعم القرار و دورها في اتخاذ القرار.

الفرع الأول: تعريف نظم دعم القرار.

يعرف نظام دعم القرار DSS على أنه: "هي نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية مصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات النصف مهيكلة من خلال نمط حواري بين مستخدم النظام و الحاسب الآلي و باستخدام النماذج التحليلية و قواعد البيانات و نماذج القرارات".[2]

يعرف نظام دعم القرار أيضا على أنه:"مجموعة من البيانات و معدات المعالجة التي تستخدم في التعامل الخلاق مع البيانات للإجابة عن الأسئلة المجهولة و الغير مهيكلة".[3]

الفرع الثاني: أنواع نظم دعم القرار

لقد ميز الباحثين في مجال نظم المعلومات بين أنواع مختلفة من نظم دعم القرار نذكرها فيما يلي:[4]

أولا: على أساس درجة العمومية: وفق هذا الأساس يمكن أن نرى نظم دعم القرارات العامة و نظم دعم القرارات الخاصة.

- **نظم دعم القرارات العامة**: يقصد بها تلك النظم المصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات في المشكلات التي تعترض المنظمات بصفة عامة.
- **نظم دعم القرارات الخاصة**: تصميم لدعم عملية اتخاذ القرارات في مشاكل لا تكرر و قد تواجه المدير مرة واحدة مثل قرارات الاندماج و الاستثمار المشترك.

ثانيا: على أساس المجال: تعد نظم لدعم عملية اتخاذ القرارات لكل مجال أدائي ، فهذا نظام يخص مجال الطيران ، و ذاك المصارف ، و تلك للتعليم و هكذا.

ثالثا: على أساس المشاركة: نشاهد من خلال هذا الأساس نظم دعم القرارات الفردية و نظم دعم القرارات الجماعية.

---

[1] علاء عبد الرزاق ، محمد السالمي ، **" نظم دعم القرارات "** ، مرجع سابق ، ص ص 49-50.

[2] طارق طه ، **" نظم دعم القرار في بيئة العولمة و الانترنت "** ، دار الكتب للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 42.

[3] علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، **نظم دعم القرارات "** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2005 ص 24.

[4] محمد حافظ حجازي ، **دعم القرارات في المؤسسة "** ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية 2006 ، ص ص 225 -226.

- **نظم دعم القرارات الفردية** : تعتمد على وجود مستخدم واحد يتفاعل مع نظام دعم القرارات وصولا إلى القرارات التي يرغبها ، و مثال ذلك القرارات المتعلقة باختيار تشكيلة الأوراق المالية (الأسهم - السندات).
- **نظم دعم القرارات الجماعية** : تنطوي نظم دعم القرارات الجماعية على وجود مجموعة من الأفراد المتفاعلين مع القطاع ، بحيث يكون كل واحد منهم مسؤولا عن مهمة مستقلة عن الآخرين ، و لكن هذه المهام ترتبط ببعضها البعض بدرجة كبيرة ، و مثال ذلك : نظام دعم القرارات التسويقية : إدارة المنتج ، التسعير ، الترويج ، التوزيع .

الفرع الثالث: مكونات نظم دعم القرار.

يتكون نظام دعم القرار من المكونات الرئيسية التالية:[1]

أولا: قاعدة البيانات :Data Base تحوي قاعدة البيانات مجموعة ملفات من المعلومات التي أنتجها نظام تشغيل البيانات في المنظمة .

ثانيا:قاعدة النماذج:Model Base تحتوي قاعدة النماذج على نماذج رياضية و إحصائية و أخرى من بحوث العمليات التي تستخدم لتحليل البيانات.

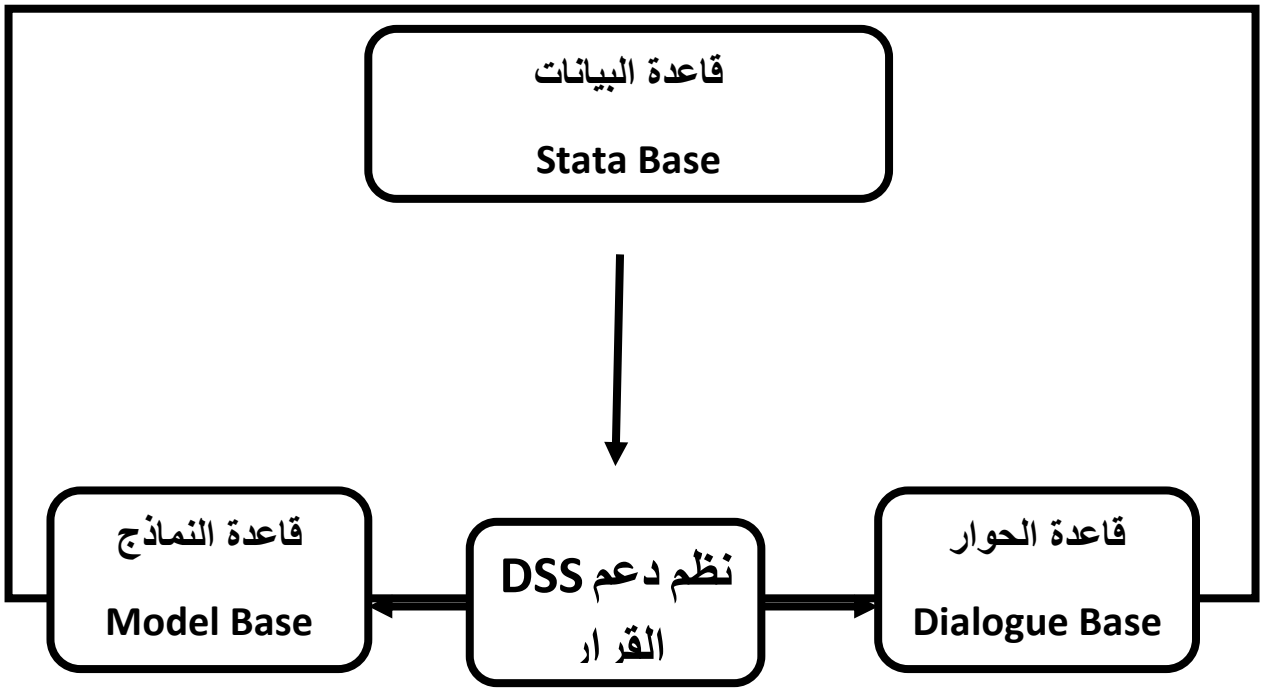
ثالثا: قاعدة الحوار:Dialogue Base: توفر قاعدة الحوار لمستخدم النظام واجهة سهلة الاستخدام يتفاعل من خلالها المدير مع نظام دعم القرار، عادة ما تستخدم قاعدة الحوار الأشكال البيانية للسماح للمدير من أن يختار من بين مجموعة من الملفات و النماذج.

و هذه الأشكال مهمة أيضا في عرض البيانات و نتائج استخدام النماذج.

إن التفاعل ما بين العناصر الثلاثة السابقة يجب أن يتم من خلال استخدام نظم برمجيات تسمى نظم إدارة قواعد البيانات لإدارة قواعد البيانات و نظم أخرى تسمى نظم برمجيات قواعد النماذج تستخدم لإدارة قواعد النماذج و نظم توليد و إدارة الحوار لإدارة قواعد الحوار.

[1] مها مهدي الخفاف، **"نظم دعم القرار و النظم الذكية"**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 94.

شكل (3-6) : مكونات نظم دعم القرار .



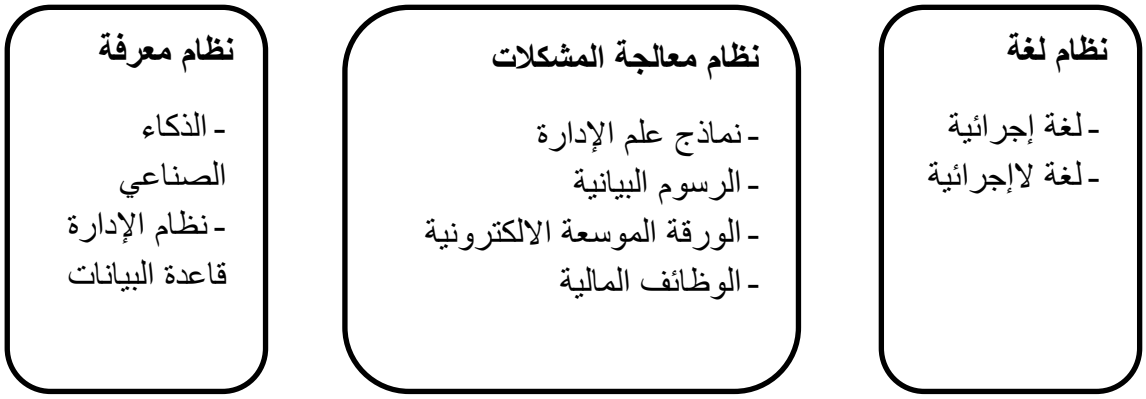
المصدر : جمال الدين لعويسات ، الإدارة و عملية اتخاذ القرار ، مرجع سابق ، ص 60

يوجد مكونات أخرى لنظام دعم القرارات نذكرها فيما يلي:[1]

- نظام لغة : تكف المستفيد من التخاطب مع نظام مساندة القرارات
- نظام معالجة المشكلات المتكون من العديد التي تؤدي مهام المعالجة المختلفة
- نظام معرفة يقوم بتوفير البيانات و قدرات الذكاء الصناعي لنظام مساندة القرارات

[1] جمال الدين لعويسات ، **" الإدارة و عملية اتخاذ القرار "** ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص 60

شكل (3-7) : مكونات نظم دعم القرار.



المصدر : جمال الدين عويسات ، الإدارة و عملية اتخاذ القرار ، مرجع سابق ، ص 60

الفرع الرابع: دور نظم دعم القرار في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة

- يعتبر دعم القرار هو الطريق إلى اتخاذ القرارات ذات جودة ، حيث يركز نظم دعم القرار ببساطة على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرارات.

- تساهم نظم دعم القرار بشكل كبير في تعزيز كفاءة أو فعالية عملية اتخاذ القرار و تحسينها. من خلال صنع قرارات أفضل و غير مكلفة و أكثر دقة في إطار السعي إلى البناء ، النمو و البرمجية في عالم تحكمه قواعد الانفتاح و المناقشة الشديدة .

- تتميز نظم دعم القرار بدعمها المباشر للإدارة العليا Top Management Support و بسهولة الاستخدام و المرونة و بكونها نظم تستمد على قواعد النماذج ، إن الفكرة الجوهرية التي تستند عليها DSS هو بناء يعطي المستفيد النهائي أدوات مفيدة لتحليل البيانات باستخدام النماذج و قواعد البيانات ، و تقديم الحلول الممكنة للمشكلات المعروضة أي أن تعمل هذه النظم على نشر و توزيع قدراتها في معالجة البيانات و نمذجة المشكلات و مزج الحلول بدلا من تلبية المعلومات المطلوبة التي تحتاجها الإدارة العليا في اتخاذ القرارات كما تفعل نظام المعلومات الإدارية Mis و نظم المعلومات التنفيذية EIS[1]

[1] سعد غالب ياسين ، **" تحليل و تصميم نظم المعلومات"** ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع " ، الأردن ، 2005 ، ص 40.

- و قد يحتاج نظم دعم القرار معرفة ضمنية بخلاف تلك المتاحة في نظام معالجة البيانات فمثلا قد يحتاج بيانات خاصة بمجالات وظيفية معينة لذلك يجب أن يكون نظام دعم القرار قادرا على الوصول الى قواعد البيانات على عملية صنع القرار.[1]

- نظم دعم القرار تساعد متخذ القرار بالإضافة إلى تزويده بأدوات تحديد المشاكل و تجميع البيانات في التعرف على الأفكار البديلة لحل مشكلة معينة ثم إن هذه النظم تساعد في تنمية خبرات التعليم لدى العنصر البشري.[2]

- و فيما يلي سنتطرق إلى دور نظم دعم القرار في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار كما يلي:[3]

أولا : مرحلة الاستخبار : يتم الاستفادة من نظم الدعم في هذه المرحلة في المتابعة و المراقبة المستمرة للمعلومات الداخلية و الخارجية و اكتشاف أي دلائل مبكرة لوجود مشكلة ما أو أي دلائل مبكرة لوجود فرص متاحة لاستغلالها لصالح المؤسسة و تفيد نظم دعم القرار في تحديد طبيعة المشكلة و إلى أي فئة تنتمي هذه المشاكل .

ثانيا: مرحلة التصميم: تشمل هذه المرحلة توليد بدائل توليد هذه البدائل يمكن أن يتم بواسطة النماذج الكمية أو باستخدام النظم الخبيرة و ذلك في حالة المشاكل الغير منمطة.

ثالثا: مرحلة الاختيار: تساعد أنظمة دعم القرار في دعم دراسات و تحليل الحساسية بأسلوب " ماذا-لو" و بأسلوب " كيفية تحقيق الهدف"، و تستخدم نظم الخبرة في اختيار أنسب الحلول.

رابعا: مرحلة التنفيذ: تستخدم نظم دعم القرار DSS في شرط تفاصيل الكل و الأهداف المرحلية التي يجب تحقيقها أثناء مرحلة التنفيذ، يمكن دعم القرارات اللازم اتخاذها خلال مرحلة التنفيذ بواسطة النظم الخبيرة.

في إطار نظم دعم القرار فإن التعدي الرئيسي و الهدف الرئيسي من إدارة المعرفة هو كيفية الوصول إلى المعرفة الضمنية و المعرفة الغير منمطة و إتاحتها إلى الآخرين بغرض الارتفاع بجودة ما يتخذ من قرارات[4]

و بالتالي لابد من توافر نظام دعم القرار لأداء الوظائف داخل المنظمة و التي لا بد من توافر المعرفة و هذه المعرفة تعتبر مصدر الخبرة و الفرص التي لا بد على المنظمة أن تغتنمها و ذلك بالاستعانة

[1] عبد الرحمان الصباح ، **" نظم المعلومات الإدارية "** ، مرجع سابق ، ص 98.
[2] عبد ا لرحمان الصباح **" نظم المعلومات الإدارية"** ، مرجع سابق ، ض 140.
[3] علي فهمي : **" نظم دعم اتخاذ القرار و الأنظمة الذكية"** ، دار الكتب الجامعية لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2004 ، ص ص 95-96.
[4] علي فهمي ، **"نظم دعم اتخاذ القرار و الأنظمة الذكية"** ، مرجع سابق ، ص 217.

بالحاسبات ليس فقط في تحليل المعرفة بهذه الوظائف على أفضل وجه و لكن للمساعدة في دعم عمليات اتخاذ القرارات الموجودة ضمنيا داخل كثير من هذه الوظائف.[1]

المطلب الثالث: الذكاء الصناعي و دوره في عملية اتخاذ القرار.

إن نظم دعم القرارات الخالية تعتمد بشكل كبير على تطبيقات الذكاء الاصطناعي حيث شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا به.

النوع الأول: تعريف الذكاء الصناعي.

يعرف الذكاء الصناعي على أنه : "هو علم عرف هدفه بأنه جعل الآلات تعمل أشياء تحتاج إلى ذكاء إذا آداها البشر"[2].

يعرف الذكاء الصناعي أيضا على أنه : "يتصرف الجهاز الذي لو عمله الإنسان فسيطلق عليه الذكاء".[3]

الفرع الثاني: خصائص الذكاء الاصطناعي.

تتمثل خصائص الذكاء الاصطناعي في:[4]

أولا : بعد الذكاء الاصطناعي محاولة لاكتساب الحاسبات الآلية بعض القدرات البشرية و بالتالي فإن استخدام كلمة الذكاء من الممكن أن تقودنا إلى استنتاجات غير دقيقة فالمقصود به هو تلك القدرات التي يتمتع بها العنصر البشري.

ثانيا: يخلق آلية لحل المشاكل داخل المنظمات تعتمد على الحكم الموضوعي و التقدير الدقيق.

ثالثا : يمثل الذكاء الصناعي محاولة العنصر البشري لدراسة قدراته العقلية و الاستفادة منها من خلال نماذج حسابية يتم تطبيقها باستخدام الحاسبات الآلية.

رابعا: يحسن من المستوى المعرفي لمسؤولي المنظمة من خلال تقديمه حلول للعديد من المشاكل التي يصعب تحليلها بواسطة العنصر البشري خلال فترة قصيرة.

خامسا: لا يهتم كثيرا بمكونات الذكاء البشري و لكنه معنى بالمفاهيم الأساسية و الأساليب و التقنيات المرتبطة بهذا المجال.

---

[1] علي فهمي : **" نظم دعم آداء القرار و الأنظمة الذكية"** ، مرجع سابق ، ص 21.
[2] سرور علي ابراهيم سرورة :«**الذكاء الصناعي : دليل النظم الذكية**» ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2004 ، ص 52.
[3] علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، **"نظم دعم القرارات"** ، مرجع سابق ، ص 132.
[4] طارق طه ، **"نظم دعم القرار : في بيئة العولمة و الانترنت"** ، مرجع سابق ، ص376.

سادسا : يعتمد على المدخلات التي قدمت له و يؤدي طبقا لما هر مبرمج عليه في حين يتميز الذكاء البشري بالإبداع و الابتكار.

الفرع الثالث : أهداف الذكاء الاصطناعي .

لقد ذكر " وينستون" و برندر جاست" "Winston and prendergast" ثلاثة أهداف للذكاء الاصطناعي :[1]

أولا: جعل الآلات أكثر ذكاء (هدف أولي).

ثانيا : فهم ماذا يكون الذكاء (الغرض الحائز على جائزة نوبل).

ثالثا: جعل الآلات أكثر فائدة.

و يهدف الذكاء الاصطناعي أيضا إلى :[2]

تطوير آلات تحاكي التصرفات الذكية للإنسان،من هذه التصرفات:

أولا: التعلم من الخبرات القديمة واستخدام الخبرات القديمة في مرافق جديدة.

ثانيا:مواجهة المواقف الصعبة

ثالثا: حل المشاكل مع غياب المعلومات

رابعا:تحديد الأشياء و الأمور المهمة

خامسا : القدرة على التفكير

سادسا: القدرة على التصور و الإبداع

سابعا: رد الفعل السريع و الصحيح في الموافق الجديدة

ثامنا: فهم الأمور المرئية و إدراكها

تاسعا : استخدام التجربة و الخطأ لاستكشاف الأمور.

[1] إيفرام توربان ، " نظم دعم الإدارة ، **"نظم دعم القرارات و نظم الخبرة"** ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 579.
[2] نجم عبد الله ألحميدي ، **" نظم المعلومات الإدارية ، مدخل معاصر"** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان 2004 ، ص 170.

الفرع الرابع: دور الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار بالمنظمة.

من المعتاد في أنظمة المعلومات التمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة و استخدام المعرفة رغم أن الحاسوب يستطيع استخدام المعرفة المعطاة له بواسطة الجزء من البشر إلا أنه لا يستطيع امتلاك الخبرة أو الدراسة أو التعلم حتى الآن كما يفعل العقل البشري[1].

حيث يتم تجميع المعارف الخاصة بالمنظمة و التي يطلق عليها المعرفة التنظيمية و تخزينها داخل الحاسب الآلي في قواعد معرفية للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة العليا ، و حتى في القرارات الغير متممة أو الغير روتينية أو الإستراتيجية و هي القرارات التي تتكرر كثيرا و لا توجد إجراءات مقننة لتنفيذها و من أمثلها ما يتعلق بالبحوث و التطوير و ما يتعلق بالدخول في مشروعات جديدة أو قرار تعيين طقم معاون جديد ، نظم المعلومات التقليدية تعتبر محدودة الفائدة في هذه الحالات و أنظمة الذكاء الاصطناعي و النظم الخبيرة يمكن الاستفادة منها في حالة القرارات الغير روتينية.[2]

إن أهمية الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات في المؤسسة يتضح من خلال الدور الذي يمكن أن يلعبه كل نظام في مختلف مراحل الذكاء الاصطناعي المتمثلة في:" البحث عن المعلومات ، جمع المعلومات ، معالجة المعلومات ، بث المعلومات" و التنقيب عن المفيد من المعلومات و المعارف وسط التراكم التاريخي لها في السجلات و قواعد البيانات و غيرها من وسائط الحفظ ، حيث يذهب الباحثين إلى القول أنه لغرض الحصول على المعرفة تسعى إلى معلومات و هي الخطوة الأولى إذ أنها ترتبط بالتغذية المعلوماتية و التحليل ألمعلوماتي و علاقتها بالوظائف الأساسية للمؤسسة من جهة ، و العاملين و علاقتهم بنظام المعلومات من جهة أخرى. [3]

كما تظهر أهمية الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة من خلال درجة مساهمة الأنظمة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة خاصة تلك المرتبطة أكثر بالجانب المعرفي ، كون الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالا عن الأعمال و الزبائن و الموردين و كيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية ، و كم هي جاهزة لاكتساب و استخدام المعلومات و المعرفة الجديدة (أي وضعها موضع التنفيذ).[4]

كما أن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تساعد على اتخاذ القرار بشكل كبير منها :[5]

---

[1] علي فهمي ، **"نظم دعم اتخاذ القرار و الأنظمة الذكية"** ، مرجع سابق ، ص 103.
[2] علي فهمي ، **"نظم دعم اتخاذ القرار و الأنظمة الذكية"** ، مرجع سابق ، ص 34.
[3] سعاد الطنبولي ، **"الالتزام و إستراتيجية اتخاذ القرار"** ، الدار الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1993 ، ص 149.
[4] سعاد الطنبولي ، **" الالتزام و إستراتيجية اتخاذ القرار"** ، مرجع سابق ، ص 150
[5] علي فهمي ، **" نظم دعم اتخاذ القرار و الأنظمة الذكية"** ، مرجع سابق ، ص 34.

أولا: المنطلق النازي: تساعد في التعامل مع المسائل و الأحداث الغير محددة و التي تقبل التأويل لأن النظم التقليدية لا تستطيع التعامل مع المفاهيم الغير محددة بينما هذا النوع من التكنولوجيا عادة ما يجد الأسباب المؤدية لذلك و قلما يجد الحلول المنطقية.

ثانيا : تكنولوجيا الخوارزميات الجينية و تكنولوجيا الوكيل الذكي : تساعد في الوصول إلى أفضل الحلول عندما تكون المسألة المطروحة في غاية التعقيد متعددة المحاور و عدد الحلول الممكنة كبير جدا أما الوكيل الذكي فيمكن أن يقدم أعمال ما يقال عنها أنها روتينية لصالح المستخدم.

ثالثا : الإرشادية: هي قاعدة الإرشاد الفكري الشاملة و تعتبر عنصرا من العناصر الرئيسية للذكاء الاصطناعي و كثيرا ما يستخدم الإنسان الإرشادية و القياس الفكري في اتخاذ القرارات و باستخدام الإرشادية فإن المرء لا يحتاج لإعادة تفكير بالكامل عند مواجهة مشكلة معينة في كل مرة.

رابعا : كذلك فغن العملية الرمزية : و التي تعتمد في حل المشكلات و المعضلات عن طريق انتخاب رموز تمثل عناصر المعضلة.[1]

المطلب الرابع: الأنظمة الخبيرة و دورها في اتخاذ القرار.

تعد الأنظمة الخبيرة مجموعة فرعية من أنظمة الذكاء الصناعي حيث تركز على معرفة الخبير للمساعدة في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الأنظمة الخبيرة.

تعرف جمعية الحاسوب البريطانية النظام الخبير على أنه :"تجسيد نظام ما يعتمد على المعرفة التي تحتل مهارة الخبير الإنساني في الشكل الذي يمكن عن طريقه أن يقدم هذا النظام نصيحة أو قرار متسم بالذكاء لأحد المواقف أو المشاكل".[2]

تعرف الأنظمة الخبيرة أيضا على أنها : "هي نظم صنع القرار ، أو أي كيانات حاسوبية صلبة و برمجيات لحل المشاكل ، و تستطيع أن تصل إلى مستوى معين في الأداء متساوي أو حتى تتعدى الخبراء البشريين في بعض الاختصاصات ، و عادة في حل المشاكل المعقدة".[3]

الفرع الثاني: أنواع النظم الخبيرة.

تظهر النظم الخبيرة ضمن أشكال مختلفة نوجزها فيما يلي:[1]

[1] علي فهمي ،**" نظم دعم اتخاذ القرار و الأنظمة الذكية"** ، مرجع سابق ، ص 34.
[2] منال محمد الكردي ، **" نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات)"** ، دار الجامعة الجديدة للنشر و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 379.
[3] مها مهدي الخفاف ، **"نظم دعم القرار و النظم الذكية "** ، مرجع سابق ، ص 64.

أولا : النظم الخبيرة مقابل النظم المبنية على المعرفة : إن النظم التي تؤدي أعمالها بفعالية و كفاءة و التي لا تحتاج إلى الخبير لتنفيذها هي النظم المبنية على المعرفة .

ثانيا: النظم الخبيرة المبنية على القواعد: معظم النظم الخبيرة التجارية مبنية على القواعد لأن تكنولوجيا هذه النظم متطورة نسبيا، و في هذه النظم يتم تمثيل المعرفة بمفهوم البرمجة الموجهة للشيء.

ثالثا: النظم المهجنة: تشمل هذه النظم على مبادئ تمثيل المعرفة العديدة و بحد أدنى من إجراء القواعد.

رابعا: النظم المبنية على النماذج: يتم بناءها على شكل نموذج يكون تحت الدراسة

خامسا: النظم المصنفة بناءا على طبيعتها: و هناك أنواع مختلفة مثل : تجميع الأدلة و نظام التقنية الخطوة بخطوة و النظام التجميعي و اختيار الكتالوج.

سادسا: النظم الجاهزة و نظم الوقت الحقيقي: حيث يكون هناك وقت محدد للاستجابة و يجب أن يكون سريعا للسيطرة على العملية.

الفرع الثالث : مكونات النظم الخبيرة.

تتكون النظم الخبيرة من أربعة أجزاء رئيسية تتمثل في :[2]

أولا : وحدة التفاعل مع المستخدم : تمكن تلك الوحدة المدير من إدخال التعليمات و المعلومات إلى نظام الخبير و كذلك الحصول على المعلومات ، و يتم إدخال التعليمات و المعلومات باستخدام أي من الوسائل التالية : قوائم الاختيارات و الأوامر ، و اللغات الطبيعية ، و التفاعل المباشر للمستخدم.

ثانيا : قاعدة المعرفة : Knowledge Base : و هي تحتوي على مجموعة المعارف و الخبيرة اللازمة لحل مشكلة أو مجموعة من المشاكل في المجال الذي تم إنشاء النظام الخبير من أجله كما يتضمن وسائل لربط مجموعة من الحقائق معا بطريقة منطقية . و هناك أساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء في النظم الخبيرة و يعتبر أهمها: القواعد.

ثالثا : آلة الاستدلال : و هي تستخدم لانتقاء المعرفة المناسبة لحل المشكلة تحت الدراسة و استنباط المسببات التي تؤدي إلى مداخل . و يتم ذلك من خلال اختبار القواعد الموجودة بقاعدة المعرفة و إذا كانت الظروف الخاصة بتطبيق القاعدة صحيحة فإنه يتم تنفيذها. و هناك أشكال و أساليب عديدة للاستدلال المنطقي يمكن استخدامها لكن أكثرها انتشارا التسلسل المتقدم و التسلسل الراجع.

---

[1] مها مهدي الخفاف ، **" نظم دعم القرار و النظم الذكية"** ، مرجع سابق ، ص 194.

[2] إبراهيم سلطان : **" نظم المعلومات الإدارية مدخل رئيسي"** ، مرجع سابق ، ص ص 381-384.

رابعا :آلة التطوير و التحديث: تستخدم آلة التطوير لبناء النظم الخبيرة و خاصة مجموعة القواعد و يتم ذلك من خلال مدخلين هما: لغات البرمجة والنظم الخبيرة الجاهزة المتخصصة.

الفرع الرابع : دور النظم الخبيرة في عملية اتخاذ القرار بالمنظمة .

يختلف الدور الذي تلعبه النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات عن أدوار نظم المعلومات الأخرى السابقة. فالنظم الخبيرة تعتمد على ما قد تعلمه العنصر البشري بالفعل، و تقوم بتطبيق نتاج هذا العلم في ظروف و مواقف محددة. فالنظم الخبيرة تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تحديد المشاكل ، و تشخيصها و الوصول إلى المعلومات التي تستخدم في حلها ، من خلال المتاح في قاعدة المعرفة ،كما أن لديها المقدرة على تحديد بدائل حل المشكلة ، و تقييمها و اقتراح الحل المناسب لها ، و رغم أن تقييم الحل يعتبر من مسؤولية مستخدم النظام ،إلا أن النظام الخبير ، يوفر المنطق الذي يساعده في القيام بهذه العملية ، بدلا من صنع القرار ذاته . إن من الأفضل دائما أن يمارس العنصر البشري نفوذا يعترض فيه على مخرجات الحاسبات الآلية إذا اقتضى الأمر.[1]

و يتمثل دور الأنظمة الخبيرة حاليا في مساعدة مستخدمي القرار في عملية الاستدلال لمعالجة مسائل معقدة بفعالية على الأقل تساوي فعالية الخبراء.

كما تقوم هذه الأنظمة بتسيير البيانات و المعارف معا. و هذا يؤدي إلى تجسيد و دعم قراراتها فهذه الأنظمة تقوم بـ:

- **العمل في ظل معلومات غير مؤكدة**: بمقدور الأنظمة الخبيرة ، تقديم النصح لمستخدم النظام في ضوء المعلومات التي يوفرها ، حتى و لو كانت إجابة بعض الأسئلة التي يطرحها النظام على المستخدم قبل (لا أعرف) أو لست متأكدا، و من خلال قاعدة المعرفة يستطيع النظام بالتعامل مع معلومات احتمالية ، و تقديم أفضل مشورة ممكنة في ضوء هذه المعلومات[2].
- **العمل في ظروف خطرة** : إذ قد تحتاج بعض المهام أن تؤدى في ظروف خطرة مع العنصر البشري ، كالعمل في ظل درجات أو رطوبة مرتفعة .....الخ ،حيث تستطيع الأنظمة الخبيرة القيام بهذه المهام بكفاءة ، مع تجنيب الإنسان التعرض لهذه المخاطر .
- **تقديم النصائح** : في مجال استخدامها على درجة عالية من المرونة بناء على نوع المدخلات من المعلومات ، تحدد القواعد المستخدمة في حل المشكلات[3].

[1] عبد الرحمان الصباح، **" نظم المعلومات الإدارية"**، مربع سابق ، ص 140.
[2] عبد الرحمان الصباح ، **" نظم المعلومات الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 138.
[3] عبد الرحمان الصباح ،**" نظم المعلومات الإدارية"** ،مرجع سابق ، ص 38.

- **مساندة القرار** فيمكن للنظام الخبير أن يجد الحل الذي لم يتعرض له الخبير فهو غير معرض للإرهاق و القلق من خلال تقديم قرارات سلبية و متكاملة أكثر من قرارات الخبراء مما يساعد المنظمة على تنفيذها و الحصول على أفضل النتائج.[1]

- **إعطاء أهمية لجميع المعارف**: فتشخيصها يسمح على تحليلها، أي تحديد محتواها على تحسين استعمالها و الزيادة في سرعة معالجة المشكلة، الاحتفاظ بالمعرفة مع بثها للأماكن غير الموجودة بها و التعامل مع المهام غير المهيكلة لما تحتاجه من المزيد من الخبرة للتعامل معها.[2]

- السماح لمستخدميها بالتعرف بشكل دقيق و واقعي و مهم للكيفية التي يتم بها اتخاذ القرار كما تدور في ذهن الخبير الإنسان.[3]

- الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في تحديد المشاكل وتشخصيها و الوصول إلى المعلومات التي تستخدم في حلها من خلال المناخ في قاعدة المعرفة، بالإضافة الى تحديد بدائل حل المشكلة و تقييمها و اقتراح الحل المناسب لها.[4]

ومنه نرى أن الأنظمة الخبيرة تلعب دورا في إدارة أعمال المنظمات، حيث تؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة مما يؤثر إيجابا على أداء المنظمة.

[1] سعيدة سعيدة حنك ، **"هل الأنظمة الخبيرة هي الخطرة نحو تحسين سير المؤسسة ؟ "** كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، العدد 07 ،2002 ، ص 31.

[2] سعيدة سعيدة حنك ، **"محاولة تطبيق الأنظمة الخبيرة في عملية التوظيف"** ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 1998 ، ص 125.

[3] إيمان فاضل السمراني ،**" نظم المعلومات الإدارية "**، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2004 ، ص 193.

[4] عبد الرحمان الصباح، "نظم **المعلومات الإدارية"**،مرجع سابق ، ص 140.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار ضرورية وجد هامة بالنسبة لأي مؤسسة، باعتبارها عملية مستمرة ومتغلغلة في مختلف الوظائف الإدارية بالمؤسسة وتوجد في كل أجزائها.

وعليه يمكن استخلاص النتائج المتعلقة بهذا الفصل على النحو التالي:

❖ اتخاذ القرار ما هو إلا الاختيار الأمثل لمجموعة من البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة، أما القرار فهو صلب العملية الإدارية سواء كان ذلك في تحديد الأهداف أو الوسائل المطلوبة.

❖ لعملية اتخاذ القرار مراحل متسلسلة ومتتابعة لاتخاذ القرار الأنسب والمتمثلة في:

تعريف و تحديد المشكلة، تحديد الأهداف، جمع البيانات، تسجيل الحقائق وتصنيفها، تحديد البدائل الممكنة، تقييم البدائل، تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات.

❖ هناك عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار تتمثل في تأثير البيئة الداخلية والخارجية.

❖ هناك علاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار بالمؤسسة إذ أن للمعرفة دور كبير في عملية اتخاذ القرار في جميع مراحلها حيث تقوم في مرحلة الاستخبار 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. ولكي تستطيع اتخاذ القرار السليم يجب توفير المعرفة في الوقت المناسب وفي جميع وظائف العملية الإدارية.

الفصل الرابع

دراسة لحالة مؤسسة سونلغاز بالمدية

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة المعرفة و اتخاذ القرار، سنحاول في هذا الفصل التعرف على الواقع الحقيقي للمؤسسة بتبني دراسة الحالة حيث تم اختيار مؤسسة سونلغاز بالمدية ، و التي تمثل احد أهم القطاعات في الجزائر، من اجل معرفة مدى تطبيق هذه المؤسسة لمفهوم و مبادئ إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، و مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية و الممارسة على ارض الواقع.

و لهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونغاز.
المبحث الثاني: موقع إدارة المعرفة و علاقته باتخاذ القرار بمديرية التوزيع بالمدية
المبحث الثالث:الدراسة الاستطلاعية.

المبحث الأول: التعريف بمجمع سونلغاز.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر و مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز و توزيعه عبر قنوات ، و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة و لاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء و توزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذا أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من29 شركة فرعية و تشغل 400000 عامل.[1]

المطلب الأول: تاريخ المجمع ومراحل تطوره

من كهرباء و غاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم: أكثر من نصف قرن من الوجود.[2]

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء و غاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك توزيع الغاز. و تضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج و التوزيع , و هي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها :لوبون (LEBON) و شركائهSAE(الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز) , ثم وقعت تحت مفعول التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية.

سنة 1962 مؤسسة EGA تكلفت بها الدولة الجزائرية المستقلة و ما إن انقضت بضع سنوات و بفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين، سمح التأطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

اولا: دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية :

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز) و ما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون , وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييريه لكي يكون في مقدورها مرافقة و مساندة التنمية الاقتصادية للبلاد و المقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. و حصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) و هو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

[1]- www.sonelgaz.dz، 26-04-2016، 11:00 سا.

[2]- www.sonelgaz.dz، 26-04-2016، 11:00 سا.

ثانيا: شركات فرعية للأشغال تابعة لشركة المساهم SPA:

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة :

- كهريف: للإنارة و إيصال الكهرباء .
- كهركيب :للتركيبات و المنشآت الكهربائية.
- كنفار: لإيجار شبكات نقل الغاز .
- اينرغا: للهندسة المدنية .
- التركيب: للتركيب الصناعي .
- AMC : مؤسسة صنع العدادات و أجهزة القياس والمراقبة.

ثالثا: الخدمة العمومية: التسيير و التسويق:

بفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية و غازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

و في سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPIC).

إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي و التمعن بالجانب التجاري.

و ضمن الهدف نفسه، أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA).

هذه الترقية تمنح مؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر .

و هذا ما ينبئ عن تطور ما آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

خلال السنوات من 2004 إلى 2006 أصبحت سونلغاز مجمعا أو شركة قابضة بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE) .
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRETE).
- مسير شبكة نقل الغاز (GRETE).

و في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية :

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق .
- منطقة الغرب.

و من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

رابعا: استقلالية أكبر في التسييـر:[1]

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة –سونلغاز- شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة على رأس مالها .

و هذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع والتي أوجبها القانون و لاسيما انفتاح الأعمال و الأنشطة وولوج باب المنافسة و إمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة . و من ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر و يسمح لها بممارسة مسؤوليتها كاملة.

فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز.توفرت لسونلغاز إمكانية العمل و التدخل في العلاية تجاه قطاع المحروقات و القيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

و على صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة و جمعية عامة و مجلس إدارة و يديرها رئيس مدير عام.

لقد ألغي القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر قنوات الإحتكار الذي كانت تمارسه سونلغاز في واقع الأمر عن طريق فتح قطاع الطاقة على المنافسة باستثناء ما يتعلق بأنشطة النقل التي تتسم بطابع الإحتكار الطبيعي . و أنشطة التوزيع الخاضعة لنظام الإمتياز و هكذا فسيكون لجزء من

[1]- www.sonelgaz.dz، 26-04-2016، 11:00 سا.

الزبائن المؤهلين حق في اختيار من يزودهم بالطاقة و لهم حرية التفاوض حول الأسعار و كميات الطاقة من ممولهم . و قد يكون الممولون منتجين أو موزعين أو أعوانا تجاريين.

أما بالنسبة للزبائن الباقين على ولائهم فيستمرون في تلقي احتياجاتهم من الطاقة من المؤسسة التي تحوز حق امتياز التوزيع بالمنطقة المعنية. وستحفظ سونلغاز باعتبارها المتعامل التاريخي بامتيازاتها حيث تتولى عملياتها الراهنة.

و مجموع هذه الخيارات يقتضي حتما مبدأ آخر هو مبدأ استخدام الغير على شبكات النقل و توزيع الكهرباء و الغاز و هذا بغية إتاحة القيام بالتزويد المباشر للزبائن المؤهلين يتولاه الممونون الذين يقع الاختيار عليهم.

و من جهة فإن شبكة نقل الكهرباء سيتولى استغلالها و صيانتها و تطويرها متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء ،و هو من الكيانات المتفرعة عن سونلغاز. و فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج و النقل فإن تسييره سيتولاه متعامل آخر يسمى متعامل المنظومة .

و يتوخى القانون في مرحلة أخيرة إنشاء متعامل مسير الكهرباء، أما فيما يخص الغاز فإن مجموع هذه الوظائف يتولاه متعامل وحيد هو مسير شبكة نقل الغاز.

ويقوم بمهمة ضبط هذا النظام مجموعة مستقلة و قائمة بذاتها تدعى لجنة ضبط الكهرباء و الغاز (CREG) التي تتمثل مهمتها في السهر على السير التنافسي و الشفاف لأسواق الكهرباء و الغاز ويكفل مصلحة المستهلكين و المتعاملين على السواء و يفيد القانون في مفهومه أن الدولة ستتخلى عن أعمال تسيير المؤسسة لكي تتصرف إلى مسؤوليات أخرى يخولها إياها دورها كراعية للصالح العام وقائمة بدور التنمية.

استقلالية المؤسسة العمومية مكفولة في إطار قانوني و شفاف و لا تتدخل الدولة إلا بموجب دورها كحائزة لأغلبية الأسهم , و في الوقت ذاته تم توضيح عمل الخدمة العمومية الذي يهدف إلى ضمان التموين بالكهرباء و الغاز في جميع أنحاء التراب الوطني حسب شروط و ظروف أفضل من توفير الأمن و السلامة و النوعية و السعر و احترام القواعد التقنية و متطلبات حماية البيئة .

الشكل رقم (4-1): فروع ومساهمات الشركة القابضة سونالغاز



مصدر: www.sonelgaz.dz، 2016-04-26، 11:20 سا.

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية

قامت مجموعة سونلغاز في جانفي 2006 بإنشاء فرع خاص بالتوزيع سمي سونلغاز توزيع الوسط يحمل صفة شركة ذات أسهم برأسمال 15000000دج ومقره الاجتماعي بنهج محمد بوضياف بالمدية وهو واحد من الفروع الأربعة للتوزيع التابعة للمجمع , يزود بالطاقة الكهربائية والغازية لزبائن كل من الولايات التالية:[1]

المدية, البليدة, تيزي وزو, البويرة, الجلفة, ورقلة, تمنراست و الاغواط,غرداية, واد سوف, بسكرة , اليزي.

[1]- www.sonelgaz.dz، 2016-04-26، 11:25 سا.

كما أن سونلغاز توزيع الوسط بها ستة -6- مديريات مركزية على مستوى المديرية العامة وكل واحدة من هذه المديريات تشرف على وكالات تجارية:

- المديرية التجارية والتسويق.

2- المديرية المالية والمحاسبة.

3- مديرية تقنيات الكهرباء.

4- مديرية تقنيات الغاز.

5- مديرية المنشات الكبرى .

6- مديرية الموارد البشرية

وتشرف على 15 مديرية للتوزيع:

- مديرية التوزيع للمدية،- مديرية التوزيع للبليدة، مديرية التوزيع لتيزي وزو.

- مديرية التوزيع للبويرة ، مديرية التوزيع للجلفة،- مديرية التوزيع لورقلة1

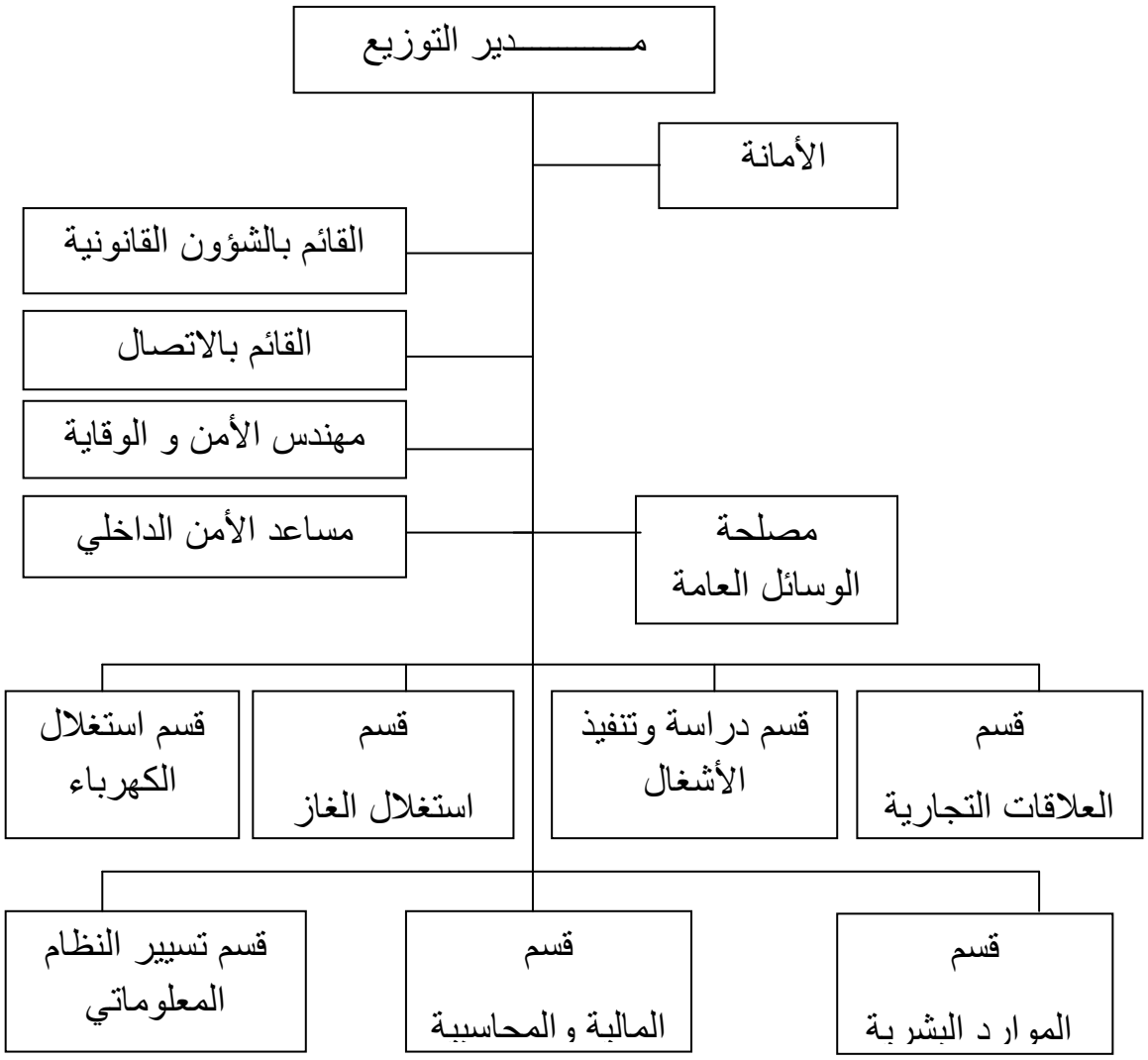
- مديرية التوزيع لورقلة2 ،- مديرية التوزيع لتمنراست،- مديرية التوزيع للاغواط .

- مديرية التوزيع لغرداية،- مديرية التوزيع لواد سوف،

مديرية التوزيع بسكرة ،- مديرية التوزيع لإليزي.، مديرية التوزيع تيبازة، مديرية التوزيع بومرداس

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمدية:

الشكل (4-2) : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمدية.



المصدر: قرار رقم 224 /2012 المؤرخ في2012/03/01 الممضى من طرف المدير العام

المطلب الثالث:أقسام المديرية ووظيفة كل قسم:

ترتكز مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية على مجموعة من الاقسام تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق اهداف المديرية.[1]

1/ **المدير:** يقوم بتسيير المديرية والتنسيق بين مختلف المصالح ورؤساء الأقسام

وكذا مراقبة ما وصلت إليه الانجازات.

2/ **الأمانة (السكرتيرة):** تساعد المدير في أداء مهامه وتنظيم مواعيده وكذا استقبال الزوار.

3/ **القائم بالشؤون القانونية:** يعتبر ممثل المدير أمام القضاء عند رفع دعوى ضدها من طرف جهة معينة, أو عندما ترفع هي دعوى تطالب فيها بحقوقها وتحصيل ديونها لدى الزبائن.

فمهمته هي التكفل بالشؤون العامة القانونية للمديرية من خلال مساعدة جميع المصالح فيما يخص القضايا المتعلقة بالقانون أي ذات طابع قانوني.

- تمثيل المديرية أمام الجهات القضائية و الدفاع عن مصالح المؤسسة .
- متابعة تنفيذ الأحكام القضائية.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحصيل ديون المؤسسة.
- متابعة الملفات المتعلقة بالحوادث و الخاصة بالتعويضات .
- نشر المعلومات ذات الطابع القانوني على المصالح التي يهمها الأمر.
- المساهمة في إنجاز دفتر الشروط الخاص بالصفقات.

4/**القائم بالاتصال:** يقوم بالاطلاع على ما ينشر عن المديرية في وسائل الإعلام المختلفة, والرد إذا لزم الأمر ذلك, وكذا الاهتمام بالاتصال الداخلي الذي يكون بين الموظفين والاتصال الخارجي الذي يكون مع (مؤسسات أخرى, المجتمع المدني أو وسائل الإعلام), كما ينظم الحملات التحسيسية والتوعوية التي تقوم بها المديرية عبر مختلف الوسائل مثل الأيام الإعلامية , المعارض ...

5/**مهندس الأمن والوقاية**: يتمثل دوره في السهر على توفير وتطبيق القوانين التي تحمي العمال من الأخطار التي قد تواجههم أثناء القيام بمهامهم أو ما يسمى بالأمن المهني مثل إنذارالعامل بضرورة ارتداء اللباس الخاص بالعمل وحماية شبكات الغاز والكهرباء من أي اعتداء يسبب تلفها, وكذا حماية

[1]- مقابلة مع السيد: ساسان المسعود، رئيس قسم المالية والمحاسبة، 05-04-2016، 14:30سا.

المواطن من أي خطر قد يصيبه أثناء القيام بالأشغال لتوصيل أو تمديد الشبكات الخاصة بالغاز والكهرباء.

كما يقوم بإنجاز برنامج خاص بعمله التحسيسي والتحضير للاجتماعات الخاصة بالأمن و زيادة الورشات لمتابعة مدى تطبيق المعايير الخاصة بشروط الأمان والحرص على تطبيق جميع القوانين المتعلقة بالأمن.

بالإضافة إلى المشاركة و المساهمة في الحملات التحسيسية للوقاية من أخطار الغاز و الكهرباء.

6/ **مساعد الأمن الداخلي:** يعمل على المحافظة على الأمن داخل المديرية وتطبيق

القوانين الخاصة بذلك لتفادي أي سرقة أو ضياع للممتلكات ومعدات ولوازم العمل,

وهوالمسؤول عن توفير الحماية للموظفين داخل المديرية .

كما عليه متابعة كل ما يتعلق بالأمن الداخلي للمديرية و جميع مصالحها التجارية و التقنية والعمل على إنجاز التقارير الخاصة بالأمن الداخلي والقيام بزيارات تفقدية لمنشآت المؤسسة وإنجاز مخطط الأمن الداخلي للمؤسسة بالتعاون مع المصالح الولائية المعنية.

7/ **مصلحة الوسائل العامة**: لديها عدة مهام منها :

- توفير المتطلبات اللازمة للعمل بالمديرية بدءا بالسيارات , الورق ...

- تسير الأملاك العقارية للمؤسسة .

- الإشراف على قسم الأرشيف .

8/ **قسم دراسة وتنفيذ الأشغال**: تقوم هذه المصلحة بما يلي:

- دراسة المشاريع المقدمة من اجل الربط بالكهرباء والغاز .

- الإشراف على الانجاز ومراقبة مدى سير الأشغال بحيث يمكن توقيفها إذا لم تكن حسب المعايير المطلوبة .

- تقديم حلول للبلاغات المقدمة.

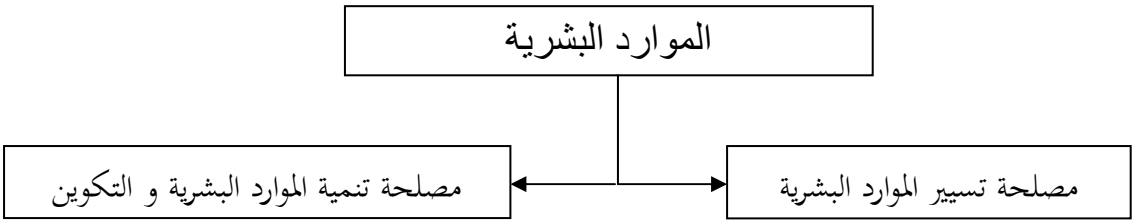
9/ قسم الموارد البشرية

يعتبر قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية من الأقسام المهمة حيث تولي لها الإدارة العامة أهمية بالغة وذلك بالنظر إلى دورها الحاسم في تحريك العجلة الإنتاجية، ويهتم بما يلي:

- هو الضامن على تطبيق واحترام القواعد (الأحكام) والإجراءات المعمول بها في المديرية.
- تسيير الملفات الخاصة بالعمال والرواتب.
- انجاز الإحصائيات المتعلقة بتكوين الموظفين .
- تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية المقررة من الإدارة العامة .

وبما أننا في عصر أين أصبحت التنمية البشرية الشغل الشاغل للراغب في النجاح، وهذا ما يوجب توجيه المؤسسة اهتمامها لمواردها البشرية من أجل ضمان الظروف المناسبة للعمل وتحسين أساليب التسيير، وهو ما يبرر تقسيم هذا القسم إلى مصالحتين هما:[1]

مصلحة تسيير الموارد البشرية و مصلحة تنمية الموارد البشرية و التكوين



01 - مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تهدف مصلحة تسيير المستخدمين إلى هدف واحد هو وضع مستخدم تحت تصرف المؤسسة ثم الإشراف على إدارته ومتابعة حياته المهنية، فيقوم بعدة مهام كالتحقق من مطابقة ورقة الحضور الخاصة بالعامل لقواعد العمل وينفذ الإجراءات العقابية ضد العامل الذي يتغيب دون تبرير، ويشرف كذلك على تسيير العطل السنوية، إضافة إلى ذلك تقوم المصلحة بإبلاغ قسم الحماية الاجتماعية ومصلحة الموارد البشرية بقائمة العمال المتوجهين إلى التقاعد.

[1]– مقابلة مع السيد بطاش أمين –قسم الموارد البشرية يوم 5 أفريل 2016، 10:20 سا.

كما تقوم المصلحة بمتابعة الحياة المهنية للعامل من خلال ملف ضخم يضم مجموعة من الملفات المتخصصة منها ملف الحالة المدنية، وملف الشهادات والخبرات المهنية، وآخر العقود، ورابع للترقيات والعقوبات وتنقسم إلى قسمين:

أ- قسم الأجور: نجد قسم الأجور التابع لمصلحة التسيير هو المكلف بإعداد الأجور، وتقوم المصلحة الموارد البشرية ببعث نسخة من العقد مرفقة ببطاقة الحياة المهنية حتى يتمكن القسم بوضع شهادة فردية للعامل ثم يعيدها إلى مصلحة الموارد البشرية التي تقوم بإرسال هذا الملف إلى المديرية العامة التي تقوم بوضع كشف الراتب ويقوم القسم بإعطاء رمز رقمي لكل عامل ويتم إعداد الأجور.

ب- قسم الجانب الاجتماعي: إن قيام العامل بتقديم خدماته لصالح المؤسسة بوصفه موظفا تابعا لها يحتم عليها تأمينه من المخاطر، وتبدأ مسيرة الحماية المدنية منذ تاريخ التصريح الذي تدلي به المؤسسة، بحيث يؤمن هذا القسم للعامل منحة التقاعد والخدمات الاجتماعية كالرحلات السياحية والدينية.

02- مصلحة تنمية الموارد البشرية ة التكوين

تسهر هذه المصلحة على متابعة الحياة المهنية للعامل منذ أول ارتباط له بالمؤسسة إلى أن يغادرها وهو الأمر الذي يجعل عملها يقوم أساسا على جمع المعلومات بصفة أساسية:

- استقبال ملفات طلب الالتحاق بالمؤسسة، غير أن رفضها أو إدماج صاحبها في المؤسسة ليس من صلاحيات المصلحة و لا المقاطعة وإنما الأمر بيد الإدارة المركزية التي تفصل ذلك وفق إجراءات معينة.
- تحرير جميع القرارات الخاصة بالعمال سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو التقاعد مع إرسال نسخة منها للمصالح المعنية بالتحرك كقسم الأجور وقسم الحماية الاجتماعية
- وضع توقعات مستقبلية متوسطة المدى حول تطور الموارد البشرية للمقاطعة لمدة خمس سنوات وإرسالها للإدارة المركزية.

اهتمام المصلحة بتكوين العمال عن طريق طلب يودعه رئيس المباشر للعمال التابعين له لدى مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

غير أن الملاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية ، أن وظيفة الموارد البشرية تحتل مكانة هامة ضمن وظائفها الكبرى، وقد يرجع هذا الموقع الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بشكل عام إلى الحجم المتوسط للمديرية خاصة في عدد أفرادها حيث يتراوح عددهم 603عاملا ينقسمون بدورهم حسب الجدول الموالي.:

الجدول (1-4) : تصنيف المستخدمين في المديرية

البيانات	عدد المنفذين	عدد المساعدين	الإطارات	المجموع
العدد	198	355	146	699

المصدر:مأخوذ من لوحة القيادة للمديرية شهر مارس 2016.

10/ <u>قسم المالية والمحاسبة</u>:يقوم ب [1]:

- انجاز كل ما يتعلق بالحسابات المالية للمديرية وتخليص الأموال .

- انجاز الميزانية العامة للمديرية .

- مراقبة ومعاينة جميع العمليات الحسابية.

11/ <u>قسم تسيير النظام المعلوماتي</u>: ومهامه [2]:

- تسيير النظام المعلوماتي الذي تعمل به مختلف مصالح المديرية و السهر على حفظ المعلومات و تخزينها .

- إدارة الشبكات المحلية و الاتصالات.

- صيانة الحظيرة المعلوماتية وأجهزة الإعلام الآلي.

<u>12 / قسم العلاقات التجارية:</u> توجد على مستوى الولاية ستة -6- مصالح هي:[3]

المدية , البرواقية , قصر البخاري , بني سليمان , عين بوسيف , تابلاط .

تتمثل مهامها في:[4]

- إرضاء الزبائن حتى الجدد

- التكفل بشكاوى الزبائن .

- إعلام ونصح ومراقبة الزبائن.

[1]- مقابلة مع السيد: محمد زناني، رئيس مصلحة المالية، 11-04-2016، 15:15سا.
[2]- مقابلة مع السيد: مغراوي زكرياء، رئيس قسم المحاسبة، 11-04-2016، 15:45سا.
[3]- مقابلة مع السيد مغراوي زكرياء، رئيس قسم المحاسبة، 11-04-2016، 15:45سا.
[4] - مقابلة مع السيد رئيس :قسم الموارد البشرية ،دريس بن صابر ليوم :12 أفريل 2016، 13:45سا.

- السهر على احترام إجراءات ربط الزبائن بالطاقتين الكهربائية و الغازية من يوم إيداع طلب الزبون إلى يوم ربطه.

- مدى احترام العقود المبرمة بين المؤسسة و الزبون . و جميع الإجراءات المتعلقة بالفاتورة بالنسبة للزبائن العاديين و المؤسسات العمومية و الهيئات و كذا زبائن الضغط و التوتر المتوسطين.

13/مصلحة استغلال الكهرباء: يقوم قسم استغلال شبكات الكهرباء ب:

- رسم خرائط للمصالح التقنية للتوتر المنخفض والعالي.

- رسم خرائط مصلحة الاستغلال .

- متابعة وتحليل إحصائيات المنشآت.

- السهر على تطبيق قواعد استغلال الشبكات .

❖ أما قسم تطوير الشبكات فيقوم ب :

- دراسة الخرائط وتجزئتها وتطوير شبكات الضغط المتوسط .

- وضع خطط مستقبلية للاحتياجات واستهلاك الطاقة .

❖ أما قسم الصيانة الكهربائية فيقوم:

- تطبيق القياسات المتعلقة بالشبكات ذات الضغط المنخفض .

- مراقبة وصيانة أجهزة الحماية.

- المراقبة اليومية لملف الحماية .

❖ أما قسم التحكم عن بعد مهامه هي [1]:

تسيير ومراقبة وصيانة شبكة التحكم عن بعد باستعمال نظام الإعلام الآلي ومراعاة التعليمات المحددة.

- استغلال المكالمات الهاتفية للزبائن .

- جمع المعطيات بعد التدخل.

[1]- مقابلة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية، دريس بن صابر، 12-04-2016، 13:45سا.

14/ مصلحة استغلال الغاز:لديها عدة مهام حسب كل قسم فيها:[1]

يقوم قسم شبكات الغاز ب :

- وضع برامج خاصة بالمنشات .

- متابعة أشغال الصيانة.

- تسيير وإحصاء المنشات الخاصة بالغاز والمتابعة اليومية.

قسم تطوير شبكات الغاز يقوم ب:

- وضع الخريطة العامة لشبكات الغاز .

- متابعة المخططات والتجديد اليومي لها .

- إنشاء بنك للمعلومات الخاصة بمتابعة الاستهلاك .

قسم الصيانة يقوم ب :

- انجاز العمليات المتعلقة بإنجاز الأعطاب .

- انجاز البرنامج السنوي .

- تحليل النتائج من خلال القياسات .

كما توجد المصلحة التقنية على مستوى مصلحتي استغلال الكهرباء والغاز معا ومهمتها هي:

- تسيير: العمال, الوسائل والأدوات الفردية والجماعية.

- دراسة وانجاز عمليات توصيل الكهرباء والغاز.

- ضمان المناوبة وصيانة ومسايرة الشبكات.

[1]- مقابلة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية، دريس بن صابر، 12-04-2016، 13:45سا.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة و علاقته باتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

لإدارة المعرفة و اتخاذ القرار موقع مهم في مؤسسة سونلغاز و فيما يلي سنتعرف على اثر إدارة المعرفة في فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز.

المطلب الأول: واقع إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز .

من خلال إجراء بعض المقابلات مع بعض الإطارات في مؤسسة سونلغاز تبين لنا أن:

1. توليد المعرفة: إن مؤسسة سونلغاز كسبيل لتوليد و نشر و ترسيخ المعرفة تقوم بإجراء تكوين تربصي لكل موظف جديد قبل مباشرته للعمل في الوظيفة المنسوبة إليه و ذلك بإعطائه كل المعلومات و المعارف عن وظيفته في دورة تكوينية.
2. نقل المعرفة:إن مؤسسة سونلغاز لديها معاهد خاصة بها للتكوين النظري و التطبيقي من اجل المحافظة على المعارف حيث تقوم بإبرام عقود مؤقتة مع بعض المتقاعدين خاصة منهم الإطارات و بعض أساتذة الجامعة و هذه العقود تتمثل في الاستفادة من معارف هؤلاء المتقاعدين في تدريس المتكونين قبل الشغل، و هذا كشكل من أشكال إتاحة الفرصة لنقل المعارف و الاستفادة من الخبرات و التحفيز على ذلك.
3. اكتساب المعرفة: إن مؤسسة سونلغاز في إطار اكتساب المعارف تعتمد على مصدرين احدهما داخلي و الثاني خارجي.

المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة تتمثل في البيانات و المعلومات الداخلية التي تخص أعمال المؤسسة، أرقامها المالية، و كذا معلومات خاصة بمواردها البشرية، و نوع الخبرات التي تتوفر عليها.

أما المصادر الخارجية فلن المؤسسة تستفيد من خدمات شبكة الانترنت وما توفره هذه الأخيرة من معلومات، و كذلك خبرات أساتذة الجامعات أحيانا.ومن خلال الاستعمال المكثف لشبكة الانترنت في مديرية التوزيع الأمر الذي نتج عنه يقظة تكنولوجية لدى العاملين، مما عزز من إرادة المسؤولين في المضي قدما في تجسيد المشروع على ارض الواقع، حيث تمكنت الشركة من تخطي العديد من المشاكل التي كانت تتخبط فيها قبل استعمالها شبكة الانترنت، حيث أصبح الحصول على الوثائق أمرا في غاية السهولة و دقة متناهية وفي زمن وجيز كما تعززت قدرات المؤسسة في إنتاج الكهرباء و الغاز بفضل تفعيل الصيانة الوقائية و الدورية للأجهزة و المعدات الخاصة بإنتاج الكهرباء و الغاز،ولم يكن هذا ليتحقق لولا فعالية نظام المعلومات.

المطلب الثاني: واقع عملية اتخاذ القرارات مؤسسة سونلغاز .

من خلال إجراء بعض المقابلات مع بعض الإطارات في مؤسسة سونلغاز تبين لنا أن :

القرارات تصدر من الإدارة العليا و على الموظف تنفيذها حتى و إن لم يكن مقتنعا بها. و لكن في حالة تعرض هذا الموظف أثناء تنفيذه لقرارات الإدارة العليا إلى مشاكل فمن حق الموظف أن يذهب إلى مديره مصدر القرار لمناقشته في المشاكل التي واجهها و يعرض له الحلول التي غالبا ما يتقبلها المدير' و في حالة عدم تقبله للحلول يتم عرض هذه المشاكل على لجان خاصة لمناقشتها و منه يتم الوصول إلى الحل المناسب.

إن اتخاذ القرارات في إطار المؤسسة الاقتصادية بدءا من تحديد المشكلة و جمع المعلومات و البحث عن الحلول البديلة' و اختيار البديل الأفضل' و انتهاءا بالتنفيذ و المتابعة ليس دائما بالعملية السهلة' ذلك لان المشكلات التي تواجه متخذي القرارات (المديرين) خلال هذه المراحل العديدة و المتشبعة' و من أهم المشكلات التي تعوق عملية اتخاذ القرارات المناسبة و هي:

قصور البيانات و المعلومات و التردد في اتخاذ القرار و الجوانب النفسية و الشخصية لمتخذ القرار و عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

و حتى يكون القرار رشيدا فانه يجب أن يكون منسقا و محققا للأهداف العامة للمؤسسة' و تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى شبكة اتصالات فعالة في المؤسسة لجمع البيانات و المعلومات و الحقائق التي تستند عليها مراحل هذه العملية'و كذا توصيل القرار الصادر إلى من يعنيهم الأمر.

تشمل القرارات العمل على إجراء التزام حقيقي من العاملين بالقرارات المتخذة و ذلك أنها تؤثر في الأشخاص الموجودين داخل المؤسسة أو حتى خارجها' و لا يمكن أن تحكم على فاعية أي قرار حتى تشاهد أثاره' لذا تبقى القرارات مهمة في المؤسسة لان لديها القوة لتحفيز عملية تحويل الطموحات و الأهداف إلى حقائق ملموسة.

ولا يعني اتخاذ القرار انتهاء العملية' بل على متخذ القرار التأكد من أن الأمور تجري كما خطط لها' وذلك بمراقبة آثار القرار بعد تنفيذه' فقوى اتخاذ القرار تزداد مع الخبرة و الممارسة الفعالة في اتخاذ القرارات.

وفي حالة تبين أن القرار المتخذ خاطئ في تلك الحالة على متخذ القرار الاستعداد للاعتراف بالخطأ و تغيير القرار إذا لم يفلح.

المطلب الثالث: فلسفة مؤسسة سونلغاز في الاعتماد على إدارة المعرفة و دورها في اتخاذ القرارات.

تعتبر عملية اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز بالمدية بالنظر إلى التقيد بالأوامر المترجمة في شكل أهداف عملية صعبة ' لذا من المهم معرفة كيف تساهم إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، و من خلال قيامنا بإجراء مقابلات مع بعض رؤساء المصالح و جدنا إن عملية اتخاذ القرار تتم عن طريق الإدارة العليا' أي هي المسؤولة عن وضع القرارات ثم ترجمتها إلى أوامر تأخذ شكل أهداف تفصيلية إلى الوحدات التابعة إلى المؤسسة' و من ثم يقوم المدير بعقد اجتماع مع كافة رؤساء الأقسام' حيث نجد أن مدير المؤسسة لا يتخذ أي قرار بدون عرضه على رؤساء الأقسام،لأنهم الادرى بما يتناسب مع مصالحهم و تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى معلومات بمنتهى الدقة و المصداقية' إذ إن وجود أي خطا في آي معلومة مهما كان نوعها قد يؤدي إلى تكبد خسائر فادحة، فعلى سبيل المثال في قسم المحاسبة و المالية حذف صفر أو زيادته حتما يغير النتيجة بالزيادة أو النقصان' مما يؤثر على مرد ودية المؤسسة' و تعتبر القرارات الصادرة من الإدارة العليا واجبة الالتزام و التنفيذ خاصة و إنها تتخذ بعد أن تعقد اجتماعات بين المدير و رؤساء الأقسام.

المبحث الثالث: الدراسة الاستطلاعية.

يقوم أي بحث علمي على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلائم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها، ونوعية البيانات المراد جمعها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

يتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، والكيفية التي طبق بها.

1- نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل "إدارة المعرفة" و متغير تابع "اتخاذ القرار". وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:

علاقة

إدارة المعرفة ⟵ اتخاذ القرار

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$Y(\text{اتخاذ القرار}) = F(X\text{إدارة المعرفة})$$

حيث:

- اتخاذ القرار (Y): متغير تابع.
- إدارة المعرفة (X): متغير مستقل.

2- مجال الدراسة:

تناولت هذه الدراسة البحث في اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال البحث في محورين أساسين هما:

- إدارة المعرفة.
- عملية اتخاذ القرار.

3- العينة الإحصائية:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعريف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد الدراسة تمثيلا صحيحا و يتكون مجتمع الدراسة من 146

عاملا، وقد تم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي تقدر ب 35 عاملا وهم عمال الإدارة العليا والوسطى.

4- أداة الدراسة:

بناءاً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، هذه الدراسة هي الاستبيان، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد تم تصميم الإستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة واتخاذ القرار بالإضافة إلى اقتراحات الأستاذ المشرف و بعض الأساتذة المختصين.

وتتكون الإستبانة من جزئين هما:

- الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، المستوى التعليمي، مدة العمل في الشركة.
- الجزء الثاني: ينقسم الجزء الثاني من الإستبانة إلى فرعين، الفرع الأول: يتضمن المتغير المستقل إدارة المعرفة و يتكون من 11 عبارة.

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت (LikertScale) المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات، حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق جدا). وبالمناسبة مع الاوزان (1،2،3،4،5) كما اشتملت الإستبانة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

5- صدق أداة الدراسة:

ويقصد به التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد من أجله، للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات: الأول لقياس الصدق الظاهري، والثاني لقياس الاتساق الداخلي.

- الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضة على الأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته حول بناء العبارات و مدى مناسبتها للموضوع، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار وتم التعديل و حذف بعض العبارات، وإعادة صياغة بعض العبارات و زيادة بعض العبارات.

- الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لمحور الاستبيان قمنا بحساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين الذي تنتمي إليه اعتماد على معامل الارتباط سيبرمان، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول التالية الآتية:

أ- **حساب معامل الاتساق للمحور الأول:**

جدول(4-2): بوضح 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
01	0.854	*0.000	07	0.929	*0.000
02	0.868	*0.000	08	0.947	*0.000
03	0.890	*0.000	09	0.943	*0.000
04	0.922	*0.000	10	0.903	*0.000
05	0.869	*0.000	11	0.914	*0.000
06	0.868	*0.000			
(*) دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الأول والخاص بإدارة المعرفة موجبة و تتراوح بين (0.947) في حدها الأعلى أمام العبارة (8) و بين (0.854) في حدها الأدنى أمام العبارة (1) وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) لذا لا نستبعد أي عبارة من هذا المحور من التحليل.

ب- **حساب معامل الاتساق المحرر الثاني:**

جدول رقم (4-3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12	0.961	*0.000	20	0.947	*0.000
13	0.956	*0.000	20	0.941	*0.000
14	0.923	*0.000	20	0.942	*0.000
15	0.860	*0.000	21	0.963	*0.000
16	0.955	*0.000	21	0.932	*0.000
17	0.899	*0.000	21	0.918	*0.000
18	0.880	*0.000	22	0.950	*0.000
19	0.921	*0.000	22	0.971	*0.000
20	0.955	*0.000	22	0.976	*0.000
20	0.899	*0.000			
(*) دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بعملية اتخاذ القرار موجبة و تتراوح بين (0.976) في حدها الأعلى و بين (0.860) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

6- ثبات الاستبيان:

قمنا بحساب ثبات الاستبيان للمحورين والاستبيان ككل، و ذلك بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان و الجدول التالي يبين معاملات الثبات.

الجدول(4-4): يبين معاملات ثبات الاستبيان.

الإستبيان	قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الاول:إدارة المعرفة	0.979	11
المحور الثاني: إتخاذ القرار	0.982	19
الإستبيان ككل	0.990	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبيان والاستبيان ككل، و يتضح من قيم ألفا كرونباخ للمحورين (0.979 ، 0.982) على التوالي، أن قيمها تدل على ثبات هاته المحاور وإمكانية الاعتماد على نتائجهما و الاستفادة منها في التفسير و المناقشة. كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان (0.990) وهي قيمة قريبة من 1 وعليه الاستبيان ثابت و يمكن الاعتماد على نتائجه في التفسير.

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- بعد القيام بتعديل الاستبيان قمنا بتقديمه إلى عينة الدراسة من عمال مديرية التوزيع حيث وزعنا 35 إستبانة.
- استرددنا 35 إستبانة، وقد بلغت النسبة الإجمالية للتحليل الإحصائي 100%.
- معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج SPSS أي برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

1. الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محوري الاستبيان.

- معامل الارتباط سيبرمان لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.
- حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

2. **عروض وتحليل نتائج الدراسة:**

أ- عرض البيانات الشخصية: تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات: الجنس، المستوى التعليمي، مدة العمل، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	%85.7
	أنثى	05	%14.3
	المجموع	35	%100
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	03	%8.6
	ليسانس أو مهندس	28	%80
	ماجستيرأو دكتوراه	01	%2.9
	أخرى	03	%8.6
	المجموع	35	%100
مدة العمل في الشركة	[من 1إلى أقل من 10 سنوات]	23	%65.7
	[من 10إلى أقل من 25 سنة]	08	%22.9

	أكثر من 25 سنة	4	%11.4
	المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (85.7%) في حين بلغت نسبة الإناث (14.3%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فنجد أن الفئة (ليسانس أو مهندس) احتلت أعلى نسبة بواقع (80%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئتين (الثانوي أو أقل) ،(أخرى) بلغت (3%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة (ماجستير أو دكتوراه) فبلغت (2.9%).

بالنسبة للمتغير (مدة العمل في الشركة) للمبحوثين فقد وجد أن (65.7%) من المبحوثين الذين كانت مدة عملهم في الشركة من (1 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين كانت نسبة (22.9%) من المبحوثين الذين كانت مدة عملهم في الشركة تتراوح بين (10سنوات إلى أقل من 25 سنة)، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين كانت مدة عملهم في الشركة أكثر من 25 سنة هي (11.4%) كأقل نسبة.

ب- تحليل محاور الإستبانة (الإجابة على أسئلة البحث):

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين إدارة المعرفة واتخاذ القرار.

أولا: جدول (4-6) : التوزيع لمقياس ليكرت.

خيارات الإجابة	الدرجة
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق جدا	5

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

وفيما يلي عرض التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة واتخاذ القرار بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول كل من إدارة المعرفة و اتخاذ القرار.

❖ تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة.

الجدول(4-7):تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة.

الرقم	العبارة	الاختبار				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	تعتبر المعرفة ممتلكات قيمة بالمؤسسة	21	14	0	0	0
02	يتم إجراء دورات تكوينية متخصصة للعمال	12	21	2	0	0
03	هناك تحويل المعرفة التي يمتلكها العمال إلى عمال آخرين	11	20	2	2	0

04	تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية تقوم بتخزين المعلومات فيها	14	16	3	2	0
05	سهولة وصول جميع الموظفين إلى المعرفة التي تمتلكها المؤسسة	3	22	6	4	0
06	للمؤسسة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها	5	22	6	2	0
07	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين العاملين داخلها	6	18	6	5	0
08	تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها	6	15	7	7	0
09	تقوم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة	5	16	10	4	0
10	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل	4	20	6	4	1
11	يتجه المسؤولين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها	3	19	8	5	0

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على أجوبة الاستبيانات.

تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول اتخاذ القرار.

الجدول رقم(4-8): تكرارات إجابات أفراد العينة حول اتخاذ القرار.

الرقم	العبارة	الاختبار				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
12	المعلومات والمعرفة المتعلقة باتخاذ القرار متاحة لجميع العاملين		10	11	10	4
13	يتم اتخاذ القرار بالتشارك و إشراك العاملين		6	12	12	5
14	اتخاذ القرارات بالمؤسسة يتم بشكل مركزي	6	18	6	5	0
15	يتطلب فهم عملية اتخاذ القرار تحديدي العوامل المؤثرة في العملية	3	22	8	2	0
16	يواجه المسؤولون اعتراض من طرف الموظفين حيال اتخاذ قرار معين	2	9	14	7	3
17	هناك قرارات تأخذ فترة زمنية طويلة لاتخاذها	6	18	4	6	1
18	عملية اتخاذ القرار تكون مبنية على أسس منهجية (خطوات اتخاذ القرار)	7	21	5	2	0
19	تقيم عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم بناءاً على عمليات إدارة المعرفة	6	18	8	3	0
20	هل للمصادر التالية أهمية في اتخاذ القرار: * الكتب	3	9	14	7	2
	• الملتقيات والمنتديات	5	20	5	3	2
	• الجرائد الرسمية	13	12	4	5	1
	• المجلات	3	3	16	11	2
	• تكنولوجيا المعلومات	13	12	10	0	0
21	هل للقرارات التالية أهمية بالمؤسسة:	8	12	10	4	1
	• قرارات إستراتيجية	5	17	8	5	0
	• قرارات تكتيكية	8	18	8	1	0
	• قرارات تشغيلية					
22	يتم استخدام الأنظمة التالية في تسيير أمور المؤسسة:	7	15	7	6	0
	• نظم دعم القرارات	6	9	11	6	3
	• الذكاء الاصطناعي	9	9	8	5	4
	• الأنظمة الخبيرة					

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب أجوبة الاستبيانات.

الجدول(4-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة حول إدارة المعرفة.

الرقم	عبارات تتعلق بإدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعتبر المعرفة ممتلكات قيمة بالمؤسسة	4.60	0.49
02	يتم إجراء دورات تكوينية متخصصة للعمال	4.29	0.57
03	هناك تحويل المعرفة التي يمتلكها العمال إلى عمال آخرين	4.14	0.77
04	تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية تقوم بتخزين المعلومات فيها	4.20	0.83
05	سهولة وصول جميع الموظفين إلى المعرفة التي تمتلكها المؤسسة	3.69	0.79
06	للمؤسسة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها	3.86	0.73
07	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين العاملين داخلها	3.71	0.92
08	تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها	3.51	1.01
09	تقوم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة	3.63	0.87
10	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل	3.63	0.94
11	يتجه المسؤولين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها	3.57	0.85
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة المعرفة (X).		3.89	0.74

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الجدول(4-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة أفراد الدراسة حول اتخاذ القرار.

الرقم	عبارات تتعلق بإدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
12	المعلومات والمعرفة المتعلقة باتخاذ القرار متاحة لجميع العاملين	2.77	1.00
13	يتم اتخاذ القرار بالتشارك و إشراك العاملين	2.54	0.95
14	اتخاذ القرارات بالمؤسسة يتم بشكل مركزي	3.71	0.92
15	يتطلب فهم عملية اتخاذ القرار تحديدي العوامل المؤثرة في العملية	3.74	0.70
16	يواجه المسؤولون اعتراض من طرف الموظفين حيال اتخاذ قرار معين	3.00	1.02
17	هناك قرارات تأخذ فترة زمنية طويلة لاتخاذها	3.66	0.99
18	عملية اتخاذ القرار تكون مبنية على أسس منهجية (خطوات اتخاذ القرار)	3.94	1.76
19	تقيم عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم بناءاً على عمليات إدارة المعرفة	3.77	0.84
20	هل للمصادر التالية أهمية في اتخاذ القرار:		
	• الكتب	3.11	1.02
	• الملتقيات والمنتديات	3.66	1.02
	• الجرائد الرسمية	3.94	1.11
	• المجلات		

	• تكنولوجيا المعلومات	2.77	1.00
		4.09	0.81
21	هل للقرارات التالية أهمية بالمؤسسة:		
	• قرارات إستراتيجية	3.54	1.06
	• قرارات تكتيكية	3.63	0.91
	• قرارات تشغيلية	3.94	0.76
22	يتم استخدام الأنظمة التالية في تسيير أمور المؤسسة:		
	• نظم دعم القرارات	3.66	0.99
	• الذكاء الاصطناعي	3.26	1.19
	• الأنظمة الخبيرة	3.40	1.33
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع اتخاذ القرار(Y)	3.48	0.91

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج SPSS.

تشير الأرقام في الجدول () إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة باتخاذ القرار، وذلك لأن متوسطاتها أكبر من متوسط أداة القياس، كما أنها أيضا إيجابية نحو المتغير التابع ككل (اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي يساوي (3.48) وأما فيما يخص الانحراف المعياري فيوجد تمركز ضئيل لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطها الحسابي.

3. اختبار فرضية الدراسة: قبل القيام باختبار فرضية الدراسة نقوم أولا بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار، ثم نقوم بتقدير معاملات النموذج الدراسي، وفي الأخير نقوم بتقييمه و اختبار فرضية الدراسة.

أ- **تكوين نموذج الدراسة:**

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج SPSS اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مسقيمة، لذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم . .

ب- **تقديم نموذج الدراسة:**

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج SPSS تم تقدير نموذج
الدراسة و الممثل في الآتي: $Y = 1.229x - 1.304$

ج-تقييم نموذج الدراسة:

من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار نجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة و فعالة عن نوعية العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار، و يتكون من عدة مقاييس أهمها: معامل الارتباط و معامل التحديد.

1- معامل الارتباط (r):

بحساب معامل الارتباط بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار نجد أن ($r = 0.989$) وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين إدارة المعرفة و اتخاذ القرار.

2- معامل التحديد (R^2):

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة Y بـ X، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة بين XوY متينة وقوية والنموذج الرياضي المقترح واقعي و صحيح.[1]

وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2 = 0.979$ أي أن نسبة تفسير إدارة المعرفة للتغيرات الحادثة في اتخاذ القرار تقدر بـ 97.9% أي أن النموذج المقدر يعبر عن 97.9% من النموذج الحقيقي.

من خلال نتائج SPSS يتبين ثبات النموذج لاختبار فرضية الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1519.142) بقيمة احتمالية (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، و يتضح أن المتغير المستقل إدارة المعرفة بشكله الإجمالي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (97.9%) من التباين في المتغير التابع اتخاذ القرار وهو قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار بالمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية والتي تنص على عدم وجود علاقة لإدارة المعرفة باتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05= α، ونقبل الفرضية البديلة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات و اختبار فرضية الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- اغلب أفراد عينة الدراسة ذكور حيث يمثلون ما نسبته 85,7°\1° .
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي (ليسانس أو مهندس) بنسبة 80°\1°.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تتراوح مدة عملهم بين 1 و اقل من 10 سنوات حيث يمثلون نسبة 65,7°\1°.
- اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية نحو عبارات إدارة المعرفة' حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير المستقل 3,89 اكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3).
- اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية نحو عبارات اتخاذ القرار' حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير التابع 3,48 اكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3).
- وجود علاقة قوية طردية ما بين إدارة المعرفة و اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و اتخاذ القرار لمؤسسة سونلغاز r=0.989 .

[1] بوسهوة النذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق، ص 127.

- تقدر نسبة تفسير المتغير المستقل إدارة المعرفة للمتغير التابع اتخاذ القرار لمؤسسة سونلغاز ب 97,9% أي أن النموذج المقدر يعبر عن 97,9% من النموذج الحقيقي.

خلاصة الفصل الرابع:

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة سونلغاز بالمدية حيث تطرقنا إلى النشأة و التطور إضافة إلى هيكلها التنظيمي، و لقد اعتمدنا على الاستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات حول واقع إدارة المعرفة في المؤسسة و دورها في اتخاذ القرار. حيث قمنا بتوزيعها على عمال المؤسسة و استرجاعها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS لمساعدتنا على الوصول إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

و بعد تحليل النتائج و تفسيرها و اختبار فرضية الدراسة توصلنا إلى عدم صحة الفرضية المنطلق منها و استنتجنا:

وجود علاقة قوية طردية ما بين إدارة المعرفة و اتخاذ القرار لمؤسسة سونلغازحيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و اتخاذ القرار لمؤسسة سونلغاز $r=0,989$.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

رأينا من خلال الدراسة النظرية أن الإدارة تحتل المركز الأكثر الأهمية في تشكيل المؤسسات باعتبارها المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي يتوقف عليها مصير المؤسسة ،فنجاح أو فشل هذه الأخيرة يتوقف على مدى فعالية القرارات المتخذة ،لذا تسعى المؤسسات إلى إنجاح هذه القرارات ،ولا يكون ذلك إلا بتوفير إدارة معرفة فعالة قادرة على تهيئة القاعدة السليمة التي تضمن الانطلاقة الصحيحة لمتخذ القرارات و ذلك بتزويده بكافة المعلومات الضرورية الداخلية و الخارجية في الوقت المناسب ،و تعد عملية اتخاذ القرارات من الوظائف و المهام و الأنشطة الرئيسية للإدارة ،فإذا كانت إدارة المعرفة ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المختلفة فهي أكثر أهمية لعملية اتخاذ القرارات ،لان إدارة المعرفة واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية ،لان إدارة المعرفة تختص بجمع البيانات من مصادر مختلفة وتحليلها بقصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات فعالة.

ومن خلال دراستنا يمكن الإجابة عن الإشكالية الرئيسية كالأتي:

إن تطور المؤسسات وازدهارها مرتبط بفعالية إدارة المعرفة ونجاحها في أداء جميع الأنشطة التي تقوم بها ، وهذا كله يتوقف على قدرة وكفاءة المديرين على اتخاذ القرارات السليمة والفعالة التي تحقق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ومن خلال دراستنا يمكن الإجابة عن الإشكالية الرئيسية كالأتي :

لإدارة المعرفة دور كبير في عملية اتخاذ القرار في جميع مراحلها حيث تقوم بالبحث عن المشكلة و توفير كم من المعلومات لتسيير عملية البحث و توفير البيانات اللازمة و العديد من البدائل. و لكي تستطيع المؤسسة اتخاذ القرار السليم يجب توفير المعرفة في الوقت المناسب و في جميع وظائف العملية الإدارية.

و بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

الفرضية الأولى: جاءت صحيحة حيث انه من خلال الفصل الأول تم التوصل إلى إن: المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما،ورأس المال الفكري هو: مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من أداء المنظمات التي يعملون بها.

الفرضية الثانية: جاءت صحيحة حيث انه من خلال الفصل الثاني تم التوصل إلى أن: إدارة المعرفة هي جميع العمليات التي تساعد المؤسسة على اكتساب المعرفة وتطويرها وتنظيمها وتطبيقها.

الفرضية الثالثة: جاءت صحيحة حيث انه من خلال الفصل الثالث تم التوصل إلى أن: القرار هو اختيار حل من بين عدد من الحلول الممكنة للمشكلة.

واتخاذ القرار هو عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل ، تقييم البدائل، اختيار البديل الأمثل. وتتمثل مراحل اتخاذ القرار في: تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأمثل.

الفرضية الرابعة: جاءت خاطئة حيث انه من خلال الفصل الرابع تم التوصل إلى وجود علاقة قوية ما بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار لمديرية التوزيع حسب أفراد عينة الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار لمؤسسة سونلغاز $r = 0.989$

ولقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التي نوجزها فيما يلي :

- ❖ إن المعرفة هي المورد الوحيد الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.
- ❖ تعتبر إدارة المعرفة ضرورية لأنشطة الإدارة المختلفة' كاتخاذ القرار و حل المشكلات.
- ❖ تستند عملية اتخاذ القرار على مجموعة من المتغيرات و التي تتعلق باختيار بديل من بين البدائل المختلفة التي تواجهها المؤسسة.
- ❖ تحظى وظيفة اتخاذ القرار بمكانة مهمة في الهيكل الإداري للمؤسسة نظرا للمهمة الحساسة التي تمارسها و المتعلقة بالتنبؤ و حل المشكلات و تقييم الحلول.
- ❖ إدارة المعرفة عملية مستمرة متفاعلة لها دور فعال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة و ذلك من خلال ما تقدمه من بيانات' معلومات'مهارات و خبرات.
- ❖ إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال أنظمة المعلومات و التكنولوجيا توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار.
- ❖ تجد إدارة المعرفة في أنظمة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات وسائل فعالة لاتخاذ القرار.
- ❖ وجود علاقة قوية ما بين إدارة المعرفة و اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

و من خلال النتائج التي تم التوصل إليها'نستطيع أن نقدم بعض التوصيات و الاقتراحات و التي نوجزها فيما يلي :

- ❖ أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث يجب أن تتبناه جميع المؤسسات.
- ❖ ضرورة تعميق مفهوم المعرفة لدى العمال لأنه و من خلال الدراسة استنتجنا ضعف استيعاب العمال لمفهوم المعرفة الضمنية و الصريحة .
- ❖ ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة' و استخدام تكنولوجيا المعلومات في تكوين قواعد المعرفة المناسبة.

- تأسيس إدارة مستقلة في المؤسسة قيد الدراسة تحت اسم "إدارة المعرفة" و تحدد مهماتها بتوليد المعرفة و خزنها و توزيعها و تطبيقها و الانتفاع بها.
- يجب أن تهتم مديرية التوزيع بالمعرفة المتاحة لديها و تحاول خلق و توليد المعرفة التي تحتاج إليها اعتمادا على عمليات إدارة المعرفة، و ذلك على مستوى الإدارة العليا و الوسطى.
- ضرورة تبني و استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل: نظم دعم القرار و النظم الخبيرة.
- من الضروري أيضا أن يدرك مسؤولي المؤسسة الأهمية البالغة التي أصبحت تكتسبها المعرفة في الوقت الحاضر و التي يجب أن ينظر إليها على أنها أصل من أصول المؤسسة، مثل رأس المال و المواد الأولية ، لذا يجب على المؤسسة تخصيص برامج تكوينية للأفراد العاملين في مجالات إدارة المعرفة و تطبيقاتها ، للاعتماد عليها في جمع المعلومات .

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولا – الكتب باللغة العربية :

01- إبراهيم الخلوف الملكاوي،**" إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"** ، الطبعة الأولى، عمان الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2007

02- ابراهيم سلطان ،**" نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري "** ، بدون طبعة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000

03- أحمد الخطيب **" إدارة المعرفة و نظم المعلومات"** ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009

04- أحمد علي الحاج محمد،**" اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره"**، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان،2014

05- أحمد محمد المصري ، **" الإدارة و المدير العصري"** ، بدون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2001

06- أكرم سالم الجنابي، **"إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013

07- إيفرام توربان ، " نظم دعم الادارة ، **"نظم دعم القرارات و نظم الخبرة"** ، بدون طبعة ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000

08- إيمان فاضل السمراني ،**" نظم المعلومات الادارية "**، بدون طبعة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2004

09- توماس ستوارت ، **ترجمة علاء أحمد صالح ، ثروة المعرفة "** ، الدار الدولية للإشهار ، مصر 2004

10- جمال الدين لعويسات ، **" الإدارة و عملية اتخاذ القرار "** ، بدون طبعة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2005

11- جمال يوسف بدير، **"اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"**، الطبعة الأولى، دار كثور المعرفة، عمان 2010

12- خالد القاشي : **نظام المعلومات التسويقية " مدخل اتخاذ القرار"** ، بدون طبعة ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014

13- خضر مصباح اسماعيل طيطي، **"إدارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول"**، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009

14- ربحي مصطفى عليان، **"اقتصاد المعرفة"**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 214

15- زيادة القطارة، **"إدارة المعرفة"**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان 2011

16- سرور علي ابراهيم سرورة :«**الذكاء الصناعي : دليل النظم الذكية**» ، بدون طبعة ،دار المريج للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2004

17- سعاد الطيولي ، **"الالتزام و استراتيجية اتخاذ القرار"** ، بدون طبعة ، الدار الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1993

18- سعد غالب ياسين ، **" تحليل و تصميم نظم المعلومات"** ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع " ، الأردن ، 2005

19- سعد غالب ياسين ،**"إدارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ، التقنيات "** ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ،2007

20- سعد غالب ياسين، **" نظم المعلومات الإدارية"**، بدون طبعة، دار اليازروي العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009

21- صلاح الدين الكيسي ،**" إدارة المعرفة"** ، بدون طبعة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2005

22- صونيا محمد البكري ، **استخدام الأساليب الكمية في الادارة** ، بدون طبعة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع لطباعة و لنشر و توزيع الكتب الجامعية ، الإسكندرية ، 1997

23- طارق طه ، **" نظم دعم القرار في بيئة العولمة و الانترنت "** ، بدون طبعة ، دار الكتب للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2006

24- عبد الرحمان الصباح ، **" نظم المعلومات الإدارية"** ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997

25- عبد الرحيم ثريا الخزرجي، **"اقتصاد المعرفة، الأس النظرية والتطبيق في المعارف التجارية"**، الطبعة

الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان، 2010

26- عبد الستار العلي، **"مدخل إلى المعرفة"**، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009

27- علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، **نظم دعم القرارات "** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2005

28- علاء فرج الطاهر' **"إدارة المعلومات والمعرفة"**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2010

29- علاء فرحان طالب ،**" إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون"** ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،2009

30- علي فهمي : **" نظم دعم اتخاذ القرار و الأنظمة الذكية"** ، بدون طبعة ، دار الكتب الجامعية لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2004

31- فلاح حسن حسيني، **" الإدارة الاستراتيجية "** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010

32- فليح حسن خلف ،**" إقتصاد المعرفة "** ، الطبعة الأولى ، عمان ، عالم الكتب الحديث للنشر و الوزيع ، 2007

33- **كاسر نصر المنصور ، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم و طرائق كمية) ، الطبعة الأولى ، دار و مكتبة الحامد للنشر ، عمان – الجبيهة ، 2000**

34- محمد الصيرفي، **" القرار الإداري و نظم دعمه "**، بدون طبعة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2006

35- محمد حافظ حجازي ، **" دعم القرارات في المنظمات "** ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء ، الدنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ،2006

36- محمد عبد العليم صابر، **" نظم المعلومات الإدارية"**، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، مصر،2007

37- محمد عواد الزيادات، **"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"**، بدون طبعة، دار صفاء للنشر التوزيع، عمان 2008

38- منال محمد الكردي ، **" نظم المعلومات الادارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات)** ، بدون طبعة ،دار الجامعة الجديدة للنشر و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2003

39- منصور البديوي ، **" دراسات في الأساليب الكمية و اتخاذ القرارات"** ، بدون طبعة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1987

40- مها مهدي الحقاف ، **"نظم دعم القرار و النظم الذكية"** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012

41- نادرة أيوب ، **" نظرية القرارات الإدارية "** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن 1997

42- نبيل محمد مرسي **"التقنيات للمعلومات "** ، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر "، الإسكندرية ،2005

43- نجم عبد الله الحميدي ، **" نظم المعلومات الادارية ، مدخل معاصر"** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان 2004

44- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، عمان مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2008

45- نواف كنعان ، : **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق"** ، بدون طبعة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأرن ، 2011

46- هيثم علي حجازي،**" المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات"**، الطبعة الأولى، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014

ثانيا- الكتب باللغة الأجنبية:

01- Thomas stewart « **intellectual capital : the weathe of organization** , New Yourk : doubleday 1998

ثالثا- المذكرات :

01- بوركوة عبد المالك ،**" إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011

02- بوسهوة النذير ،" دورة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة" ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال و تسويق ، جامعة المدية ، 2008

03- سعيدة سعيدة حنك ، **"محاولة تطبيق الأنظمة الخبيرة في عملية التوظيف"** ، رسالة ما جستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 1998

04- عبد العزيز بن محمد الحميفي ، **" عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي"** ، دراسة مقدمة لإستكمال درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم تالأمنية ، السعودية ، 2007

رابعا- المقالات:

01- سعيدة سعيدة حنك ، **"هل الأنظمة الخبيرة هي الخطرة نحو تحسين سير المؤسسة ؟ "** كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، العدد 07 ،2002

خامسا- الملتقيات :

01- صالحي حامد أسامة ، **" رأس المال الفكري" ، التحدي الجديد في ظل الإقتصاد الجديد ، المؤتمر الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية** ، البليدة 13-14 ماي 2008

02- عبد الستار حسن يوسف ، **" دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال (المؤتمر السنوي العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية)** جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية العلوم الإدارية ، 27-28 أفريل 2005

03- ناصر مراد ، **" دور الإستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الاقتصادية"** ، المؤتمر الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، البليدة ، 13-14 أفريل 2008.

سادسا : المواقع الإلكترونية

-01 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، متاح على الموقع[www.hrdiscussion.com.hr63439.htm] ، 2015/12/23 ، 16:02

-02 www.sonelgaz.dz، 2016-04-26، 11:00 سا.

الملاحق

الملاحق :

01-الإستبيان

02-مخرجات SPSS