



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعلة: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة: دور إدارة المعرفة في تحسين عملية
صنع القرار

دراسة حالة: شركة الإسمنت - تبسة -

تحت إشراف:

من إعداد الطالبين:

- بورحلة منجية

- جدي أكرم

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

- شابو سامي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمروش عمر	أستاذ مساعد قسم (أ)	رئيسا
بورحلة منجية	أستاذ مساعد قسم (أ)	مشرفا ومقررا
حمد شفاء	أستاذ مساعد قسم (أ)	عضوا مناقشا



شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف

الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

أما بعد نتقدم بجزيل الشكر و التقدير الى من قدم العون
و رسم لنا الطريق، للأستاذة المشرفة بورحلة منجية على
المجهودات الكبيرة التي بذلتها معنا لإنجاز هذا العمل. كما
نتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا على إتمام هذا العمل
و على دعمهم المعنوي أيضا كما لا يفوتنا أن نتوجه
بشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه
المذكرة .

وهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على خاتم الأنبياء و
المرسلين اهدي هذا العمل إلى :
أمي الغالية التي تساندني بدعائها و تغمرني بحبها
إلى من ألوذ في حبه أبي العزيز
أمي و أبي الذان أوصلاني إلى ما أنا عليه الآن ادامهما الله لي
إلى من أهداهم إلي القدر أخي و أخواتي
و إلى كل أصدقائي و صديقاتي دون إستثناء
إلى كل من ساندني وساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو

من بعيد





الفهرس العام



الفهرس العام

الصفحة	العنوان
-	الشكر و العرفان
-	الإهداء
V-I	الفهرس العام
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الملاحق
أ - د	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة و عملية صنع القرار	
06	مقدمة الفصل الأول
07	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة
07	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
07	أولاً: تعريف المعرفة
08	ثانياً: خصائص المعرفة
08	المطلب الثاني: أهمية المعرفة و مصادرها
09	أولاً: أهمية المعرفة
10	ثانياً: مصادر المعرفة
10	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
10	أولاً: المعرفة الظاهرة
11	ثانياً: المعرفة الضمنية
11	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
11	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
12	أولاً: نشأة إدارة المعرفة

13	ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة
14	ثالثا: خصائص إدارة المعرفة
14	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة المعرفة
14	أولا: أهداف إدارة المعرفة
15	ثانيا: أهمية إدارة المعرفة
16	المطلب الثالث: مبادئ ووظائف إدارة المعرفة
16	أولا: مبادئ إدارة المعرفة
19	ثانيا: وظائف إدارة المعرفة
20	المبحث الثالث: ماهية عملية صنع القرار
20	المطلب الأول: مفهوم عملية صنع القرار و أهميته
20	أولا: مفهوم القرار و عملية صنع القرار
21	ثانيا: أهمية صنع القرار
22	المطلب الثاني: مراحل صنع القرار
25	المطلب الثالث: صفات وظروف عملية صنع القرار
25	أولا: صفات عملية صنع القرار
27	ثانيا: ظروف صنع القرار
28	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: أهمية تطبيق إدارة المعرفة لتحسين عملية صنع القرار	
30	مقدمة الفصل الثاني
31	المبحث الأول: متطلبات إدارة المعرفة
31	المطلب الأول: مجالات وإستخدامات إدارة المعرفة.
31	أولا: مجالات إدارة المعرفة
34	ثانيا: إستخدامات إدارة المعرفة
35	المطلب الثاني: تحديات إدارة المعرفة

36	المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة
37	المبحث الثاني: أساليب صنع القرار و معيقاته
37	المطلب الأول: صعوبات وأخطاء صنع القرار
37	أولاً: صعوبات صنع القرار
38	ثانياً: أخطاء صنع القرار
39	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في صنع القرار
39	أولاً: العوامل البيئية الداخلية
41	ثانياً: العوامل البيئية الخارجية
42	ثالثاً: عوامل أخرى
44	المطلب الثالث: أساليب صنع القرار
44	أولاً: الأساليب الكيفية
47	ثانياً: الأساليب الكمية
50	المبحث الثالث: اثر تطبيق إدارة المعرفة على صنع القرار
51	المطلب الأول: دور المعلومات في صنع القرار
52	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة
53	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في صنع القرار
57	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحسين عملية صنع القرار في مؤسسة إسمنت -تبسة-	
59	مقدمة الفصل الثالث
60	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إسمنت تبسة
60	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إسمنت تبسة
60	أولاً: نشأة الشركة
61	ثانياً: تعريف مصنع شركة الإسمنت
63	ثالثاً: الأهمية الاقتصادية للمصنع

63	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وقيمها
63	أولاً: أهداف المؤسسة
64	ثانياً: قيم المؤسسة
66	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية
68	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
69	أولاً: مجتمع الدراسة
69	ثانياً: عينة الدراسة
69	ثالثاً: طريقة جمع البيانات
69	المطلب الثاني: أدوات البحث و طرق جمع البيانات
69	أولاً: الوثائق والسجلات
70	ثانياً: الاستمارة
71	ثالثاً: المقابلة
71	رابعاً: الملاحظة
71	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
71	أولاً: التكرارات و النسب المئوية
71	ثانياً: معامل ألفا كرونباخ
72	ثالثاً: المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري
72	رابعاً: معامل إرتباط بيرسون و الانحدار
73	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
73	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية
73	أولاً: تحليل متغيرات الدراسة الشخصية
76	ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة الوظيفية
79	المطلب الثاني: نتائج تحليل متغيرات الدراسة

87	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
92	خلاصة الفصل الثالث
94	خاتمة عامة
99	قائمة المصادر و المراجع
104	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	مراحل عملية صنع القرار	01
27	الظروف المحيطة بالقرار	02
33	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	03
52	دور المعلومات في صنع القرار	04
54	نموذج مبسط لدور نظام المعلومات في اتخاذ القرار	05
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-	06
74	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
75	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	08
76	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	09
77	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	10
78	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	11

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
56	دور نظم المعلومات الإدارية في مراحل صنع القرار	01
60	مساهمات مؤسسات الإسمنت ومشتقاته بالشرق والعرب والشلف	02
61	الشركات المساهمة في إنجاز المشروع	03
69	عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها و التالفة	04
70	توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة	05
72	قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	06
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	08
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	09
77	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	10
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	11
79	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الأول	12
83	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني	13
87	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	14
88	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية	15
91	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	16

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
104	الهيكل التنظيمي لموسسة إسمنت تبسة	01
105	إستمارة إستبيان	02
109	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	03
110	نتائج حساب معامل الثبات الفاكرونباخ	04
111	نتائج حساب إختبار التوزيع الطبيعي	05
112	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية	06
116	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	07



المقدمة العامة



1- تمهيد

من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعليه وجب على المؤسسة أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، واستخدامها لصناعة القرار، وحل المشكلات... الخ ، وهذا باعتماد إدارة معرفة تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة.

ولقد بدأت إدارة المعرفة تشكل إحدى أهم التطورات الفكرية المعاصرة التي تحولت إلى ممارسة عملية أكثر تلاءماً مع التغيرات المتسارعة في عالم اليوم باعتبار أن المورد البشري هو الحلقة الأهم فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المؤسسات الحديثة الإهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته ، وتسخيرها في عمليات صناعة القرار حتى تتمكن المؤسسة من الحد من الإخفاقات والإنحرافات لتحقيق التقدم.

و ضمن هذا الإطار، تبرز أهمية إدارة المعرفة كأداة لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية فيما يخص صناعة القرارات و من هذا المنطلق ونظراً لتزايد أهمية هذا الموضوع عمدت هذه الدراسة إلى تناول هذين المتغيرين من أجل معرفة طبيعة العلاقة بينهما بدراسة تطبيقية على مؤسسة إسمنت -تبسة-

2- إشكالية البحث

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على شكل التساؤل الآتي:

من خلال ما سبق تتجسد إشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها كاتي :

" إلى أي مدى يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تحسين عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية

؟ وما واقع تطبيقها في مؤسسة إسمنت - تبسة-؟"

إنطلاقاً من الإشكالية المطروحة أعلاه وتفصيلاً لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بإدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ؟
- ما المقصود بصنع القرار في المؤسسة ؟ وفيما تتمثل أهميته ؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة في صنع القرار؟

3- فرضيات البحث

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية تم وضع فرضية رئيسية تبنى عليها الدراسة تمثل فيما يلي :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية :

1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإكتساب وتوليد المعرفة على صنع القرار؟

2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على صنع القرار؟

3- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على صنع القرار؟

4- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على صنع القرار؟

4- أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية إدارة المعرفة و ما لها من دور كبير في عملية صنع القرارات الإدارية الناجحة للمؤسسات في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم وظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة بإضافة إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، أصبح من الضروري على هذه الأخيرة بما فيها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام بترشيد قراراتها الاقتصادية لضمان الاستمرار حيث إن هذا الأمر يستوجب على صناعات القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام بالمعرفة واستخدامها في صنع قرارات اقتصادية تكون قائمة على أسس علمية وتتم في ظل ظروف قريبة من حالة التأكد التام مما يرشحها بأن تكون ذات فعالية أكثر، وللوصول إلى هذه الغاية كما يجب عدم الاكتفاء باستخدام معارف من أي نوع كانت بل يجب أن ينصب الاهتمام نحو استخدام تلك المعارف التي تمتاز بالجودة المطلوبة و المساهمة في توفرها وسهولة انتقالها و توزيعها عند موظفيها.

5- أهداف البحث

- التعرف على أهمية إدارة المعرفة ودورها الفعّال في عملية صنع القرارات الناجحة للمؤسسة؛

- إظهار مدى أهمية المعرفة الى المديرين؛

- إظهار العلاقة بين إدارة المعرفة بفرعيها الظاهري و الضمني بعملية صنع القرارات؛

- تقييم مدى استخدام إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة -إسمنت تبسة-؛

- تحفيز المديرين و الموظفين في المؤسسة محل الدراسة -إسمنت تبسة- على تبني إدارة المعرفة و إستخدامها في صنع القرارات لمؤسساتهم.

6- مناهج البحث

تم إعتقاد المنهج الوصفي والذي يعتبر اكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم الإعتقاد أيضا على المنهج التحليلي لإجراء الدراسة التطبيقية من خلال جمع البيانات والمعلومات عن طريق الإستبيان وتحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها إضافة إلى إستخدام المنهج الإحصائي من خلال الإستعانة ببعض الجداول والإحصائيات.

7- حدود البحث

من أجل بإشكالية الدراسة و فهم جوانبها المختلفة و التوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد مجالها كالآتي:

-الحدود الموضوعية: تناولنا هذه الدراسة الإطار النظري لإدارة المعرفة و صنع القرار و دراسة العلاقات بينهما.

-الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2017.

-الحدود المكانية: تمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة إسمنت - تبسة -

8- صعوبات البحث

تم أثناء إعداد هذه الدراسة مواجهة جملة من الصعوبات أهمها:

- صعوبة الحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع من طرف المؤسسة محل الدراسة؛

- وجود فجوى بين النظري و الواقعي وهو ما شكل صعوبة في الإسقاط؛

9- هيكل البحث

حتى يتم بلوغ الأهداف من البحث والإلمام بمختلف جوانب إدارة المعرفة ودورها في تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات الإقتصادية سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

حيث تم التطرق في الفصل الأول سيتناول الإطار النظري لإدارة المعرفة و عملية صنع القرار حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاث مباحث ،يتضمن المبحث الأول مفاهيم عامة حول المعرفة وتم تخصيص المبحث الثاني ماهية إدارة المعرفة أما المبحث الثالث تم من خلال تخصيصه لمفاهيم نظرية حول صنع

المقدمة العامة

القرار، كما تناول الفصل الثاني عملية إدارة المعرفة و صنع القرار من خلال المبحث الأول الذي تناول متطلبات إدارة المعرفة وتناول المبحث الثاني أساليب صنع القرار و معيقاته أما المبحث الثالث تم تخصيصه لتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة و عملية صنع القرار، وأخيرا الفصل الثالث سيتم إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة إسمنت تبسة حيث تناول المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فقد تضمن منهجية الدراسة الميدانية أما فيما يخص المبحث الأخير فمن خلاله سيتم تحليل البيانات باستخدام مختلف الإحصاءات والبرامج الإحصائية وإستخلاص مجموعة من النتائج وهذا بعد إختبار فرضيات الدراسة.



الفصل الاول



مقدمة الفصل الأول

إدارة المعرفة ضرورة ملحة لضمان استمرار والنجاح لكل مؤسسة حيث أن مفهوم المعرفة اتسع واشتمل على معاني ومفردات عديدة بما يتناسب مع التطور الحاصل في زمن أطلق عليه "عصر المعرفة" بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في المعلومات المحفوظة في عقول البشر ، والمخزنة في بطون الكتب ، والمراجع وعلى هذا الأساس فإن المعرفة هي الفهم الراقي والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات و القدرات الكامنة والمكتسبة لدى أفراد المؤسسة ، حيث أصبحت تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والمؤسسات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن المؤسسات من القيام بمهامها

وسيتيم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية، كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة؛

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: ماهية عملية صنع القرار.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة

تعد المعرفة ثروة حقيقية لكل فرد من الأفراد والجماعات والمؤسسات فهي الأداة الحيوية الفعالة التي من خلالها تتمكن من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة بالإضافة إلى أنها مصدر لتمييز المؤسسات وأساس إرتقائها ونجاحها حيث تتميز بالعديد من الخصائص فهي تختص بالعنصر البشري عن غيره من الموارد الأخرى كما تعددت تصنيفاتها وإختلفت وتنوعت مصادرها منها ما هو داخلي وما هو خارجي.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو في إستثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة التي تنقيد فالمعرفة لا تعكس التنفيذ تعد مجرد تكلفة وأن نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها. وسيتم التطرق لأهم التعاريف التي تناولت مفهوم المعرفة كما يلي:

أولاً: تعريف المعرفة

- **التعريف الأول:** تعرف على أنها " حصيلة ما يمتلكه الشخص من معلومات وثقافة علم في وقت معين من أجل الحكم على جودة القرارات وقدرته في المفاضلة على إختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة (1)؛"

- **التعريف الثاني:** تمثل المعرفة " توافق المعلومات والمهارات والخبرة إضافة إلى آراء الخبراء لتؤدي إلى أصول ثمينة يمكن إستخدامها لمساعدة متخذ القرار (2)؛"

- **التعريف الثالث:** وتعرف بأنها "الفهم والإهتمامات والإطلاعات التي يجري إمتلاكها من خلال التعلم والخبرة (3)؛"

- **التعريف الرابع:** وتعرف بأنها " رأس مال إقتصادي، ومصدر إستراتيجي وعامل إستقرار المؤسسة وتلعب دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية لتثبت نجاعتها (4)؛"

¹ - عدنان عواد الشويكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دون ذكر طبعة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 103

² - فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 133

³ - ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشيرين بدرى البارودي، إقتصاد المعرفة - الأسس النظرية و التطبيق في المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص: 33

4 Imed Boughazala Et Jeun Louis Ermin, **Managemeni De Connaissances**, Paris, 2004, P : 21.

- **التعريف الخامس:** ويمكن تعريفها كما يلي "المعرفة في رأس مال فكري، وقيمة مضافة، تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي (1)؛"

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق التجربة والممارسة حيث تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشكل التي تواجهه في مجال معرفته.

ثانيا: خصائص المعرفة

تمتاز المعرفة بالعديد من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من البيانات والمعلومات ومنها ما يلي:

- غير مادية أي غير ملموسة؛
 - تتعرض للتغير المستمر أي أنها ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تتصل بها؛
 - المعرفة هي نتاج العلم، التعلم والخبرة؛
 - المعرفة تراكمية وغير قابلة للنضوب أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم؛
 - المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة؛
 - المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار؛
 - المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم.
- و من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة عبارة عن ذلك المزيج من الخبرة، التعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، والتي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في موقف قراري محدد (2).

المطلب الثاني: أهمية المعرفة و مصادرها

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر نتيجة ثورة المعلومات والتكنولوجيا حيث يمكننا القول أن المعرفة أصبحت موردا (سلعة) إستراتيجيا ثمينا بالغ الأهمية والحيوية للمؤسسات والمجتمعات الحديثة ومصدرا مهما للقيمة الفكرية التي ترسم من خلالها المجتمعات والدول قوتها وتقدمها في جميع المجالات.

1- علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة المعرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص:55

2- أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:08

أولاً: أهمية المعرفة

تتجلى أهمية المعرفة فيما يلي:⁽¹⁾

- الزيادة المستمرة في الإستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتائج المعرفة والعلم الذي يتسع حجمه بإستمرار .

- الزيادة السريعة والمستمرة في إستخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة التكنولوجية.

- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الإبتكارات والإكتشافات والإختراعات التكنولوجية.

- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة،توليدا وإنتاجا وإستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والإتصالات والبرمجيات والبحوث...إلخ

- الزيادة المستمرة في عدد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم كما تتجلى أيضا في:⁽²⁾

- أسهمت في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكله تكون أكثر مرونة؛

- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسات للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفز الإبداع المتواصل لأفرادها والجماعات؛

- توجه المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم بأكثر كفاءة؛

- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير السريع في بيئة الأعمال وتواجه التعقيد المتزايد فيها يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية، عبر بيعها والمتاجرة بها أو إستخدامها في تطوير منتج معين أو لإنتاج منتجات جديدة؛

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

1- أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 10-09

2- محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص: 20

ثانياً: مصادر المعرفة

يوجد مصدرين أساسيين من أجل الحصول على المعرفة كما يلي:⁽¹⁾

1- المصادر الخارجية

هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الإنتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية إستتساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات و الأنترنت و القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجماعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الإختراع الخارجية.

2- المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات الأفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الإستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسات ككل وعمليتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية للأفراد، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي والحوار، والعمليات الداخلية عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الإختراع الداخلية.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة في أي منظمة كانت إضافة المعارف فيها لتحسين إستخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها والبحث في كيفية تطويرها، إيجادها، تحويلها، تبادلها، نقلها، وإستثمارها وعليه يمكن تقسيم المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

أولاً: المعرفة الظاهرة

هي المعلومة الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق، المراجع، الكتب، المدونات، التقارير و وسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها و إنتاجها، وبالتالي تخزينها وإسترجاعها⁽²⁾.

كما تعرف أيضا على أنها " تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها الكتيبات المتعلقة، بالسياسات، الإجراءات، المستندات ومعايير المعلومات والتشغيل... إلخ وفي الغالب

1 إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في

علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال المؤسسات، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 10.

2 محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ص: 40

يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها و إستخدامها، ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب⁽¹⁾.

ثانيا: المعرفة الضمنية

تعرف على أنها "المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق والنوعية والحدسية وغير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة⁽²⁾".

وفي حقيقة الأمر توجد في مهارة كيف تعرف وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد، والتي ليس من السهولة نقلها وتحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية⁽³⁾ .

يمكن القول أنه بالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرة و الضمنية) إلا أن كل منهما تعتبر مكملًا للآخر وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي مؤسسة حيث تبرز أهميتها في القيمة المضافة وخلق ميزة تنافسية في بيئة متغيرة ودائمة التطور لذلك فلاي معرفة مصدر قد يكون مصدرها داخلي أي يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أو يكون مصدرها خارجي يتعلق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة موضوعا قديماً وحديثاً في نفس الوقت حيث نجد أن معظم الكتابات عن الموضوع كانت في السنوات القلائل الماضية ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم حيث أنه ليس هناك مفهوم جامع لإدارة المعرفة وذلك لإتساع ميدانها وتنوع مجالاتها ورغم الممارسات المعرفية للإنسان والمنظمات كسلوك إلا أن إدارة المعرفة تعد من الحقول العلمية المعاصرة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتحت لها آفاق واسعة نحو تعزيز مكانتها و إمكاناتها.

1 خضر مصباح وإسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة-التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر، الاردن، 2010، ص: 43

2 ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص: 78

3 خضر مصباح وإسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص: 43

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

يعد حقل إدارة المعرفة من الحقول نسبياً وعلى مستوى التطبيق إذ لم يتم الاعتراف بها إلا في السنوات القليلة الماضية وذلك بعد أن وضع بعض المقاييس لها وتنامى الوعد بالفوائد المحققة من طريقها، ففي نهاية القرن العشرين وجه الإنتباه إلى هذا الموضوع، وذلك لأن المكونات الداخلية في إدارة المعرفة إحتاجت في حينها إلى إعادة ترتيب القيمة التي سيتم الإستفادة منها في السوق وتلبية إحتياجات الزبون ومواجهة التغيرات السريعة الحاصلة، وظهرت الحاجة إلى إدارة المعرفة المعرفة بسبب النمو المتزايد والحاجة إلى تشخيص الهياكل التنظيمية غير المرنة التي لا يمكن أن تتأقلم مع التغير السريع في السوق ومن أهم الطرائق التي حفزت نشوء إدارة المعرفة هي الإستخدام المتزايد لتقنية المعلومات والإتصالات ويعد "دون مارشاند" أول من إستخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة الذي يعود لهم الفضل جميعاً في وضع إدارة المعرفة على الخريطة على نحو ما، بينما تميزت مؤسسات (كمعامل بكمان والبنك الدولي) بعملها المبدع في حقل إدارة المعرفة كما قامت أيضاً الشركات اليابانية بدور هام في نشوء إدارة المعرفة وتطبيقها⁽¹⁾. وأن نشوء إدارة المعرفة وتطورها حصيلة مجموعة من العناصر هي: التفكير الفلسفي النظري، وجهات نظر التربويين وقادة الأعمال، دور القوى الإقتصادية في تكوين المعرفة، إعادة هندسة العملية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعلومات رأس المال الفكري، والموجودات الفكرية، المؤسسة المتعلمة وثقافة المؤسسة. كما أن (ديمايتا وأودر) رأى من خلال دراسته أن مفهوم إدارة المعرفة قد نشأ فعلياً بسبب:

1- الإتجاه نحو تصغير حجم المؤسسات خلال فترة الثمانينات وذلك لتقليل التكلفة وتعظيم الربح إلا أن التصغير كان يفقد المؤسسة جزء من معرفتها، مثلاً برحيل الموظفين أصحاب المعرفة المتراكمة تقع المؤسسات إلى تبني سياسة إدارة المعرفة فكرياً وتطبيقاً من أجل الحصول على المعرفة التي يكتسبها موظفوها خلال عملهم.

2- التطور التكنولوجي حيث كان للتطور التكنولوجي، دوراً كبيراً في الأهمية المتزايدة التي إكتسبها مفهوم إدارة المعرفة، وذلك من خلال إتجاهين هما:

- الإنفجار الهائل في نمو مصادر المعلومات.
- شارع الخطر في التغيرات التكنولوجية.

1 علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دون ذكر طبعة ، دار غريب للنشر، مصر، 2002، ص:206

كما أن إدارة المعرفة هي محاولة لسيطرة على إنفجار المعلومات من أجل تجميعها وإستخدامها في زيادة معرفة الأفراد وخاصة أن التطور الكبير جعلنا نشعر أننا قادرين على السيطرة على هذا التدفق الكبير للمعلومات⁽¹⁾.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة يمكن ذكرها ، فيما يلي:

- **التعريف الأول:** تعرف إدارة المعرفة بأنها: " عملية يتم بموجبها تجميع و إستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمؤسسة من خلال الإبتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة⁽²⁾ ".
- **التعريف الثاني:** تعرف إدارة المعرفة بأنها: " العمليات والأنشطة التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة من حيث إختيارها، تنظيمها وإستخدامها، نشرها، تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة إلى معرفة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة مثل إتخاذ القرارات، و إجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي⁽³⁾ ".
- **التعريف الثالث:** "إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للإستعمال الخلاق للمعرفة وإنشائها⁽⁴⁾".
- **التعريف الرابع:** تعرف إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر و تستخدم المعرفة وتستخدمها وتنتشرها من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها⁽⁵⁾".
- **التعريف الخامس:** " إدارة المعرفة مجموعة من الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد و جمع ومشاركة و إعادة تجميع و إعادة إستخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في المؤسسة لزيادة الإبتكار وإتخاذ القرار⁽⁶⁾".

¹علي السلمي، مرجع سابق، ص: 207

2- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دون ذكر طبعة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص:27

3-أحمد علي الحاج محمد، إقتصاد المعرفة وإتجاهات تطورها، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2014، ص: 135

4 - ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص:123-124

5- جمال يوسف دبير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العملية للنشر والتوزيع، 2010، ص:33

6- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات العمال، دون ذكر طبعة ، دار وائل للنشر، سوريا، 2013، ص:60

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية تحليل، تركيب، تقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة للأعمال وصنع قرارات حاسمة.

ثالثاً : خصائص إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة جملة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

- تحتوي أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة؛
- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة؛
- إستخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل، مثل إستخدامها في التخطيط و إتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- إختيار المعرفة، تنقيحها، ترشيحها، تبويبها، تصنيفها و تنظيمها؛
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛
- إستخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي (1).

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة المعرفة

إدارة المعرفة سر نجاح أي مؤسسة وهي المصدر الأكثر أهمية فيها إذ تركز على الأفكار والتقنيات والتكنولوجيا لدى فهيا المصدر الأكثر أهمية لما لها من أثر على عمالها، عماليتها، منتجاتها وأداء المؤسسات بإختلافها.

أولاً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى ما يلي:

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- أسر المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة إستعمالها؛
- إستخدام المعرفة وتعظيمها؛
- بناء إمكانات التعليم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطورها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛

1 إبراهيم خولف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص: 77

- جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- التأكد من فعالية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الإختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالإبتكارات؛
- تحول المؤسسات من الإقتصاد التقليدي نحو الإقتصاد العالمي الجديد (إقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تساهم في التحول نحو الشبكات الإقتصادية الواسعة و التجارة الإلكترونية؛
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتساهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها و الجودة، إدارة وتطوير العاملين؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتقسيم الهادف والتكيف للإضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم (1).

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

- تتخذ إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المؤسسات وعلى مستويات مختلفة من المورد البشري والعمليات والمنتجات والأداء التنظيمي الكلي ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:
- إستثمار رأس المال الفكري إذ أصبحت قيمة المؤسسات وأسهمها تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري؛
 - تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعية وبذلك تعزز إلتزام المؤسسة بهذه الأنشطة والأهداف؛
 - تعزيز المقدرات والجدارة الجوهرية في المؤسسة؛
 - تحسين الأداء التنظيمي إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه (2)؛
 - إتاحة الفرصة للمؤسسة لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها وتحديد المعرفة المطلوبة وسد الفجوة بينهما؛
 - تحفيز المؤسسات على تشجيع مقدرات الإبتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة وتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

1- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ص ص: 60-61

2- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص: 104

- بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات من خلال تبني العديد من الإبداعات المتمثلة في طرح أفكار، سلع، وخدمات جيدة؛
- تحسين العمليات في المؤسسة وذلك بزيادة فعاليتها بأفضل طريقة ممكنة وإتخاذ القرارات المناسبة وزيادة كفاءتها من خلال القيام بها بالسرعة الممكنة وبأقل تكلفة، وزيادة درجة إبتكاراتها من خلال القيام بها بطريقة إبداعية وجديدة؛
- تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها وإيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة ومنتجات تعتمد على المعرفة، مما يساعد في زيادة تنافسية المؤسسة؛
- الإرتقاء بمستوى رأس المال الإنساني وذلك بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل ومساعدته في حل مشكلاته وزيادة قدرته على التكيف مع المستجدات والتغيرات فيه وإعداده لإستيعاب التغير والتكيف معه وإذكاء روح التعاون لديه؛
- تخفيض التكاليف ورفع موجودات المؤسسة الداخلية لتوليد الإيرادات الجيدة؛
- دعم الجهود للإفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
- تشجيع التغير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المؤسسة ويساعدها على التميز والريادة في بيئة سريعة التقلب⁽¹⁾.

المطلب الثالث: مبادئ ووظائف إدارة المعرفة

ترتكز إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ كما أن لها عدة وظائف سيتم التطرق لها في ما يلي:

أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على عدة مبادئ، فيما يلي أهمها:²

1- الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا

إن المنظمات التي ترغب في إدارة المعرفة بفعالية تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدربة حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال كذلك أجهزة الكمبيوتر فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى، قد يكون البشر مكلفين ومشاكسين، إلا أنهم بارعون في بعض المهارات المعروفة فإذا أردنا فهم وإستيعاب المعرفة

¹- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص: 110-112.

²- أحمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص ص: 62-66.

ومن ثمة تفسيرها وترجمتها في سياق أوسع أو لدمجها مع أنواع أخرى من المعلومات، أو خلق أشكال أخرى غير منتظمة، من المعرفة، فإن البشر هم الإدارة الأنسب لذلك، ومن ناحية أخرى فإن أنظمة الكمبيوتر والاتصالات تعتبر جيدة في العديد من النواحي حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المنظمة والتي تتغير بسرعة، وبوجود هذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بنيات لإدارة المعرفة مختلطة بحيث يمكن إستخدام البشر والأجهزة بطرق يكمل بعضها البعض.

2- إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة

تعد المعرفة مصدر قوة ولكن لإدارتها الفعالة يتطلب إستثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال والأيدي العاملة في العديد من الأنشطة لإدارة المعرفة ومنها:

- تحصيل المعرفة ذلك من خلال إنشاء وثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى أجهزة الكمبيوتر؛
- إضافة قيمة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها؛
- تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة إلى المعرفة؛
- تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة.

و إذا كانت إدارة المعرفة مكلفة إلا أن المقابل البديهي لذلك هو أن عدم إدارة المعرفة سيكون أكثر كلفة على سبيل المثال كم سيكلف المؤسسة إن نسيت ما يعرفه مستخدميها الأساسيين أو لم تكن قادرة على تلبية إحتياجات عملائها والرد على إستفساراتهم بسرعة وفورا، أو أن تتخذ القرارات الضعيفة مبنية على معرفة خاطئة.

3- إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة

إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي و رأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمؤسسة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري للمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة إستخدامها، وهناك العديد من المؤسسات الخادمت التي تؤدي دورا حيويا في إدارة المعرفة ولديها مسئولين على مستوى عالي لإدارتها مثل: ماكنزي، وأندرسون للإستثمارات وإرنست و يونج وبراييس كما أعادت مختبرات باكرمان تركيب منظومة نظم المعلومات لديه، لتصبح مدراء للمعرفة تدعى حاليا بدائرة نقل المعرفة كما أوجدت مؤسسة هيولت باكارد مجموعة تسويق نظم الكمبيوتر، وحتى لا تكون وظيفة إدارة المعرفة مجرد جمع كل المعرفة والسيطرة عليها والتحكم فيها يجب أن يكون هدف المؤسسة هو تفعيل عملية إيجاد وتوزيع المعرفة وإستخدامها من قبل الآخرين.

4- إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من الأسواق أكثر من النظم

قد يفكر البعض عند تطبيق إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة شبيها بمجموعة من معارف الموسوعة البريطانية والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، ولكن معظم المنشآت تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل حيث تقوم ببساطة بتصميم المعرفة وتقديمها لمستهلكيها ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال.

وقد بدأت بعض الشركات بالفعل بمساعدة مدرائها ومستخدميها على الإنخراط في تحصيل المعرفة وعلى سبيل المثال قامت جين ليدر مديرة قسم المعلومات وبحوث التسويق بشركة بو لارويد بتدريب رؤساء الأقسام بالشركة وفق خطة أطلق عليها ألعاب الحرب، حيث قام المشاركون بدراسة السوق ثم قاموا بلعب الأدوار للمنافسين للشركة في تقديم عروض تجارية للعملاء وحققت مدة التدريبات التسويقية نجاحا كبيرا، ثم أقامت كل من شركتي (تو يوتا و نيسان) بإرسال مصممي السيارات إلى الولايات المتحدة الأمريكية لتلقي المعرفة الضمنية من خلال الإختلاط بمجموعات معينة من العملاء.

5- أن إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة

من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، إلا أن المعرفة يتم إستخلاصها ومن ثم إستخدامها بكثافة من خلال القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة وتختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقا لبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، تصميم وتطوير المنتج وبعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير و إعادة الطلبيات ولهذا يجب عند إدخال تعديلات على إدارة المعرفة مراعاة مثل هذه العمليات التجارية الأساسية، ويتم تحسين المعرفة من خلال عمليات موجهة أساسا لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحوث، ثم نشر وإستخدام المعرفة من أجل تطوير النظام.

6- إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا

إذا كان الوصول للمعرفة أمرا مباحا بشكل كاف، عندئذ توجد مجموعات من طالبي المعرفة تصطف خارج المكتبات في جميع أنحاء العالم، ذلك لأن حرية الوصول للمعرفة أمرا هاما وضروريا، لكن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب الإنتباه والتواصل وقيل في ذلك أن الإنتباه هو عملية عصر المعلومات وهذا يعني أن الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط وأن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي فقد يشعر مديرو المعرفة بأنه إذا أمكنهم فقط وضع معرفة مؤسساتهم تحت السيطرة يكون عملهم قد تم إنجازه إلا أن وظائف إدارة المعرفة ليس لها نهاية وذلك كما هو الحال في إدارة الموارد أو الإدارة المالية حيث لا يمكن مطلقا معرفة

الوقت الذي سيتم فيه إدارة المعرفة بالكامل ويرجع عدم إنتهاء إدارة المعرفة إلى أن فئات المعرفة المطلوبة تتغير بصفة مستمرة فالتقنيات الحديثة والطرق الإدارية والوسائل التنظيمية وإحتياجات العملاء تتغير بإستمرار كذلك فإن الشركات تغير من إستراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وأساليب إنتاجه وتقديم خدماتها كما أن المدراء ورؤساء الأقسام الجدد لديهم إحتياجات جديدة للمعرفة وهذا التغير السريع في بيانات المعرفة يقتضي من الشركات ألا تأخذ وقتا كثيرا في رسم أو تشكيل بيئة خاصة بالمعرفة ففي الوقت الذي ينتهون فيه من ذلك ربما تكون تلك البيئة، قد إختفت إضافة إلى أنه يجب أن يكون وصف بيانات المعرفة سريعا وشاملا بما تسمح به الحاجة لإستخدامها.

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة تقوم إدارة المعرفة كإدارة ووظيفة في مؤسسات الأعمال بمجموعة من الوظائف الأساسية المهمة وهي كالآتي:⁽¹⁾

- 1- **تحديد مورد المعرفة:** هي التي تمتلكها المؤسسة وطبيعتها ومحتواها وأشكالها وطرق الوصول إليها و إستخدامها وإدامتها والقيمة التي يمكن أن تصنفها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- 2- **الإدارة الإستراتيجية للمعرفة:** تتضمن كل أنشطة المؤسسة لصياغة إستراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية التنظيمية، التكنولوجية والإبداعية وإستثمارها داخل وخارج المؤسسة؛
- 3- **تنظيم المعرفة وإنتاجها:** تتضمن أنشطة تصنيف المعرفة (ترتيبها، توبييها، وترميزها) و تخزينها وإسترجاعها وبحثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة؛
- 4- **بناء نظم المعرفة:** تعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحسوبة والتي تستند إلى قواعد المعرفة وتصميمها وتشغيلها ودعم الجهود الأخرى لإستكمال البيئة التحتية لهذه النظم مثل نظم المعلومات التنفيذية، نظم مساندة القرارات ونظم المعلومات الإدارية وغيرها؛
- 5- **تنمية العقل الجماعي وتطويره:** تتضمن هذه الوظيفة رأس المال الإنساني في المؤسسة وإعادة تعليمه و تربيته بصورة مستثمرة وإستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الإحترام والثقة والتعاون الفاعل بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم؛
- 6- **إدارة التعاقد:** تعني الوظيفة بناء فرق العمل وتشجيع العاملين والوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي وللمؤسسة ككل؛

1- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص: 114-115

المبحث الثالث: ماهية عملية صنع القرار

إن المسير هو الذي ينسق عوامل الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية ويحاول توجيهها بكيفية أحسن لكي تؤدي دورها على أحسن وجه ويعود ذلك بالفائدة على المؤسسة. ومهمة التسيير تقتضي صنع القرارات بشأن كل المشكلات أو المواقف التي تواجه المسير والتي تهم حاضر ومستقبل المؤسسة التي يشرف على تسييرها. ويؤكد المديرون أن صنع القرارات هو عملهم الأساسي واليومي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتقد الكثير من العلماء المختصين في علم الإدارة أنه هو أساس الإدارة و يتوقف عليه مصير المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم عملية صنع القرار و أهميته

يعد القرار محور عملية صنعه لذا وقبل التطرق إلى تعريف عملية صنع القرار سيتم إعطاء تعريف للقرار.

أولاً: مفهوم القرار و عملية صنع القرار

1- مفهوم القرار

ويعرف على أنه "أسلوب أو تصرف واعي أو منطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل أكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار (1)".
كما تجدر الإشارة إلى "أن القرار قد يكون رفضاً لكل البدائل والحلول المتاحة بلا اختيار، ومن ثم يكون القرار المتخذ هو القرار المناسب (2)".

2- مفهوم عملية صنع القرار

تعرف عملية صنع القرار بأنها "عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل (3)".

¹ كاسر ناصر منصور، الإساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دون ذكر طبعة، دار الحامد، عمان، 2006، ص: 14

² منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، دون ذكر طبعة، البازوري العلمية، الاردن، 1988، ص: 121

³ إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية و الممارسة، دون ذكر طبعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1978، ص: 135

و يعرف صنع القرار أيضا على أنه "يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل و التقييم واختيار البديل الأنسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار⁽¹⁾ ".

ويمكن تعريفها كمايلي " عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات التي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العلمي وحيز التنفيذ⁽²⁾".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف صنع القرار على أنه تلك العملية الإدارية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة المتسلسلة تسلسلا منطقيا، التي يقوم بها صانع القرار، بدءا بتحديد المشكلة المطروحة وصولا إلى اختيار الخيار المناسب وجعله محل تنفيذ مع ما يتطلبه ذلك من متابعة وتقييم ورد فعل، وذلك قصد تحقيق الهدف المنشود.

ثانيا: أهمية صنع القرار

- إن عملية صنع القرار تعتبر جوهر العملية الإدارية حيث أن هذه العملية هي من المهام الأساسية للرئيس الإداري، وتشكل القرارات بمختلف أنواعها، الصادرة عن هذا الأخير أهمية بالغة سواء بالنسبة له أو للمؤسسة ككل. فبالنسبة للرئيس الإداري (صانع القرار) فإنها تؤثر تأثيرا كبيرا على وضعه الوظيفي وهي مقياس نجاحه من عدمه. فكلما كانت قراراته سليمة وراشدة ومحققة للأهداف التي كانت وراء صنعها كلما دل ذلك على نجاحه في أداء مهامه .

- أما بالنسبة للمؤسسة فإن عملية صنع القرار تؤثر على عملها ومستقبلها، حيث ترتبط حياة المؤسسة بسلامة وفعالية القرارات التي تم صنعها. فقد تحقق لها الاستمرار والتوسع والنمو أكثر فأكثر في حالة كونها قرارات ايجابية، وقد تدخلها دائرة الصعوبات والإختلالات مع إمكانية أن تقودها إلى الفناء في حالة كونها قرارات سلبية. وكذلك لا يمكن الاستغناء عن صنع القرارات في الحياة اليومية للمنظمة وقد تؤول هذه الأخيرة إلى الفشل والتراجع في حالة التوقف عن صنع القرارات.

إن هذه العملية تستمد أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات اليومية في حياة المؤسسات، ولأن التوقف عن صنع القرارات يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة⁽³⁾.

¹ أحمد ماهر، إتخاذ القرار ما بين العلم و الابتكار، دون ذكر طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص:22

² ظاهر كلالده، الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية، دون ذكر طبعة، دار زهران للنشر، الاردن، 1997، ص:254

³ نادرة أيوب، نظرية القرارات الادارية، دون ذكر طبعة، دار زهران، الاردن، 1996، ص:04

المطلب الثاني: مراحل صنع القرار

من خلال التعاريف المختلفة يتبين أن عملية صنع القرار تمر بعدة مراحل متتالية. في كل مرحلة من هذه المراحل ينجز فيها صانع القرار (فرداً أو جماعة) جملة من النشاطات إلى غاية ظهور القرار إلى الوجود ووضعه حيز التنفيذ والتقييم. وتتمثل هذه المراحل فيما يلي: (1)

1- مرحلة اكتشاف (إدراك) المشكلة

في حالة ظهور قضية أو مشكلة ما إلى الوجود على مستوى المؤسسة وإدراكها، يتعين على المسير الإقرار بوجودها وأن تكون له الإرادة لمعالجة الوضع، ويبدأ التفكير في الإجراءات الواجب القيام بها فيما بعد. وفي غياب ذلك فإن كل شيء يتوقف عند هذا الحد، ولا يمكن المرور إلى المراحل الموالية. ومن الأحسن اكتشاف المشكلة في الوقت المناسب حتى يتسنى حلها في الوقت المناسب إن أمكن وذلك تفادياً لتعقيدات تترتب عن التأخر في معالجتها.

2- مرحلة تحديد وتحليل المشكلة

بعد اكتشاف المشكلة ووجود رغبة جدية للتكفل بالموضوع يتم القفز بالعملية إلى مرحلتها الثانية التي يتم فيها التشخيص الدقيق للمشكلة وذلك بجمع الحقائق الكافية بشأنها التي تسمح بالتحديد والتحليل الجيدين لها، ولتحديد المشكلة بشكل صحيح يجب التركيز على تحديد كل من طبيعتها وأسبابها بشكل دقيق وكامل. إن التوصل إلى تلك الحقائق يتطلب الإجابة عن مجموعة من الأسئلة حددت كما يلي:

- ما نوع المشكلة ؟
- كيف نشأت؟
- ما هي النقاط الهامة و الجوهرية فيها ؟
- متى وأين وقعت ؟
- ما هو الوقت الملائم لحل المشكلة ؟
- ما هي المشاكل المترتبة عن عدم حلها في الوقت المناسب ؟
- ما هي المعلومات اللازمة وما هو مصدرها ؟

1 محمد أحمد المصري، الإدارة الحديثة، دون ذكر طبعة،الدار الجامعية ، مصر، 2000،ص:296

3- مرحلة جمع البيانات

بعد التشخيص الدقيق للمشكلة يأتي الدور على جمع البيانات التي لها علاقة بالمشكلة من المصادر المختلفة و المتاحة، ويستحسن جمع أكبر قدر ممكن من البيانات وأن تتوفر في هذه الأخيرة مختلف المعايير التي تؤكد جودتها من دقة وملائمة وغيرها، فكلما تحققت الوفرة والجودة في البيانات المحصل عليها، كلما سمح ذلك لصناع القرار بالابتعاد عن حالتها عدم التأكد والمخاطرة ومن ثم الاقتراب أكثر فأكثر من حالة التأكد، مما يمكنهم من الوصول إلى القرار الراشد وكذا معرفة نتائجه؛

4- مرحلة تحديد البدائل

إن التوصل إلى القرار الراشد والفعال لا يأتي بطريقة عشوائية أو ارتجالية بل يتم من خلال تفكير عميق ومدروس الذي يتطلب طرح مختلف البدائل (الحلول) الممكنة تبعاً للإمكانيات المتاحة وقدرتها على التوصل إلى التخلص من الإشكال المطروح ويقصد بالبدائل ذلك الحل الممكن المتاح لصانع القرار إضافة إلى حل ممكن آخر أو أكثر؛

5- مرحلة تقييم البدائل

في هذه المرحلة تتم دراسة البدائل المختلفة المطروحة من كل الجوانب بتحديد الايجابيات والسلبيات المتوقعة مستقبلاً عن كل بديل ومن أهم النقاط التي يتم التركيز عليها عند تقييم كل بديل ما يلي: (1)

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه؛
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث السرعة والإتقان؛
- آثار تنفيذ البديل على داخل المنظمة وخارجها والمجتمع ككل؛
- الآثار الاجتماعية والنفسية للبدائل، أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم ومدى قوة واهتزاز العلاقات التي يمسه خاصة إذا كان البديل يهم مصالح الجمهور؛
- مناسبة الظروف لتبني هذا البديل؛
- استجابة المرؤوس للبدائل؛
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل .

¹ إبراهيم عبد العزيز شيبا، أصول الإدارة العامة، بدون ذكر طبعة، منشأة المعارف للنشر، مصر، 1993، ص: 253

6- مرحلة اختيار البديل المناسب والواقعي

إن تقييم البدائل يمهّد الطريق لصانع القرار لإجراء الموازنة بين مختلف البدائل الممكنة المقترحة ثم يفصل في الأمر باختياره للبديل الذي يراه مناسباً لحل الإشكال المطروح وتعتبر هذه العملية مهمة ومعقدة للغاية لأنه يجب اخذ في الحسبان اعتبارات عديدة متداخلة ومتكاملة ومتناقضة أحياناً. هذه الاعتبارات لها علاقة بتلك التي يركز عليها تقييم البدائل ومن أهمها:

- مقارنة المخاطر المتوقعة من البديل بالمكاسب المتوقعة منه؛
- الجهد والوقت الذي يتطلبه البديل؛
- الإمكانيات المتاحة المادية منها والبشرية والمالية لتنفيذ البديل .

7- مرحلة إصدار القرار

بعد معرفة البديل المختار يتم تحويله إلى صيغة قرار يعلن عنه في الإطار التنظيمي المحدد، مع اختيار الوقت المناسب للقيام بذلك حيث يتم تحديد صلب القرار أي التصرف المطلوب القيام به بكل تفاصيله إن وجدت هذا من جهة، وتحديد من يتعين عليه تنفيذ القرار من جهة أخرى مع إمكانية إضافة عناصر أخرى مثل تحديد توقيت التنفيذ، أجال التنفيذ وغيرها .

8- مرحلة تنفيذ القرار

يعني تطبيق القرار المتخذ على أرض الواقع من طرف الجهة أو الجهات المعنية بذلك، ويكون هذا التطبيق إما دفعة واحدة أو مستمراً لفترة زمنية معينة حسب طبيعة القرار .

9- مرحلة متابعة تنفيذ القرار

إن هذه المتابعة تتمثل في تقييم النتائج المترتبة عن تنفيذ القرار حيث انه بعد الشروع في تنفيذ القرار المتخذ تبدأ النتائج المترتبة عنه في الظهور إما دفعة واحدة أو تدريجياً، نتائج قد تكون في شكل آثار مباشرة أو آثار غير مباشرة للقرار، هذه النتائج تكون محل تقويم للوقوف على مدى فعالية ونجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله، إن عملية التقويم هذه قد تقود صانع القرار إلى ما يلي :

- الرضا التام عن القرار المتخذ ومن ثم نهاية مسار معالجة القضية التي كانت مطروحة بمعطياتها الأصلية.

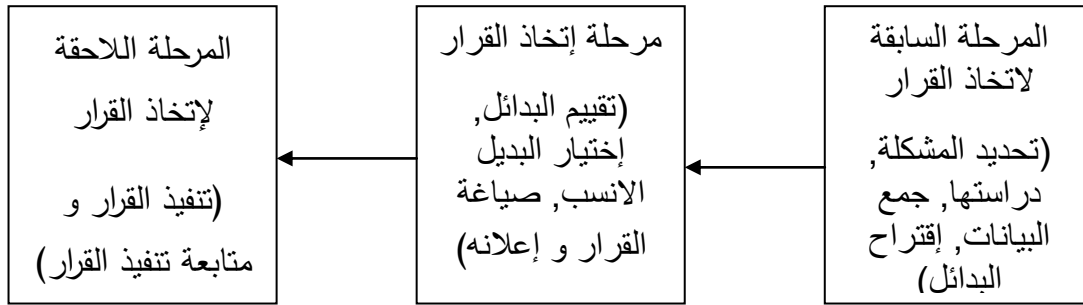
- عدم الرضا عن القرار المتخذ لسبب أو أكثر، مما يستدعي الخروج بقرار آخر الذي قد يتمثل فيما يلي:

- الإيقاف المؤقت لتنفيذ القرار المعني على أن تتم العودة إلى تنفيذه لاحقاً بعد زوال العائق أو الظروف الذي كان وراء الإيقاف المؤقت أو انقضاء المدة المقدرة لهذا الإيقاف؛
 - تعديل وإتمام القرار المعني؛
 - إلغاء القرار المعني نهائياً وتعويضه أو عدم تعويضه بقرار آخر.
- ويمكن تصنيف مراحل صنع القرار على نحو التالي حيث تكون فيه مختصرة في ثلاث مراحل أساسية كما يلي:

- المرحلة السابقة لاتخاذ القرار؛
- مرحلة اتخاذ القرار؛
- المرحلة اللاحقة لاتخاذ القرار.

إن كل مرحلة من هذه المراحل تضم نشاطاً أو مجموعة من الأنشطة المتسلسلة الرئيسية والفرعية وذلك ما يوضحه الشكل رقم (1)، كما يلي:

الشكل رقم (1): مراحل عملية صنع القرار



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما جاء في المرجع، إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، دون ذكر طبعة، منشأة المعارف للنشر، مصر، 1993، ص: 253

المطلب الثالث: صفات وظروف عملية صنع القرار

لعملية صنع القرار العديد من الصفات و الظروف المختلفة التي تؤثر في حجم ونوع المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار و طبيعة القرارات التي يصدرها وهي كالاتي:

أولاً: صفات عملية صنع القرار

تتصف عملية صنع القرار بمجموعة من الصفات أهمها ما يلي: (1)

¹ نواف كنعان، إتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق، دون ذكر طبعة، دار الثقافة لنشر و التوزيع، الاردن، 1998، ص: 87

1- عملية لها امتداد في الماضي وفي المستقبل

امتدادها في الماضي يستند إلى كونها تعتمد على معطيات من الماضي وعلى تجارب لها علاقة بأحداث وقعت في الماضي، أما امتدادها في المستقبل يستند إلى كون نتائج القرار الناتج عنها لها تأثير على المستقبل؛

2- عملية جماعية

مهما كان النمط القيادي المتبع في إطار عملية صنع القرار فإن صانع القرار لا يستطيع انجاز جميع مراحل هذه العملية بمفرده بل يضطر في جميع الحالات إلى الاستجداء بأفراد الجماعة لمساعدته بطريقة أو بأخرى لأجل انجاز هذه المهمة ولو في مرحلة من مراحلها؛

3- عملية تتصف بالنشاط

إن عملية صنع القرار عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعاقبة والمتراصة وتتطلب تعبئة الموارد البشرية، المادية والمالية؛

4- عملية مستمرة

باعتبار أن عملية صنع القرار جوهر العمل الإداري وترتبط بمختلف الوظائف في المؤسسة فإنه تقريبا لا يمر يوم من أيام العمل بدون صنع قرار أو أكثر في مستوى معين من مستويات المسؤولية. إن من بين القرارات التي يتم صنعها ما يتعلق بحياة المؤسسة واستمرارها في الوجود، وبالنظر إلى الأهمية القصوى لهذا الأمر فإنه يتطلب صنع القرارات بصفة مستمرة؛

5- عملية مقيدة

معناه أنه في أغلب الأحيان يجد صانع القرار نفسه مطالب بصنع قرارات في ظل محيط يتميز بعدم التأكد والمخاطرة وكثيرا ما يكون تحت وطأة عدم توفر المعلومات بالقدر الكافي و/أو عدم توفرها في الوقت المناسب إلى غير ذلك من القيود؛

6- عملية معقدة

إن عملية صنع القرار تمر بعدة مراحل وكل مرحلة تتضمن عدة خطوات يجب القيام بها من طرف صانع القرار ومن يشاركه في هذه العملية، إن هذه المراحل والخطوات الكثيرة لا تتم بسهولة بل تتطلب الكثير من الجهد والتحليل والوقت والإمكانيات؛

7- عملية هامة وحساسة

ينتظر من عملية صنع القرار التوصل إلى قرار يحقق الهدف المنشود (حل المشكلة المطروحة)، لهذا

تعد نتائج هذا القرار ذات حساسية بالنسبة لمستقبل المؤسسة لأنها يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية.

ثانيا : ظروف صنع القرار

تنقسم ظروف صنع القرار إلى ثلاث حالات وهي حالة التأكد التام، حالة المخاطرة، وحالة عدم التأكد. كما يلي: (1)

1- حالة التأكد التام

تكون لدى صانع القرار في هذه الحالة معلومات كافية وأكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره .

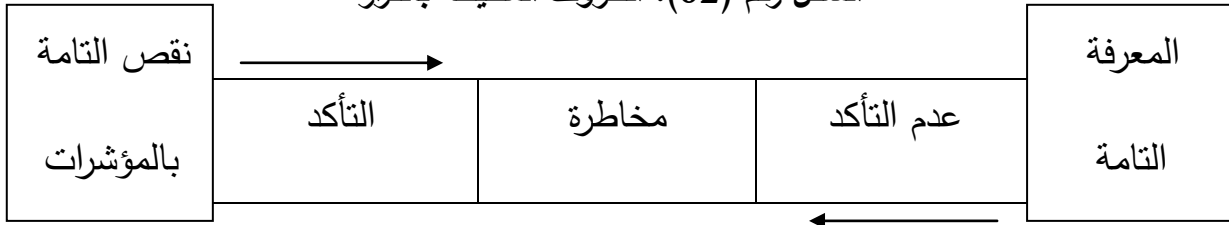
2- حالة المخاطرة

تتميز هذه المرحلة بتوفر معلومات جزئية بالنسبة لما يمكن أن يحدث للقرار المتخذ، أي إنها معلومات غير كافية لكنها تسمح لمتخذي القرار بمعرفة المستقبل على وجه الاحتمال، وتلعب قدرة متخذي القرار على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعالية القرارات المتخذة ويمكن الاستعانة بتقنية بسيطة وهي المعروفة بـ " شجرة القرار " لاختيار أفضل البدائل.

3- حالة عدم التأكد

إن عملية اتخاذ القرار مع عدم توفر أي معلومات أمر غير مقبول إداريا ومن الأفضل هنا اجتناب مثل هذه الحالات لأن القضية تصبح قضية مقامرة غير مؤتمنة العواقب، يمكن مع ذلك الاستعانة بتقنيات الإحصاء التحليلي وغيره لتحسين عملية اتخاذ القرارات في هذه الحالة. وقد يفترض متخذ القرار أن المستقبل سيسير على نفس وتيرة الماضي وقد يتم رسم مشاهد مستقبلية في ظل افتراضات معينة أخرى ثم يتصرف متخذ القرار وكأنه في حالة المخاطرة فيقوم بتقدير احتمالات المقابلة لتحقيق كل مشهد من هذه المشاهد ومن ثم يقوم بأخذ القرار وفقا لذلك.

الشكل رقم (02): الظروف المحيطة بالقرار



المصدر: نادر أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص: 67

¹ Conditions Of Decision ،Sur Le Cite.Making Ceopedia.org ،Date de Consultation.08/03/2017 ،23:00

خاتمة الفصل الأول

ومما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي الأساس الذي تقوم عليه مؤسسات اليوم نظرا لأهميتها البالغة وبالتالي فهي من أهم العناصر المحددة لبقاء واستمرارية المؤسسات لذلك من الواجب عليها التركيز و وربطها بكل نشاطاتها وأقسامها بالإضافة إلى تحسين استثمارها واستغلال مواردها المعرفية وتجنب معيقاتها من خلال إدارة فعالة وكفاءة عالية لهذا المورد الثمين الذي ازدادت أهميتها بشكل كبير.



الفصل الثاني



مقدمة الفصل الثاني

لقد شهدت السنوات الأخيرة تحولات جذرية وسريعة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، مما استلزم التفكير بجدية في إحداث تغييرات عميقة وجوهرية على طرق وأساليب الإدارة في صنع قراراتها، وبالتالي فقد أصبح نجاح المؤسسات في البيئة المعاصرة يعتمد على مدى قدرة وكفاءة أجهزتها الإدارية على استخدام المعارف سواء كانت ظاهرة أو الضمنية، وذلك بما يخدم توجهاتها و لعملية صنع القرارات أهمية كبيرة في مجال التسيير حيث تمثل أساس الإدارة باعتبارها العمل اليومي والأساسي للمديرين، وتمتاز عملية صنع القرار بالتعقيد، حيث تتكون من عدة مراحل متعاقبة ومتراصة ، وعناصر يجب توافرها للتوصل إلى صناعة قرارات جيدة.

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية، كما يلي :

المبحث الأول : متطلبات إدارة المعرفة؛

المبحث الثاني : أساليب صنع القرار و معيقاته؛

المبحث الثالث: اثر تطبيق إدارة المعرفة على صنع القرار.

المبحث الأول: متطلبات إدارة المعرفة

أكبر تحدي واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها منطلقاً من أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والصعوبة في ذلك هو التعامل مع موجودات غير ملموسة، فضلاً عن ذلك تواجه تحديات تقف أمام تطبيق إدارة المعرفة غير أن الأمر لا يتوقف عند هاته التحديات والمعوقات بل توجد مجموعة من عوامل النجاح التي تمثل سبيل للحصول على نتائج إيجابية .

المطلب الأول: مجالات واستخدامات إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً للمؤسسات الناجحة والرائدة، لذلك وجب عليها تفعيلها، حيث أن إدارة المعرفة وتطبيقاتها عدة مجالات واستخدامات ويمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة، بدءاً من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وإنهاءً بالبحث والتطوير .

أولاً: مجالات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجالات كثيرة، منها: (1)

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة لتعزيز هذه الموارد وحمايتها؛
- تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، وإغتنام الفرص لإستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجواتها وتعظيم محتوى القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات؛
- توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها وكذلك بحوث التطوير، والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك؛
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد على أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المؤسسة من المعرفة والتأكد من أن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة للمنافسين؛

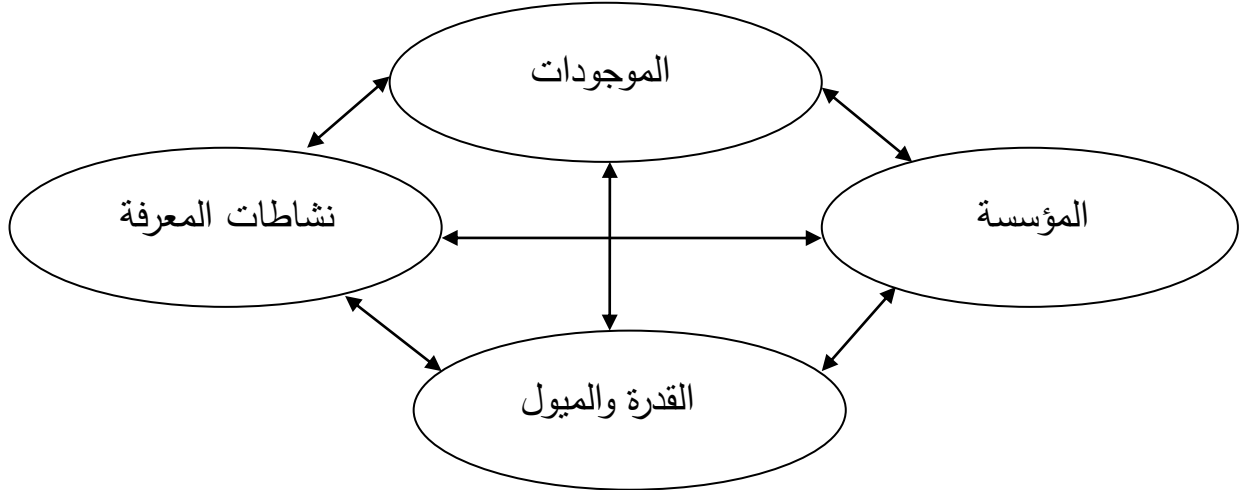
1-نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دون ذكر طبعة، دار جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص:92.

- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مجامع للبعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككيانات منفصلة. حيث تمثل المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:
 - توليد معرفة من خلال التعليم والتعلم، عن طريق البحث والتطوير؛
 - إكتساب المعرفة وإستنباطها من الخبراء الذين يملكون المعرفة المناسبة والمصادر الخارجية عن طريق التعاقد وغير ذلك؛
 - إكتشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على معرفة القيمة وإختبارها؛
 - تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية؛
 - تثبيت شرعية المعرفة وصلاحيتها للتأكد من أنها صحيحة، وأنها أفضل ما هو متاح وأنها ملائمة؛
 - تخزين المعرفة وقواعدها، ومخازن المعرفة الأخرى؛
 - تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة لتتناسب مع نشر المعرفة وإستخدامها من قبل الآخرين؛
 - إستخدم المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل وأفضل المصالح للمؤسسة؛
 - تسهيل إستخدم المعرفة بالتحفيز والترجيع لهذا الإستخدم داخل أوساط المؤسسات؛
 - مراقبة إستخدم المعرفة للتحقق من إستخدمها بالشكل المناسب وفعاليتها و أنها تلبى الحاجات الفعلية للمؤسسة.
- كما يستلزم ضرورة مشاركة الإدارة العليا في تطبيق مبادرة إدارة المعرفة إذ أن إدارة المعرفة الشاملة تمس العديد من أنحاء المؤسسة ولذلك فإن الإدارة العليا يجب أن لا تدعم إدارة المعرفة فقط، بل أيضا أن تكون مقتنعة بان مثل هذه المبادرة مرغوب فيها تماما وأن هناك خطوات فعالة يجب عليها القيام بها بهدف إحداث الأثر الإيجابي الفاعل لإدارة المعرفة ومن هذه الخطوات:
- ترتيب الأولويات وتقديم النظرة الشمولية للمؤسسة؛
 - توليد وتوجيه إستراتيجية المؤسسة لتسهيل توليد المعرفة؛
 - إستغلال وإستخدم القدرات المرتبطة بالمعرفة؛
 - تخصيص الموارد وتوزيعها؛

- الطلب إلى مديري الدوائر في المؤسسة إدارة المعرفة باعتبارها إحدى موجودات المؤسسة؛
 - وضع السياسات الخاصة بكيفية إدارة المعرفة؛
 - مراقبة الجودة التي يتم بها إدارة المعرفة؛
 - إيجاد الحوافز التي تكفل تشارك الأفراد جميعهم في المعرفة؛
 - إيجاد الحوافز التي تكفل استخدام الأفراد جميعهم للمعرفة؛
 - توفير البنية التحتية والهيكل اللازمة لدعم إدارة المعرفة.
- وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فعال بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المؤسسة بحيث تصبح هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جيدة، وكما يوضح ذلك الشكل التالي علما أن هذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر:

- مجال موجودات المعرفة؛
- مجال نشاطات المعرفة؛
- مجال القدرات والميول؛
- مجال المؤسسة. وذلك ما يوضحه الشكل رقم (03) كما يلي:

الشكل رقم (03): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي، ص: 100.

ثانياً: إستخدامات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة يمكن إستخدامها داخل المؤسسة من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات ومنها ما يلي:⁽¹⁾

- 1- وضع خطة البحث والتطوير إستناداً على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة وإستغلال التجارب والخبرات الموجودة؛
- 2- دعم عملية إعادة هندسة العمال من خلال وضع توزيع أفضل لنشاطات المعرفة؛
- 3- تحليل وإعادة تقسيم نقل المعرفة وتبادلها بين الوظائف التشغيلية؛
- 4- تحديد الإحتياجات التدريبية للمستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إليهم؛
- 5- إجراء المراجعة الدورية لدراسة بروفيالات الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة؛
- 6- إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي تحتاج إلى إهتمام من قبل الإدارة؛
- 7- تحليل أزمات المعرفة وفجوات الإتصال والحد منها؛
- 8- تطوير نظام الخبرة مع التأكيد على ضرورة إستنباط المعرفة وتدوينها؛
- 9- تقييم للأفراد وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم؛
- 10- رسم خريطة المعرفة؛
- 11- تخطيط وتنظيم إستراتيجية نظم الخبرة في المؤسسة؛
- 12- تحديد وظائف المعرفة الرئيسة من أجل تحسين عمليات التشغيل وتحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل؛
- 13- إجراء المسح الخاص بالمعرفة في مختلف وظائف العمل ضمن كل دائرة وذلك بهدف تحديد مواطن القصور وتوجيه إهتمام الإدارة إليها؛
- 14- إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة وترميزها و تخزينها ونقلها وإستخدامها؛
- 15- تحصيل الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المؤسسة وتدوين هذه المعرفة.

¹- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 100

المطلب الثاني: تحديات إدارة المعرفة

- تواجه إدارة المعرفة مجموعة من التحديات التي تقف في سبيل تحقيقها ومنه يمكن إجمال أهم التحديات التي قد تواجه تنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات، فيما يلي:⁽¹⁾
- ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة وتشمل هذه الثقافة التنظيمية غير الداعمة، والبناء التنظيمي بما في ذلك الإعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية والبنية التكنولوجية الضعيفة وضعف المعرفة المنظمة العامة وعدم ملائمة البنية التنظيمية؛
 - الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما وصعوبة الفصل بينهما؛
 - إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيا ذات العلاقة أحيانا على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد؛
 - ضعف تنمية رأس المال الإنساني وتدريبه على إدارة المعرفة وتباين مستوى المعرفة بين العاملين؛
 - ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفا من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين وزيادة اعتمادهم على العمل الفردي وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك؛
 - فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين منها وإحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية مما يؤدي إلى صعوبة الإفادة منها؛
 - الإفتقار للقوت الكافي في التخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها؛
 - ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها أحيانا؛
 - عدم الإهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة وفي إستقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها؛
 - الإعتماد على نشر المعرفة على الجهات المتخصصة مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المؤسسة وإلى ضعف الذاكرة المنظمة؛
 - مقاومة العاملين للتغير مما يحد من قدرة المؤسسة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة؛
 - الإختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.

¹ عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص ص: 144-146

مما سبق يمكن القول أن التحديات المذكورة أعلاه منها ما هو متعلق بطبيعة المعرفة في حد ذاتها فهي مشاكل ومعوقات يعتقد أنه سيتم التكفل بها إلى حد كبير مستقبلا وهذا نظرا للدور المتنامي للمعرفة وأهميتها ومنه ما هو متعلق بطريقة إستخدامها ودرجة تحفيز مستخدميها وهو أمر يبقي على عاتق المؤسسات التي يتعين عليها أن تجعل على تجاوزه لتحقيق إندماج إيجابي وفعال في إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة مورد حيوي مهم إذ بات يمثل أحد أهم نقاط القوة في المؤسسة التي تضمن من خلاله النجاح والإستمرار، وتعزز أدائها، إذ أن المؤسسات تعتمد وتتبنى إدارة المعرفة لما لها من إنعكاسات إيجابية عليها، حيث توجد مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة، كما يلي:¹

- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا؛
- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها؛
- هيكل معرفة قياسي من قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة و إستخدام المعرفة المتوفرة؛
- تبني ثقافة(الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم الإستخدام المتبادل للمعرفة؛
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للإستفادة القصوى من النظام المعرفي؛
- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية و إشاعتها في المؤسسة؛
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد العاملين لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم؛
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير؛
- تبني طرق تحفيزية(غير عادية) كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق وإستخدام المعرفة المتوفرة؛

¹-محمد عواد أحمد الزيدات، مرجع سابق، ص ص: 70-71

- دعم الإدارة العليا التام وهذه مسألة أساليب لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.

المبحث الثاني : أساليب صنع القرار و معيقاته

أصبح الإقبال على إستخدام الأساليب الكمية و بحوث العمليات في شتى المجالات الإقتصادية و التخصصات العلمية بإعتبارها وسيلة مساعدة في صنع القرارات بإستخدام الطرق العلمية الحديثة في شتى جوانب الحياة الإقتصادية و الإدارية و العلمية و الهندسية و غيرها، إذ تعتبر بحوث العمليات فن و علم في آن واحد فهي تتعلق بالتخصيص الكفاء للموارد المتاحة.

المطلب الأول: صعوبات وأخطاء صنع القرار

تعرض صانع القرار عدة صعوبات وعند اجتهاده للتوصل إلى القرار المناسب يصيب أحيانا ويخطئ أحيانا أخرى، وهو كالأتي: (1)

أولاً: صعوبات صنع القرار

إن عملية صنع القرار ليست بالأمر الهين في جميع الحالات، فكثيرا ما تتصف بالصعوبة والتعقيد، أي أنه كثيرا ما تواجه صانع القرار صعوبات وعوائق عندما يقدم على صنع قرار ما والتي تتمثل فيما يلي:

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها وتحديد الأهداف، حيث تظهر هذه الصعوبة أكثر في حالة في عدم القدرة على تمييز المشاكل (إذا كانت هناك مشكلتين أو أكثر في نفس الوقت)، أو في حالة عدم القدرة على التمييز بين الأسباب الرئيسية والأسباب الفرعية من جهة، أو عدم القدرة على التمييز بين الأسباب والأعراض لمشكلة ما من جهة أخرى، أو في حالة عدم القدرة على تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، مما يؤدي إلى عدم معالجة المشكلة المعنية بفعالية .

- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من حيث الكم والنوع وفي الوقت المناسب أمر يجعل من صنع القرار عملية صعبة مع إمكانية جعل القرار المتوصل إليه غير فعال؛
- صعوبة تحديد البدائل وتقييمها بمعنى أنه أحيانا يصطدم صانع القرار بصعوبة في إيجاد بدائل كثيرة، وفي حالة توصله إلى عدد معين من البدائل تواجهه صعوبة إيجاد المعايير الكفيلة لتقييمها بموضوعية للتوصل إلى تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حده؛

¹ سليمان سفيان، المحاسبة الإدارية إتخاذ قرارات و رقابة، دون ذكر طبعة، دار الشروق لنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص ص: 43-44

- صعوبة الاختيار بين البدائل عندما لا يستطيع صانع القرار المفاضلة بين بديلين أو أكثر نظرا للتساوي في المزايا وفي العيوب أو عدم القدرة على معرفة أو التنبؤ بالنتائج المتوقعة عن كل بديل .

ثانيا: أخطاء صنع القرار

مهما كان النمط القيادي المتبع في المؤسسة فإنه في جميع الحالات يصنع القرار من طرف العنصر البشري الذي هو معرض للخطأ في أي وقت، ومن بين الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها صانع القرار ما يلي:

- التشخيص الخاطئ للمشكلة المطروحة وهذا يقود إلى قرار ولو أنه صحيح لكنه يخص مشكلة أخرى غير تلك التي نريد حلها؛
- عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح؛
- عدم تحديد كل النتائج المتوقعة لكل بديل وسوء تقييمها لمزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة؛
- تأثر صانع القرار بتكوينه النفسية في صناعة القرار دون دراسة موضوعية لنتائج هذا القرار؛
- عدم اعتراف صانع القرار بالضغوط التي تفرضها العوامل البيئية الخارجية أو عدم إعطائها الأهمية اللازمة مما يؤدي إلى عدم إيجاد التوازن بين ما يتطلبه القرار وما يفرضه المحيط من ضغوط؛
- التوصل إلى قرار في وقت غير ملائم؛
- عدم اختيار الأسلوب الملائم لصنع القرار كاختيار أسلوب الحدس الشخصي بدلا من أحد الأساليب الكمية؛
- الانفراد بصنع القرار في موقف كان يستحسن فيه الأخذ بمبدأ المشاركة الأمر الذي قد يقود إلى قرار لا يؤدي أصلا إلى حل المشكلة المطروحة، أو لا يؤدي إلى حلها بالشكل المرغوب كأن يكون الحل جزئيا، أو الأسوأ من كل ذلك أن يؤدي إلى تفاقم المشكلة؛
- عدم التقدير الصحيح للأمور، فمن جهة يمكن أن تكون المشكلة المطروحة بسيطة إلا أنه يتم تضخيمها وتصور على أنها معقدة جدا وبالتالي يصعب حلها، أو أن هذا الأخير يتطلب وقت أطول وإمكانيات أكثر، ومن جهة أخرى يمكن الاستهانة بالموقف وعدم أخذ الأمور بالجدية المطلوبة مما يؤدي إلى صنع قرار يترتب عنه حلا سطحيا للمشكلة، الشيء الذي يجعل احتمال

بقائها قائما ولو جزئيا أو اختفائها لمدة معينة ثم معاودة الظهور مرة أخرى، وهذا يعني عدم تحقيق الهدف المحدد أو الأهداف المحددة؛

- اعتماد صانع القرار على خبراته الشخصية (الفردية) المكتسبة سابقا في موقف غير ملائم نظرا لعدم تشابه المشكلات، فاستغلال هذه الخبرات في صنع قرار بشأن مشكلة مطروحة عليه في الحاضر يعتبر نهجا مقبولا مبدئيا بل أكثر من ذلك فهو مطلوبا ومستحسنا، لكن الخطأ الممكن الوقوع فيه يتمثل في عدم تماشي تلك الخبرات الفردية مع المشكلة موضوع القرار نظرا لكونها تختلف في بعض جوانبها عن المشكلة أو المشكلات المعالجة في السابق؛
- التردد في صنع القرار يعتبر خطأ يقع فيه الكثير من صناع القرار خاصة منهم أولئك الذين يتميزون بقلّة الخبرة هذا من جهة، ومن جهة ثانية أولئك الذين يعتقدون بأن القرار يجب أن يكون مثاليا وفي جميع الحالات، ومن جهة ثالثة أولئك الذين يتواجدون في المستويات الوسطى والدنيا من مستويات المسؤولية في المؤسسات لأنهم يعانون من هاجسين، الأول يتمثل في التخوف من عدم نجاح القرارات التي هم بصدد صنعها بالدرجة المرغوب فيها، والثاني يتمثل في التخوف من عدم نيل قراراتهم رضا رؤسائهم الإداريين المباشرين أو رؤسائهم الإداريين في مستويات أعلى من ذلك. ويمكن أن يكون التردد سببه أيضا ظهور معطيات ومعلومات أو بدائل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في المراحل السابقة لمرحلة اتخاذ القرار؛
- عدم وضع خطة عمل جيدة لتنفيذ القرار ومتابعة ذلك .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في صنع القرار

العوامل المؤثرة في صنع القرار تتمثل في تلك العوامل التي تجعل صانع القرار يميل إلى اختيار بديل معين دون آخر أو إصدار قرار بصيغة معينة دون أخرى وأن يكون القرار في نهاية الأمر فعالا أو قليل الفعالية أو عديم الفعالية. وتنقسم هذه العوامل إلى: العوامل البيئية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية وعوامل أخرى كما يلي: (1)

أولا: العوامل البيئية الداخلية

توجد عوامل بيئية داخل المنظمة لها تأثير في عملية صنع القرار، إلا أن درجة التأثير تختلف من

¹ علي مراد، العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، نقلا عن الموقع الإلكتروني : www.kenanaonline.com، تاريخ الاطلاع 13/03/2017، على الساعة 17:00، ص:03

مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعاً لأهمية تلك العوامل التي تتمثل فيما يلي:

1- حجم المؤسسة

إن كبر حجم المؤسسة يؤدي إلى تعدد وتزايد العمليات والأنشطة التي تقوم بها وهذا الوضع ينعكس على عملية صنع القرار حيث إن صانع القرار يجد نفسه مطالباً بصنع قرارات أكثر نظراً لتزايد المواقف التي تستدعي ذلك أو صنع قرارات أكثر تعقيداً.

2- العوامل التنظيمية

هي تلك العوامل التي لها علاقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، بخلاف حجمها ودرجة انتشارها الجغرافي، حيث يتعلق الأمر بالعلاقات الموجودة بين الأقسام والمصالح والفروع وغيرها والأسلوب الإداري المعمول به في المؤسسة (أسلوب المركزية الإدارية أو أسلوب اللامركزية الإدارية) .

3- العلاقات السائدة بين أفراد المؤسسة

إن طبيعة هذه العلاقات تؤثر تأثيراً كبيراً على صنع القرار حيث كلما كانت هذه العلاقات حسنة ومدعمة بوجود الثقة وروح التعاون بين أفراد المؤسسة كلما انعكس ذلك بالإيجاب على عملية صنع القرار والعكس صحيح .

4- أهداف المؤسسة

كما جاء في الكثير من تعاريف عملية صنع القرار فإن الغاية من هذه الأخيرة في النهاية هي تحقيق هدف معين أو عدة أهداف تصب كلها في اتجاه تحقيق أهداف (مصالح) المنظمة بصفة عامة، لهذا نجد أن الشغل الشاغل لصانع القرار هو التوصل إلى قرارات تخدم إلى حد كبير مصالح المؤسسة وتحقق أهدافها الإستراتيجية والتكتيكية أو تقلل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بها .

5- الحقائق والمعلومات المتاحة

بمناسبة أية عملية صنع القرار نكون بحاجة ماسة إلى حقائق ومعلومات بالقدر الكافي وبالخصائص النوعية المطلوبة. إن صانع القرار يمكن أن يجد نفسه أمام إحدى الحالتين: إما أنه عندما يقدم على دراسة الجوانب المتعلقة بالمشكلة موضوع القرار ويغص في مختلف مراحل صنع القرار يجد الأمور كما توقعها بناء على الحقائق والمعلومات المتوفرة لديه ويكون القرار فعالاً؛ أو يصطدم بنقص المعلومات المتاحة مما يؤدي إلى عدم ضمان فعالية القرار .

ثانيا: العوامل البيئية الخارجية

يقصد بها تلك العوامل التي توجد في محيط المؤسسة والتي تؤثر بشكل أو بآخر في عملية صنع القرارات ومن أهمها: العوامل الاقتصادية, العوامل السياسية, العوامل القانونية, العوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية (1).

1- العوامل الاقتصادية

هناك عوامل كثيرة ذات طابع اقتصادي تؤثر على صنع القرار في المؤسسة ومن ذلك الأسعار السائدة في السوق (أسعار التجهيزات, أسعار المواد الأولية) , أسعار المنتجات المباعة من قبل المؤسسة (معدلات الفوائد المطبقة من قبل البنوك)إذا كان القرار يتعلق بمصادر التمويل أو مبلغا لأموال المقترضة الخ... (, مستويات العرض والطلب وغيرها من العوامل الأخرى).

2- العوامل السياسية والقانونية

تتمثل أساسا في نظام الحكم السائد وسياسات الحكومة إضافة إلى القوانين والتنظيمات السارية المفعول حيث يجب ألا تتعارض قرارات المؤسسة معها بل يجب أن تكون منسجمة معها .

3- العوامل الاجتماعية والثقافية

إن المنظمة تمارس نشاطها في المجتمع وبالتالي فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الاجتماعي والثقافي وتحاول أن تساهم في خدمة هذا المجتمع بطريقة أو بأخرى. ولهذا نجد أن قراراتها تتأثر بالعادات والتقاليد وبالثقافة السائدة في المجتمع ويتعين على صانع القرار أخذها بعين الاعتبار عندما يقدم على أي قرار .

4- العوامل التكنولوجية

إن القرارات التي تصنع على مستوى المؤسسة تتأثر بهذه العوامل، فمن جهة نجد أنها تسمح للرئيس الإداري استخدام وسائل تقنية متطورة في عملية صنع القرارات كالحاسوب وغيرها مما يتيح إمكانية تحسين القرارات، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة تجد نفسها مطالبة بصنع قرارات تساهم في التطور التكنولوجي في جميع المجالات بصفة عامة وفي مجال نشاطها بصفة خاصة .

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، صنع القرارات الادارية ، الطبعة الأولى، دار النهج، عمان، 2004، ص ص: 45-46

5- العوامل الدولية

يقصد بهذه العوامل على وجه الخصوص، العلاقات بين الدول التي تؤثر على صنع القرارات في المؤسسة لاسيما منها القرارات المتعلقة بمجالات الاستثمار، المبادلات التجارية، التكوين وغيرها. كلما كانت العلاقات بين الدول حسنة وتوجد اتفاقيات التعاون بينها كلما شجع ذلك المؤسسات في هذه الدول على صنع قرارات تتعلق بالتعامل فيما بينها وفي حالة العكس تجد المؤسسات نفسها مقيدة ولا تقدم على صنع قرارات في هذا الاتجاه .

6- المتعاملون مع المؤسسة

يقصد بهم الزبائن، الموردون، المنافسون، المؤسسات المالية والإدارات العمومية تقدم خدمات ومساعدات للمؤسسة كما تسهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات أي انه بصفة عامة نجد أن المؤسسة تتعامل مع هذه الإدارات مما يجعلها تقوم بصنع قرارات تتأثر بنوع وشروط وانعكاسات هذا التعامل

ثالثا: عوامل أخرى

بالإضافة إلى العوامل السابقة توجد عوامل أخرى ذات أهمية وتؤثر في عملية صنع القرار. وأهم هذه العوامل مايلي:⁽¹⁾

1- صانع القرار

باعتبار صانع القرار فردا أو مجموعة من الأفراد فان الصفات الشخصية والميزات النفسية والمؤهلات والأغراض والميول وغيرها التي يتميز بها صانع القرار، لها تأثير كبير على عملية صنع القرار لأنها يمكن أن تترك أثرا إيجابيا أو سلبيا على هذه العملية. ويمكن تصنيف مختلف هذه العناصر كمايلي:

1-1- العوامل الشخصية: بدورها يمكن تقسيمها كما يلي:

1-1-1- القيم والمعتقدات

عندما تطرح عدة بدائل أمام صانع القرار فانه منطقيا، ينتظر منه أن يختار البديل الذي لا يتعارض مع قيمه ومعتقداته.

¹ دفيد أندرسون و آخرون، تعريب و مراجعة محمد توفيق البلقيني، إتخاذ القرارات بين النظرية و التطبيق، دون ذكر طبعة، دار المريخ للنشر،

الرياض، 2006، ص: 105

1-1-2- الميول والطموحات

تتدخل هذه العوامل لتؤثر على صانع القرار فتجعله يميل إلى ذلك القرار الذي يتوافق مع ميوله ويخدم طموحاته.

1-1-3- العواطف

يمكن أن يكون لها تأثير على صانع القرار فتجعله يميل إلى قرار دون آخر ويتجلى ذلك خاصة في القرارات التي لها علاقة بالأفراد.

1-1-4- العوامل الشخصية الأخرى

إن المؤهلات العلمية والخبرات المكتسبة والمهارات التي يتمتع بها صانع القرار تؤثر بدورها على قراراته لأنه يستخدم هذه المكونات الشخصية خلال عملية صنعها.

2-1- العوامل النفسية

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار ومدى صحته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد

2- ظروف القرار

يتأثر القرار بالظروف التي يصنع في ظلها والتي تتمثل في ظروف التأكد، ظروف المخاطرة، وظروف عدم التأكد. هذه الظروف تتحدد تبعاً لمدى توفر المعلومات بشكل كافي ودقيق، فالقرار يكون سهلاً وملائماً وذا نتائج أكيدة وبعيداً عن التردد كلما تم الابتعاد عن حالة عدم التأكد والاقتراب أكثر فأكثر من حالة التأكد التام.

3- أهمية القرار

كلما زادت أهمية القرار كلما زاد تأثير هذا الوضع على عملية صنعها، حيث أن القرار الأكثر أهمية يتطلب على سبيل المثال توخي الحيلة والحذر أكثر من جانب صانع القرار وتوفر معلومات أكثر وذات درجة عالية من الدقة والجودة

4- توقيت القرار

يستحسن اختيار الوقت المناسب لإصدار القرار المناسب لتحقيق أفضل النتائج، فإذا جاء القرار متأخراً، فإنه لا يساعد في حل المشكلة بل العكس يمكن أن يزيد من تفاقمها، وكذلك إصداره مبكراً يجعله متجمداً

مما يفقده الفعالية. إن اختيار الوقت الملائم يعتمد على قدرة صانع القرار على استقراء الحوادث والتنبؤ بالمستقبل والأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية والقرارات الأخرى المتخذة داخل المؤسسة.

6- الموارد المالية والبشرية والتقنية المتاحة

يتم اختيار البديل الأفضل بعيدا عن ضغط الموارد المتاحة للمنظمة إذا كانت هذه الموارد متوفرة بالمستوى المطلوب، أما إذا كان العكس، فإن البديل الذي سيقع عليه الاختيار لا يكون ذلك البديل الأفضل بل مجرد بديل يتمشى مع تلك الإمكانيات المتواضعة التي توجد بحوزة المؤسسة

7- التكلفة والعائد

عند اختيار أي بديل من بين البدائل المطروحة يتم اخذ بعين الاعتبار عنصري التكلفة والعائد ثم مقارنتهما. من الناحية المنطقية فان الكفة تميل إلى البديل الذي تتحقق من خلاله أحسن نتيجة أي أكبر فرق موجب بين العائد والتكلفة.

المطلب الثالث: أساليب صنع القرار

هناك مجموعة من الأساليب التي تستخدم في مجال صنع القرارات الإدارية بمختلف أنواعها وتنقسم هذه الأساليب إلى نوعين رئيسيين هما الأساليب الكيفية (الوصفية) والأساليب الكمية مع الإشارة إلى عدم وجود إجماع من طرف الكتاب بشأن أساليبيهما الفرعية

أولاً: الأساليب الكيفية

الأساليب الكيفية هي تلك الأساليب التي تستخدم في دراسة المشكلات والظواهر بصفة عامة من جوانبها الكيفية غير القابلة للقياس الكمي، ويندرج ضمن هذا النوع أسلوب الحدس الشخصي، الأسلوب الوصفي، أسلوب القائمة، أسلوب الشجرة، أسلوب علامة الخبير، وأسلوب الصندوق الأسود⁽¹⁾.

1- أسلوب الحدس الشخصي

هو أسلوب يعتمد على جملة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في صانع القرار المتمثلة أساسا في الخبرات والمؤهلات العلمية التي يكون قد اكتسبها هذا الأخير إضافة إلى كل من الجانب النفسي والمعلومات المتوفرة لديه وكيفية تقديره للمشكلة.

¹ قحام وهيبية، سحاب نادية، النماذج والطرق الكمية في صنع واتخاذ القرار، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني السادس حول:

الاساليب الكمية في صنع واتخاذ القرار، جامعة سكيكدة، 2009 ص: 14

ورغم أن لأسلوب الحدس الشخصي عيوب، خاصة منها خلوه من الأساس العلمي، مما يجعله يقود إلى قرارات يمكن أن تترتب عنها نتائج غير تلك المرجوة، نظرا لكون المشاكل التي تعتبر أحيانا معقدة و/أو عدم توفر المواصفات الجيدة المشار إليها في صانع القرار، إلا أنه كثيرا ما يستخدمه هذا الأخير عندما يتعلق الأمر بمشكلات تمتاز بتعدد وتداخل العوامل المؤثرة عليها مع عدم إمكانية تحديد هذه الأخيرة وعدم إمكانية قياس شدة تأثيرها، أو عندما يتعلق الأمر بالمشكلات الإدارية اليومية والبسيطة والمتكررة التي يتطلب الموقف الحسم فيها في أسرع وقت.

2- الأسلوب الوصفي

كما يدل اسمه هو ذلك الأسلوب الذي يعتمد على وصف المشكلة المعنية من مختلف جوانبها (عناصرها، أسبابها، الخ...) وذلك باستخدام كافة الوسائل الممكنة و المعمول بها كالنصوص اللغوية، الجداول الإحصائية، الجداول التصنيفية وغيرها.

3- أسلوب القائمة

كما يدل اسمه هو أسلوب مبني على وضع قائمة تضم الأعمال التي يتعين على صانع القرار القيام بها قبل الإقدام على اتخاذ قرار ما. ومن أهم الطرق المستخدمة ضمن هذا الأسلوب طريقة قائمة المفاضلة التي بموجبها يحدد صانع القرار البدائل المقترحة لحل المشكلة المطروحة وكذلك المتغيرات والعوامل المؤثرة الايجابية المتعلقة بكل بديل من تلك البدائل ويضعها في قائمة وبعدها يقوم بالمفاضلة لاختيار البديل الأفضل. هذه المفاضلة تتم من خلال قيام صانع القرار بفحص ودراسة عناصر القائمة وشطب العوامل الايجابية المؤثرة على الحل بالنسبة لكل بديل ويختار البديل الذي تم تشطيب جميع عوامله.

4- أسلوب الشجرة

بموجب هذا الأسلوب يتم رسم شكل بياني يطلق عليه "الشجرة"، وهذه الأخيرة تمثل مجموعة من العناصر، قد تكون مجموعة من المشاكل وفي هذه الحالة تسمى شجرة المشاكل، أو مجموعة من الأهداف وفي هذه الحالة تسمى شجرة الأهداف، أو مجموعة من الموارد وفي هذه الحالة تسمى شجرة الموارد. يتم التوصل إلى بناء هذه الشجرة من خلال تحديد المشكلة الرئيسية أو الهدف الرئيسي (جذع الشجرة)، ثم بعد ذلك تجزئة العنصر المعني إلى عناصر جزئية على مستويات مختلفة من التدرج النازل (الفروع) مراعيًا في ذلك العلاقات السببية ونتائجها مستخدما أشكال هندسية كالدوائر تعبر عن العناصر من جهة، وخطوط وأسهم تعبر عن العلاقات بين العناصر من جهة أخرى .

5- أسلوب علامة الخبير

تعرفه كما يلي: "علامة الخبير أسلوب من أساليب تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ويتكون من مجموعة من المفاهيم و الأسس وطرق التحليل يستند بشكل أساسي إلى خبرة وحس الخبير بالاستقصاء". ومن هذا الأسلوب تتضح مراحل وطرق استقصاء الخبراء على النحو التالي:

5-1- مراحل استقصاء الخبراء هي :

- اختيار الخبراء وتشكيل مجموعات البحث؛
- وضع الأسئلة وتنظيم طرحها وتلقي الإجابة عليها؛
- وضع قواعد تحديد العلامات؛
- العمل مع الخبراء؛
- تحليل ومعالجة علامات الخبراء.

5-2 طرق استقصاء الخبراء فهي :

- طريقة المقابلة الشخصية؛
- طريقة البطاقة؛
- طريقة دلفي؛
- طريقة العاصفة الذهنية؛
- طريقة المناقشة الجماعية.

6- أسلوب الصندوق الأسود

بموجب هذا الأسلوب يعتبر الموضوع محل البحث (المشكلة المطروحة) نظاما مفتوحا وليس للباحث (صانع القرار) أية معلومات مسبقة عن هذا النظام سواء من حيث تركيبته وخصائصه وسلوكه، إلا أنه يمكنه التأثير على سلوكه بإحداث تغييرات معينة على مدخلاته وملاحظة التغيرات التي تحدث على مخرجاته.

7- الخبرة

يمر المدير بعدد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بنتائج ودروس مستفادة من النجاح والفشل "تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير مزيدا من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب ويرجع جذور هذا الأسلوب

إلى "المدرسة التجريبية" التي يعتبر "ارنست ديل" من روادها الأوائل ويقوم فكر هذه المدرسة على تفهم الإدارة من خلال دراسة وتحليل المواقف والحالات السابقة، أي بعض المواقف التي واجهها المديرون في الماضي والقرارات التي اتخذت لمواجهةها .

وفي مجال اتخاذ القرارات يرى أنصار هذه المدرسة، انه يمكن لمتخذي القرارات الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من داخل وخارج المؤسسة، ويرى أنصار هذه المدرسة انها إذا ظهر موقف ما أمام احد المديرين وواجهه بأسلوب معين ونجح، فلماذا يجهد تفكيره إذا ظهر هذا الموقف مرة ثانية مادام من الممكن مواجهته بالأسلوب ذاته . ولا تقتصر الخبرة المعنية في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار، بل يمكن الاستفادة بخبرات المديرين الآخرين من زملائه أو المديرين السابقين له .

8- إجراء التجارب

لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجالات اتخاذ القرارات، وذلك بان يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل .ومن مزايا هذا الأسلوب انه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار احد البدائل المتاحة لحل المشكلات، وذلك من خلال إجراءات التجارب على هذا البديل وإجراء التغييرات أو التعديلات عليه، بناء على الثغرات والأخطاء التي تكشف عنها التجارب .ومن عيوبه أنه أسلوب مكلف، ويتطلب الكثير من الجهد والوقت .

ثانيا: الأساليب الكمية

تعرف الأساليب الكمية بأنها "مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة أو لترشيد القرار الإداري بخصوص حالة معينة والمفروض توفر القدر الكافي من البيانات المتعلقة بالمشكلة." إن تعقد المشكلات الإدارية، بسبب كبر حجم المؤسسات، وتعقد المحيط وغيرها من العوامل، جعل من اللجوء إلى استخدام الأساليب الكمية لحلها ضرورة ملحة، لأنها صنف كـأساليب منطقية وعلمية وتؤدي إلى زيادة فعالية القرارات الإدارية من خلال التقليل من احتمالات الخطأ. ومن خصائص الأساليب الكمية أنها طريقة لحل المشكلات الإدارية باعتبارها من الوسائل العلمية المساعدة في صنع القرارات بأكثر دقة وفعالية. وأهم هذه الأساليب هي: الأساليب الرياضية، الأساليب الإحصائية والأساليب الكمية الخاصة.

1- الأساليب الرياضية

هي تلك الأساليب التي تعتمد على النمذجة الرياضية في عملية دراسة المشكلة موضوع البحث وعلى الحل الرياضي لها، ومن أهم الأساليب الرياضية المستعملة في هذا المجال ما يلي:

1-1- أسلوب بحوث العمليات

تعرف كما يلي: " استخدام الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها تجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية وذلك من أجل الوصول إلى الوسائل المثلى التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة⁽¹⁾ "و تعتمد بحوث العمليات على مجموعة من الأدوات أهمها:

1-1-1 البرمجة الخطية

هي أسلوب رياضي يهدف إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المؤسسة المحدودة بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة، ولأجل استخدام بحوث العمليات في صنع القرارات لابد من توافر جملة من الخصائص في المشكلة الإدارية محل البحث وهي :

- وجود هدف محدد أو معايير هدفية؛
- محدودية الموارد مع إمكانية استخدامها بطرق متعددة؛
- وجود مقاييس كمية لعناصر المشكلة؛
- إمكانية تحليل العلاقات النسبية بين العناصر و المتغيرات.

1-1-2 نظرية الاحتمالات

تقوم هذه النظرية على الاعتقاد السائد لدى صانع القرار والمدعم بالتجربة بان أحداثا يمكن التنبؤ بحدوثها من خلال توفر معطيات معينة. وفي حالة حدوث اختلاف في التقدير الاحتمالي فان هذا الاختلاف يكون في حدود يمكن التنبؤ بها ويستغل الاحتمال المتوقع كمعلومة يمكن الاعتماد عليها بدلا من الخوض في المجهول، مما يجعل احتمال الخطأ أو الانحراف محدودا .ويتم اللجوء إلى أسلوب الاحتمالات استجابة للرغبة الموجودة لدى صناع القرارات في التقليل من درجة عدم التأكد التي تميز ظروف صنع بعض القرارات.

1-1-2 أسلوب التماثل

يعرف على أنه "محاولة بناء نموذج MODEL مناظر للواقع الفعلي للمشكلة موضوع البحث. وإخضاع

¹ جمال الدين لعويسات ، الإدارة وعملية اتخاذ القرارات ،دون ذكر طبعة، دار هومة للنشر و التوزيع ،الجزائر ، 2005، ص:77

هذا النموذج للتثبيت والتغيير في بعض أجزائه لمشاهدة النتائج المختلفة عند كل تغيير واختيار النتيجة التي تحقق أقصى فائدة لمتخذ القرار ". لأجل إخضاع النموذج المناظر للتجربة والتحليل واختبار المؤثرات يستعان بالحاسوب لإظهار نتائج التجربة واستغلال تلك النتائج لحل المشكلة الفعلية المعنية.

1-1-3- نظريات المباريات

إن أسلوب المباريات يعتبر صورة مشتقة من صور أسلوب التماثل أو التناظر وهو مفيد في المشكلات التي تتعلق بالمنافسين والمنافسة. ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات تتمثل في أن الإنسان يهدف إلى تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة وأنه يتصرف بمنطق وعقلانية وأن الطرف المنافس يبحث كذلك من جهته إلى تحقيق نفس الغاية (تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة) ويتصرف بنفس المنطق والعقلانية .

2- الأساليب الإحصائية

الأساليب الإحصائية هي تلك الأساليب التي تستعمل لتوصيف وتحليل الظواهر والمشكلات المتميزة بالسلوك العشوائي من جوانبها الكمية ومن أهم هذه الأساليب سيتم ذكر ما يلي:

- أساليب جمع وترتيب وتنظيم وعرض وحفظ المعطيات الإحصائية؛
- أساليب حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والأرقام القياسية وغيرها؛
- أساليب وطرق حساب الاحتمالات واختبار الفروض وغيرها؛
- أساليب تحليل الارتباط والانحدار وتوفيق المنحنيات والتنبؤ وغيرها؛

تستعمل الأساليب الإحصائية في مختلف المجالات من بينها المجال الاقتصادي الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يسمى بالإحصاء الاقتصادي ثم ظهر بعد ذلك علم القياس الاقتصادي.

3- الأساليب الكمية الاقتصادية الخاصة

إضافة إلى الأساليب الكمية السابقة توجد أساليب كمية خاصة تهتم بدراسة الظواهر الاقتصادية أهمها:

3-1- الموازين الاقتصادية

تستخدم في تحليل الظواهر الاقتصادية، وهي تنقسم إلى نوعين هما:

3-1-1- الموازين الإحصائية: هي عبارة عن جداول تستخدم في موازنة الموارد سواء كانت سلعية أو نقدية.

3-1-2- الموازين الرياضية -الاقتصادية: هي موازين تقوم على فكرة الترابط الموجود بين فروع الإنتاج المختلفة حيث يتم ربط الفروع المعنية مع بعضها البعض بصيغة رياضية تقبل إجراء الحساب الكمي.

3-2-2- الأساليب المعيارية

هي أساليب تستخدم في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية الاقتصادية أهمها:

3-2-1- أسلوب تحليل نقطة التعادل

هو أسلوب يعتمد على العلاقة الموجودة بين كمية الإنتاج والعائدات المحققة من بيعها ومستوى الأعباء والربح المتوقع. ونقطة التعادل تمثل المستوى الذي يكون عنده إجمالي الإيرادات يساوي إجمالي الأعباء (جميع الأعباء الثابتة والأعباء المتغيرة المناسبة لمستوى نقطة التعادل) وعنده تكون النتيجة معدومة (لا ربح ولا خسارة)، فإذا ارتفع مستوى النشاط فوق هذه النقطة يزيد إجمالي الإيرادات على إجمالي الأعباء ويتحقق الربح والعكس بالعكس. يستعمل هذا الأسلوب في صنع القرارات المتعلقة بتخطيط الإنتاج أو إلغاء بعض المنتجات أو إضافة البعض الآخر.

3-2-2- أسلوب التحليل الحدي

بموجب هذا الأسلوب يكون الاهتمام منصبا على الطريقة التي يمكن من خلالها الإجابة على السؤال التالي: هل سيكون صنع قرار ما مفيدا للمنظمة ويسمح لها بتعظيم أرباحها؟ أي أن هذا الأسلوب يهدف إلى معرفة أثر قرار إضافة وحدة واحدة من أحد عناصر الإنتاج مع بقاء العناصر الأخرى دون تغيير على النتيجة المحققة من طرف المؤسسة⁽¹⁾.

المبحث الثالث: أثر تطبيق إدارة المعرفة على صنع القرار

إن عمليات إدارة المعرفة تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كالصنع القرارات وحل المشكلات والتعلم.

1 جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص ص 84-89

المطلب الأول: دور المعلومات في صنع القرار

إن المعلومات ما هي إلا نتاج لما يسمى بنظام المعلومات الذي يقوم بدوره بتحويل البيانات في شكلها الخام إلى معلومات ذات قيمة يحتاجها متخذ القرار⁽¹⁾.

1- دور المعلومات في مرحلة تحديد المشكلة

في هذه المرحلة يقوم صانع القرار بمسح شامل للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وذلك بغرض اكتشاف المشكلة ويساهم بتوضيح العوامل المسببة لها فنظام المعلومات يمكن أن يوفر معلومات بشأن كل مشكلة كما أنه يمكن أن ينصح صانع القرار بنوعية المعلومات والنظم الخاصة بها صانع القرار في التنبؤات الخاصة والمتوقعة للمستقبل.

2- دور المعلومات في مرحلة تنمية الحلول البديلة

نظرا لما تتضمنه مرحلة تحديد البدائل من التعارف على بدائل التصارفات الممكنة لحل المشكلة وتحديد معايير المفاضلة بينها والتنبؤ بنواتج استخدام وكما يستلزم ذلك من التعبير عن المشاكل في صورة النموذج البسيط القابل للحل.

3- دور المعلومات في مرحلة التقييم

إن نظم المعلومات لا تقوم في الغالب بصنع القرار لكن ما توفره هذه النظم من نماذج رياضية وكمية تساهم في الحلول الممكنة و تقييمها وفقا لأي معايير مرغوب فيها.

4- دور المعلومات في مرحلة اختيار أفضل حل

تساهم نظم المعلومات في تسهيل عمليات اختيار وذلك بتوفيرها لمعلومات حول كل بديل من البدائل المتاحة وتظهر جوانبها الايجابية والسلبية كما تظهر مدى تأثر كل بديل بالحالات الطبيعية المتوقعة والنتائج التي يحققها .

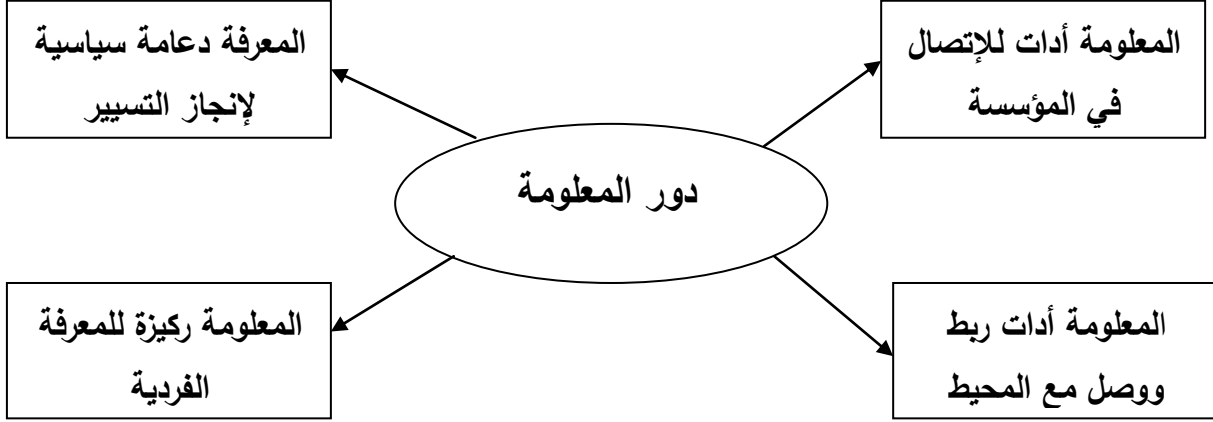
5- دور المعلومات في مرحلة تنفيذ القرار

يقبل دور نظم المعلومات في مرحلة تطبيق الحلول عن دورها في المراحل السابقة لصنع القرار فتنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الاطراف المشاركة وأيضا التي ستقوم بالتنفيذ. ومن خلال نتائج البديل الذي تم اختياره والنتائج والاهداف المرجوة تظهر قيمة المعلومات ومدى دقتها في تقديم العون لمتخذ القرار في كل

1 منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية و اتخاذ القرارات، دون ذكر طبعة ، دار الجامعية ، 2000، ص:56

مرحلة من مراحل صنع القرار والشكل رقم (04) يوضح دور المعلومة في صنع القرار كما يلي:

الشكل رقم (04): دور المعلومات في صنع القرار



المصدر : سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، 1998، ص: 57

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة

إن اهتمام بموضوع إدارة المعرفة، جاء نتيجة عدة عوامل، أولها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الظاهرة (أي المعلومات والبيانات) تتم بشكل أسرع وأسهل، من حيث ربط إلافراد في شبكات اليكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات. وثانيها سعي المؤسسات لكي تكون مؤسسات تعليمية يتولى المديرون فيها خلق ثقافة تنظيمية خاصة تحقق خلق المعرفة وتبادلها وتوفرها في الوقت و المكان المناسبين و منذ ذلك الحين ظهر مصطلح "إدارة المعرفة" ليمثل تحول جذريا في طبيعة أعمال المؤسسات الحديثة من حيث اهتمام بالعنصر الانساني المنتج والمتفاعل الرئيس مع نظم التكنولوجيا الحديثة وأدواتها. حيث تبين أن أفضل النتائج المؤسسية لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال الإنسان الذي يتفاعل بشكل مستمر لاختيار أفضل الاجراءات والتطبيقات، وقد أدى عدم التمييز بين مفهوم المعرفة ومفهوم المعلومات إلى تداخل مفهوم إدارة المعرفة مع مفهوم "إدارة المعلومات". فغالبا ما يشار إلي إدارة المعرفة كمرادف لإدارة المعلومات باعتباره أكثر شيوعا في البيئة المعلوماتية ، ويؤكد أصحاب وجهة النظر هذه على أن المعلومات هي التي تزود أساس اللازم للحصول على المعرفة وتداول أنواع معينة منها حيث أن إدارة المعلومات تأخذ بعين الاعتبار أن أنظمة

المعلومات والتكنولوجيا هي الموجه الرئيسي لإجراءات المؤسسة وفعاليتها ، ولذلك فإنها تنظر للعنصر البشري باعتباره متعامل مع نظم تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لتحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾ كذلك لا يمكن تجاهل أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها المحوري في برامج إدارة المعرفة وذلك من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، حيث تساعد في جمع وتنظيم معرفة العاملين وتوفيرها وتداولها عن طريق التواصل والمشاركة. إذ ان تكنولوجيا المعلومات توفر القاعدة الأساسية للمعرفة الظاهرة، أي المعلومات، من خلال الحصول عليها وتخزينها وتوثيقها. ومنه إدارة المعرفة تعني التركيز على الجهود المتعلقة بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات المتاحة عبر الشبكات، مما يجعلها محور اهتمام المتخصصين في نظم وتكنولوجيا المعلومات لتسويق ابتكاراتهم إلى مؤسسات أعمال لمساعدتها في مواجهة المنافسة في أسواق العالمية⁽²⁾.

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في صنع القرار

1- مساهمة نظم المعلومات

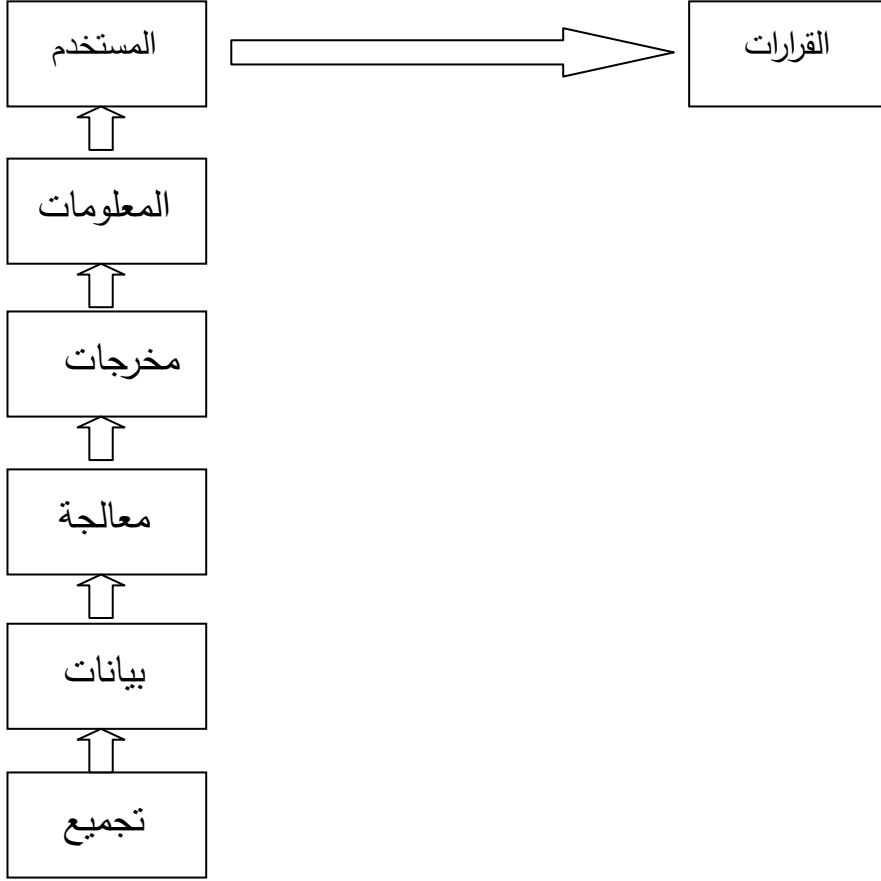
إن من أهم أهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام المعلومات الإداري، نجد المساعدة على صنع القرار، بعد عملية التجميع للبيانات، تشغيلها، تخزينها ثم بثها على شكل معلومات تفيد المستخدم في عملية صنع القرار، وهذا ما يبينه الشكل الموالي كما يلي:⁽³⁾

¹ وائل إبراهيم الراشد، أهمية المعلومات ومدى كفايتها لخدمة قرارات الاستثمار في الأوراق المالية، مجلة جامعة الكويت، المجلة أبحاث إقتصادية، المجلد 15، جامعة الكويت، العدد الأول، 2000ص:160

² نفس المرجع السابق، ص:17

³ علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الادارية، دون ذكر طبعة، مركز التنمية الادارية، مصر، 1994، ص:26

الشكل رقم (05): نموذج مبسط لدور نظام المعلومات في اتخاذ القرار



المصدر: طه حسين نوى، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص: 1397

- كما أن نظم المعلومات يمكن أن تساهم في حل المشكلات بطريقتين أساسيتين :
الأولى أنها توفر معلومات تغطي المؤسسة ككل، والثانية تساهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات وفهمها، فنظم المعلومات بما تحقّقه من تكامل بين نظم المعلومات الفرعية (الوظيفة) ، يتوافر لديها أساس من المعلومات يغطي أعمال المؤسسة ككل، وبذلك فإن نظام المعلومات يكون ملتزماً رسمياً أمام الإدارة ، وذلك بتوفير حسابات آلية لمختلف مديري مستويات المؤسسة، باعتبارها أحد الموارد التنظيمية. وبذلك فإن نظم المعلومات تعتبر الأساس في دعم القرارات، كما توفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها والتي تمكنهم من التعرف على المشكلات وتساعدهم في فهمها، وعليه فالمدير "المقرر" بإمكانه أن يحدد

الحجم والمكان والعوامل المسببة للمشكلة، ويمكن إبراز العلاقة بين نظام المعلومات والقرار من خلال تدخل في مختلف مراحل صنع القرار، وذلك كما يلي :

2- دور نظام المعلومات في مرحلة اكتشاف وتحديد المشاكل

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

وتساهم أيضا نظم المعلومات الإدارية في هذه المرحلة من خلال ما تقدمه من تقارير دورية (نظام معالجة المعاملات والتقارير الإدارية)، وخاصة في تسير ممارسة أنشطة البحث عن المشكلات، وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي. فهذه النظم يمكن أن تنصح صانع القرار بنوعية المعلومات الواجب الحصول عليها وتمكنه من إجراء التشخيص السليم للمشكلة. وأخيرا فان نظم دعم القرار يمكن أن تساهم في هذه المرحلة من خلال ما تتميز به من قدرات فائقة على بناء النماذج وتحليلها.

3- دور نظام المعلومات في مرحلة جمع المعلومات وتحديد البدائل

نظرا لما تتضمنه هذه مرحلة من التعرف على بدائل التصرفات الممكنة لحل مشكلة ما، وتحديد معايير المفاضلة بينها، والتنبؤ بنواتج استخدامها، وما يستلزم ذلك من التعبير عن المشكلة في صورة نموذج مبسط قابل للحل، فان نظام دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها و عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل، وهي طبعا وفق ما تملكه من إمكانيات فائقة في بناء النماذج الكمية وحلها⁽¹⁾.

كما أن النظم الخبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة، وكذا في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل، وفق ما تملكه من إمكانيات فائقة في بناء النماذج الكمية وحلها.

4- دور نظام المعلومات في مرحلة تقييم واختيار البديل المناسب

ان نظم المعلومات لا تقوم في الغالب بصنع القرار، ولكن ما توفره هذه النظم من نماذج رياضية وكمية تساهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها وفقا لأي معايير مرغوب فيها ، وهنا تسهل عملية اختيار. أما

¹ علي عبد الهادي مسلم ، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية ، دون ذكر طبعة ، مركز التنمية الادارية ، مصر، 1994، ص:274.

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

5- دور نظام المعلومات في مرحلة تنفيذ القرار

ان الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في مرحلة تطبيق الحلول لا يقل شأنًا عن دورها في المراحل السابقة لصنع القرار، فتنفيذ القرار يستلزم عمليات إقناع للأطراف المشاركة وعلى رأسها الأطراف التي ستقوم بالتنفيذ. كما أن عملية الإقناع بالقرار كلما اعتمدت على تقديم مخرجات نظم المعلومات وعرض أشكال بيانية ونتائج تحليل الحساسية وغيرها كلما سهل الإقناع⁽¹⁾.

ويمكن أيضا استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه. والجدول رقم(01) التالي يبين نظم المعلومات الإدارية المساهمة في مختلف مراحل صنع القرار كمايلي:

الجدول رقم (01): دور نظم المعلومات الإدارية في مراحل صنع القرار

مراحل القرار	نظم المعلومات المناسبة
-مرحلة اكتشاف وتحديد المشاكل	- نظم معالجة المعاملات - نظم التقارير الإدارية
-	- نظم دعم القرار - نظم الإدارة العليا
-مرحلة جمع المعلومات وتحديد البدائل	- نظم دعم القرار - النظم الخبيرة
-تقييم واختيار البديل المناسب	- نظم دعم القرار - النظم الخبيرة
-مرحلة تنفيذ القرار	- التفسير والتبرير (النظم الخبيرة)

المصدر: طه حسين نوى، مرجع سابق، ص: 143.

¹ نفس المرجع سابق، ص ص : 276-277

خاتمة الفصل الثاني

إذا كانت صناعة المنتجات تعتمد على استغلال مجموعة من الموارد الاقتصادية المعروفة، فإن صناعة القرار لا تخرج عن هذه القاعدة. فهي لا تنتج من فراغ بل تعتمد بدورها على استغلال الموارد ولعل أهمها هو المعلومات، حيث نجد أن عملية صنع القرار تتم من خلال مجموعة من الخطوات العملية بالاعتماد على جملة من المعارف و المعلومات خاصة تلك التي تمتاز بالجودة العالية والتي أصبحت تستخدم في الواقع العملي بغية التوصل إلى صنع القرار السليم والجيد. لهذا أصبح المسيرون في المؤسسات الاقتصادية يستغلون مختلف المعلومات المتاحة لهم من طرف موظفيها في عملية صنع قراراتهم سواء منها العادية أو الإستراتيجية، لهذا ارتأينا تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة التي أصبحت توليها المؤسسات الاقتصادية لتطبيق إدارة المعرفة فيها و الإعتماد على مشاركة كل من البيانات والمعلومات والتجربة التي تتوفر عند موظفيها مع صانعي القرار للخروج بقرار يحقق أهداف المؤسسة.



الفصل الثالث



مقدمة الفصل الثالث

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري والفكري لمفهوم إدارة المعرفة وأثرها على تحسين عملية صنع القرار، سيتم في الجانب التطبيقي الذي يعد محورا مهما ورئيسيا في الدراسة إلى إسقاط الجانب النظري على شركة إسمنت تبسة، للحصول على البيانات المطلوبة والمتعلقة بالموضوع، من أجل التحليل الإحصائي والتوصل إلى النتائج التي سيتم الاطلاع عليها وبالتالي الوصول إلى هدف الدراسة. وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إسمنت تبسة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إسمنت تبسة

سيتم إعطاء صورة عامة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها ومعرفة إمكاناتها المادية والبشرية والتقنية إضافة إلى توضيح أهدافها وقيمها وهيكلها التنظيمي من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: تعريف مؤسسة إسمنت تبسة؛

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وقيمها؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت تبسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إسمنت تبسة

أولاً: نشأة الشركة: شركة الإسمنت تبسة (SCT) شركة عمومية اقتصادية، وليدة برنامج المخطط الرباعي للتنمية (1976-1980)، تم وضع حجر الأساسها سنة 1985، وذلك تحت إشراف الشركة الوطنية لتزويد مواد البناء (EDIMCO)، وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع لشركة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) الكائن مقرها بمدينة قسنطينة. تأسست شركة الإسمنت تبسة (SCT) كشركة مساهمة بتاريخ 28 نوفمبر 1993، برأس مال إجمالي قدره 800 مليون دينار جزائري مكون من 8000 سهم، قيمة كل منها 100000 دج وقدرت المساهمات في رأس المال الابتدائي بـ: 200 مليون دج على النحو التالي:

الجدول رقم (02) : مساهمات مؤسسات الإسمنت ومشتقاته بالشرق والعرب والشلف

المؤسسات المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة
شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE)	1200	60%
شركة الإسمنت ومشتقاته للغرب (ERCO)	400	20%
شركة الإسمنت ومشتقاته الشلف (ERDE)	400	20%

المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية

حيث أسندت مهمة الإنجاز لفرع الشرطة الدانمركية (FLS)، بإسبانيا حيث تكلفت هذه الأخيرة بتوريد المعدات والتجهيزات بالإضافة إلى نصبها و تركيبها وإجراء اختبارات الإنتاج وتقديم المساعدة التقنية، كما كان للشركات الوطنية نصيبها في إنجاز المشروع ويظهر ذلك في :

- تركيب الهياكل المعدنية وورشات الميكانيك: أوكلت لشركة البناءات المعدنية الجزائرية .
- الأشغال الهندسة والمعمارية: من طرف شركة البناء لصناعة الحديد والصلب (COSIDER)
- تركيب الأجهزة الميكانيكية: أوكلت لشركتي (ETTERKIB) و (ENCC) .
- التمويل بالمياه: بقوة ضخ 16ل/ثا أوكلت لمقاومة الهندسة المعمارية والتحويلات البرية
- الغاز الطبيعي والكهرباء: أوكلت لشركة (SONELGAZ)، حيث تم تزويد المصنع بالغاز الطبيعي عن طريق أنبوب الغاز (الجزائر، إيطاليا) بينما الكهرباء بواسطة خط (تبسة، جبل العنق) بضغط عالي 90 كيلو فولت.

الجدول رقم (03): الشركات المساهمة في إنجاز المشروع

الشركات المنجزة الأشغال	الأشغال
URSON FREDERIC الدانمركية	الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات
MERLINGETIN	التركيب الكهربائي
BATEMETAL	صناعة العوارض المعدنية لهيكل المعدني
ENCC et ETTERKIB	التركيب الميكانيكي
ETUART	التمويل بالماء بقوة 16 لتر في الثانية
COSIDER	إنجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه

المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية

ثانيا: تعريف مصنع شركة الإسمنت

يقع مصنع إسمنت- تبسة- بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلو متر جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة 32 هكتار، تطلب إنجاز المصنع 86 شهرا ابتداء من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية إنتهاء الأشغال 11 فيفري 1995، وذلك وفقا للعقد المبرم بين شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق والشركة الدانمركية بتاريخ 15 أوت 1990 وبتكلفة إنجاز قدرها 2963 مليون دينار منها مليون دولار في شكل قرض مقدم من البنك الجزائري للتنمية (BAD) ، ويتكون المصنع من

سلسلة إنتاجية تقدر بحوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكار، أما طاقته الإنتاجية السنوية تقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة وعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، ويتوفر المصنع على ما يلي: (1)

1- مقالع المصنع: يتوفر المصنع على المقالع الموالية:

1-1- مقلع الحجر الكلسي

يقع شرق المصنع ويتربع على مساحة 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي .

1-2- مقلع الرمل الكوارتز

يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلو متر، مساحته 21 هكتار، ويحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل الكوارتي، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الإسمنت . أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيتحصل على الجبس من وحدة منجم العنق (بئر العاتر)، أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروي بسطيف التابعة لشركة الحديد والفوسفات حيث يتم شراؤها بالتنسيق مع دائرة التموين .

1-3 المقلع الطيني

يقع مال الدائرة على بعد 10 كيلو متر مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على احتيار يقدر بـ 33200 طن من الطين.

2- تجهيزات المصنع

يتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية وسير مراحلها على النحو المالي:

1-2- مراكز التكسير والتنقيب

يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية متاحة تختلف من كسارة إلى أخرى حيث :

الكسارة الأولى: 500 طن/ سا.

الكسارة الثانية: 350 طن/ سا.

¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية

الكسارة الثالثة: 150 طن/ سا.

2-2- الفرن: بطاقة متاحة قدرها 1600 طن /سا.

2-3- مخطط ساحق: بطاقة متاحة قدرها 50 طن /سا

2-4- مخطط الكنكار: بطاقة متاحة قدرها 120 طن /سا

2-5- مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الإسمنت على خط مخصص لشحن المنتج غير

المغلف بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة الإسمنت المعبأ 65% أما الساكب 35%.

ثالثاً: الأهمية الاقتصادية للمصنع

جاء إنشاء المصنع لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في البناء الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها، وترجع هذه الزيادة إلى أكبر حجم المشاريع وتعددتها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية، كما أن صناعة الإسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والذي وصل الجزء المستورد منها 1980 إلى 5.8 مليون طن، بينما كان الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 45% و 55% مستورد وفي سنة 1996 غطى الإنتاج الوطني 90% من الطلب المحلي وبقية 10% فقط كإنتاج مستورد، وعليه نلاحظ أنه بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، كما ساهم في إمتصاص البطالة وتوفير مناصب عمل مختلفة. ومما جاء في الوثائق القانونية إن شركة الإسمنت - تبسة - تهدف إلى إنتاج، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وسائر العمليات المادية والعقارية وغير العقارية الخاصة المرتبطة إرتباطاً مباشراً أو غير مباشر بمادة الإسمنت .

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وقيمتها

تهدف المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الغايات منها ما هو إقتصادي ومنها ما هو إجتماعي، وهي تستند في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها إلى مجموعة من القيم .

أولاً: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة حسب ماورد في النائق القانونية لها في ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه والمتمثلة في: الإنتاج، التسويق، النقل، العمليات المالية العقارية والغير العقارية، الخاصة والمرتبطة إرتباطاً مباشراً أو غير المباشر بمادة الإسمنت، ولا تعتبر هدف توفير

مواد البناء الهدف الوحيد وإنما هو جزء من الأهداف الكلية المتمثلة في :

1- الأهداف المالية: وتتمثل في الآتي:

- تحقيق أكبر ربح ممكن في السوق
- الزيادة في رأس المال
- شراء استثمارات جديدة
- توسيع نشاط المؤسسة الإنتاجي والتشغيلي .

2- الأهداف الاجتماعية: تتلخص في الآتي:

- إنتاج منتج يتصف بالموصفات الدولية ويسمح بالمنافسة؛
- الإمتثال لمتطلبات الجودة والأمن والبيئة؛
- تغطية العجز في مجال الإسمنت ومواد البناء.
- إعادة التوازن الجهوي في المجال الإقتصادي.
- تنمية الإقتصاد الوطني و توفير مناصب شغل.

أما بالنسبة للأهداف المالية للمؤسسة فهي تركز على تعظيم الأرباح قصيرة الأجل من خلال تحقيق كفاءة العمليات المالية، الإستثمارية والتشغيلية، بدل هدف تعظيم قيمة المؤسسة، أما الأهداف الاجتماعية فهي تدور حول تحقيق الجودة في المنتج، ضمان الأمن الصناعي، حماية البيئة والمساهمة في التنمية الإقتصادية عن طريق توفير مواد البناء والمناصب الشغل، وهي لا ترقى إلى مستوى تحقيق الرفاهية المادية للعمال والمجتمع.

ثانياً: قيم المؤسسة

هناك مجموعة من القيم التي تؤمن بها مؤسسة إسمنت تبسة وغيرها من المؤسسات التابعة للمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر، وتمارس وفقاً لنشاطاتها، وهي مصنفة إلى ثلاث مجموعات من القيم: قيم المهنة، قيم نشاط المؤسسة، وقيم تسيرية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- قيم المهنة

تتمثل هذه القيم في الآتي:

-الكفاءة: تهتم مؤسسة إسمنت تبسة وغيرها من المؤسسات في مجال صناعة الإسمنت بضمان الكفاءة في جميع المهن المتعلقة ب: الإسمنت ومشتقاته، التكوين، الصيانة، التوزيع، توفير الخدمات التكنولوجية

والحراسة والامن، ومكفأة الأشخاص الأكفاء على تطبيق القيم الصحيحة. مع الإشارة إلى أن المؤسسة توفر الجو الذي يسمح بتكوين المعارف والمهارات النظرية والتطبيقية، والتي تنعكس على الأداء.

-**المسؤولية:** تتميز مؤسسة إسمنت تبسة وغيرها من المؤسسات الإسمنت بالمسؤولية والوعي الذي يظهر من خلال إحترام القيم والمعاهدات.

- **الشفافية والأخلاق:** تعتبر الشفافية مبدأ أساسي في العمل وفي حياة كل عامل، هذا المبدأ المرتبط بالمصداقية يوجه كل يوم نشاطات وسلوكات المؤسسة.

- **الإتصال:** تشجع مؤسسة إسمنت تبسة على الإتصال العمودي والأفقي الذي يؤسس للعلاقات مع الآخرين، يسمح بتبادل المعلومات، وإستخدام الأدوات التي تسمح بنشر الرسائل في المؤسسة .

2- قيم نشاط المؤسسة

تتمثل فيمايلي :

- **إرضاء السوق:** تضمن مؤسسة إسمنت تبسة نجاحها ونجاح سياستها التجارية عن طريق ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة، والتي تهدف إلى إرضاء المتعاملين والإستجابة لتوقعات السوق عن طريق التحسين المستمر لنوعية الخدمات.

- **الأمانة والصدق تجاه الشركاء:**الثقة التي تجمع بين مؤسسات الإسمنت مبنية على الأمن والصدق في التعاملات وهي تلبى هدف ضمان ربحية إستثمارات المساهمين والشركاء.

- **إحترام البيئة:**تسهر المؤسسة على إحترام قوانين البيئة، وهي واعية بمسؤولياتها، وتعمل على التحكم في إستهلاك الموارد الطبيعية والأخذ بعين الإعتبار الإنشغالات البيئية وحفظ حق الأجيال المستقبلية

3- القيم التسييرية

تتمثل في الآتي:

- **الأداء:** يعكس الأداء نتائج نظام التسيير لمؤسسات الإسمنت الذي صمم وفق سياسات المؤسسات وقيمها .

- **الموضوعية:** تعتبر الموضوعية المسيرين من القيم الأساسية لمؤسسة والتي من خلال التقارير والتنسيق الدقيق بين مختلف الأقسام والمصالح والهياكل الفرعية مما يؤدي إلى السير الحسن للنشاطات والأعمال .

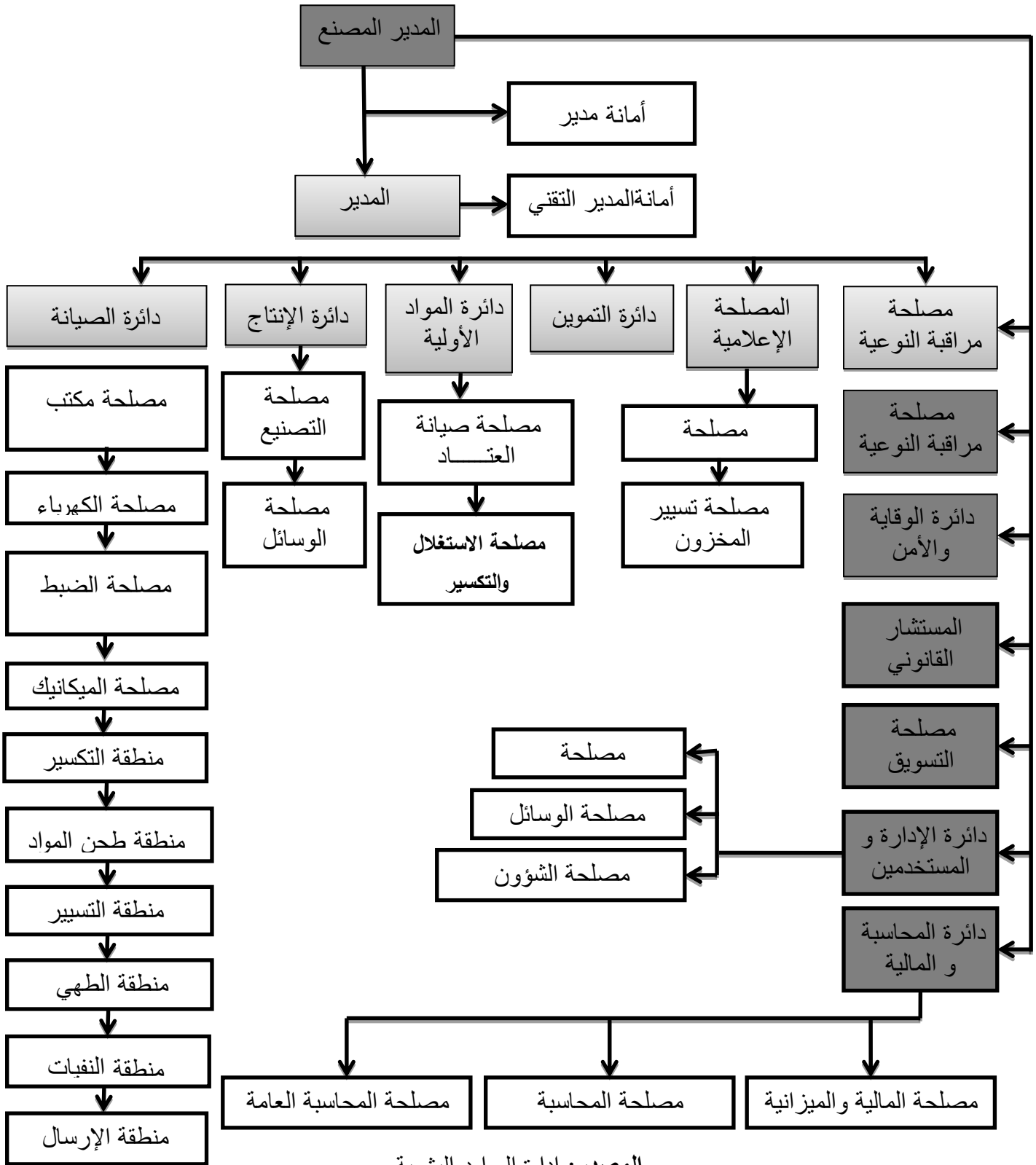
-**الخصوصية:** النزاهة واحترام خصوصية المعلومات الخاصة بين الشركاء تتشكل الأساس الذي تبنى علي علاقات الثقة بين المسؤولين والشركاء والمتعاملين .

- الإحترام: يعتبر الاحترام والإصغاء لاحتياجات المتعاملين من القيم الأساسية للمؤسسة ويترتب عنها إحترام كرامة العمال، سماع إحتياجات العملاء والتواصل معهم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة تم تقسيم نشاط المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف في شكل هيكل تنظيمي والذي يعبر عن مجموعة من المستويات والوحدات التي تربطها علاقات في مختلف الإتجاهات، تسند لكل وظيف معينة مجموعة من المهام . كما هو موضح في الشكل رقم (09) بالنسبة للهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت تبسة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة -



المصدر: إدارة الموارد البشرية

من خلال الشكل يتضح أن الهيكل التنظيمي للشركة يشمل مستويات مختلفة حيث تقسم بداخلها المهام وتمثل مهام كل وظيفة في ما يلي:

مديرية المصنع: تقوم بالإشراف على المصنع ومراقبة الأعمال، وتضم الفروع التالية :

- الإدارة التقنية: تقوم بعمليات التمويل والصيانة وتقوم بالإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك.

- دائرة التمويل: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير.

- دائرة الإنتاج: تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.

- دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت (التجهيزات).

- دائرة المواد الأولية: تقوم بالإشراف على عمليات تمويل قسم الإنتاج بالمواد الأولية.

- مصلحة مراقبة النوعية: يتمثل دورها في إعداد بطاقة تركيبية لمادة الإسمنت خلال كل دورة ومعاينة المواد الأولية المستخرجة و المشتريات

- دائرة مالية ومحاسبة: تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للشركة

- الإدارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات وأجور العمال وتهتم بنظافة المراكز الإدارية وإطعام العمال.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إنطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، وفي ضوء تحقيق أهداف الدراسة والأسئلة التي تحاول الإجابة عنها، وهذا من أجل تحقيق أهداف الدراسة من خلال عرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات والبرهنة على الفرضيات وإثباتها ميدانيا، وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية :

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة؛

المطلب الثاني: أدوات البحث و طرق جمع البيانات؛

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

من الأمور المهمة في الدراسة هو إختيار العينة، التي تمثل النموذج الصغير للمجتمع الدراسة، لذلك وجب اختيارها بموضوعية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الآتي:

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائمين على تسيير شركة الإسمنت بتبسة من رؤساء أقسام ومصالح وإطارات ومكلفة والمتواجدين على مستوى الإدارة العليا للشركة حيث يبلغ عددهم (110) موظفاً.

ثانياً: عينة الدراسة

من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تم إختيار عينة بطريقة عشوائية والمقدرة بـ 45 عامل أي ما يعادل 40,90 % من إجمالي عدد العمال وتم توزيع الإستمارات على العينة المستهدفة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها و التالفة

الاستبيانات	العدد	النسبة %
الموزعة	45	100
التي لم يتم استرجاعها	02	04,44
الملغاة	03	06,66
الصالحة للتحليل	40	88,88

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الاستبيان

ثالثاً: طريقة جمع البيانات

فيما يخص طريقة جمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة تم الإعتماد على الإستمارة، حيث تم توزيع الإستمارات على عينة الدراسة وجمعها بعد فترة زمنية معينة حتى يتسنى للأفراد العينة الإجابة عن أسئلة الإستمارة وفيما بعد تم جمعها وإستعادتها لتحليلها

المطلب الثاني: أدوات البحث و طرق جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها بإعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة ونظراً لتعددتها فقد تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الوثائق والسجلات

بعرض تدعيم البحث وإعطاءه مصداقية أكثر تم الإستعانة بكل الوثائق المتوصل إليها والتي لها علاقة

بموضوع البحث والتي تتمثل في الآتي :

- البيانات الخاصة بالجانب التاريخي للمؤسسة، والتعريف بها، وإمكانياتها .
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي .
- البيانات الخاصة بعدد العمال بالمؤسسة.

ثانيا: الإستمارة

تعتبر الإستمارة⁽¹⁾ من الأدوات الأساسية لجمع البيانات، والتي تم الإعتماد عليها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العاملين والتي تعبر عن آرائهم حول موضوع الدراسة وهي تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات ضرورية لتحقيق أغراض علمية ولإعداد الإستمارة تم الإعتماد على الآتي :

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها؛
- إعداد إستمارة أولية تم إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الإستمارة على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
- تعديل الإستمارة بالشكل أولي حسب ما يراه المشرف . وفي شكلها النهائي إحتوت الإستمارة على (35) سؤال مقسمة إلى ثلاثة محاور هي :

- محور البيانات الشخصية؛
- محور إدارة المعرفة ؛
- محور صنع القرار؛

الجدول رقم (05): توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة

المجموع	الأسئلة	المحاور
05	من السؤال 01 إلى السؤال 05	محور البيانات الشخصية
15	من السؤال 06 إلى السؤال 20	محور إدارة المعرفة
15	من السؤال 21 إلى السؤال 35	محور صنع القرار

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على بيانات الإستمارة

¹ أنظر الملحق رقم (02).

ثالثا: المقابلة

تعرف المقابلة بأنها "عبارة عن محادثة بين الباحث و الشخص أو الأشخاص المبحوثين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة (1)"

رابعا: الملاحظة

بالإضافة إلى الوثائق والسجلات والإستمارة والمقابلة استخدمت الملاحظة كأسلوب رابع للبحث، إذ تعد من الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها، ووصف الحقائق والأحداث، كما تساعد على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

تم الإعتماد على الإحصاء الوصفي التحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة ، حيث تم إستخدام التكرارات و النسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، و الانحراف المعياري ، وقد تم جمع البيانات الموزعة وترميزها ، ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي بإستخدام برنامج (spss) (2) وذلك لتقديم وصف شامل لمدى موافقة أفراد العينة على الفقرات، حيث تضمن المعالجة الإحصائية مايلي :

أولاً: التكرارات و النسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة ،ولتحديد الإستجابة تجاه محاور أداة الدراسة ، وتحسب بالقانون الموالي :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموع}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

ثانيا: معامل ألفا كرونباخ

تعد أحد أهم الإختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الإستمارة لإضافة الشرعية ،عليها حيث أنه على ضوء نتائج هذا الإختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها ، ويستخدم هذا الإختبار لتحديد فيما كانت أسئلة الإستمارة صحيحة على أثر أجوبة المبحوثين عليها و يكون أصغر قيمة ألفا كرونباخ هي 0,6 و أفضل قيمة عندما يكون بين 0,7 و 0,8 ، وكلما زاد كان ذلك أفضل ، ويعبر بالمعادلة التالية :

¹ محمد عبيدات و اخرون ، منهجية البحث العلمي : القواعد و المراحل و التطبيقات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، 1999، ص: 55

² هشام بركات بشير حسين ، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، دار النشر الإلكتروني ، مصر ، 2006 ، ص: 24 (هو برنامج حاسوبي للمعالجة الإحصائية للبيانات، ظهر سنة 1940 وكان نتائج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية و هو من أهم البرامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف المجالات)

$$d = \frac{n}{n-1} \left(\sum \frac{VI}{VT} \right)$$

حيث :

- a يمثل ألفا كرونباخ
- n يمثل عدد الأسئلة
- Vt يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة
- Vi يمثل التباين لأسئلة المحور

يمثل ألفا كرونباخ الإتساق الداخلي عن مدى إستقرار وثبات الظاهرة ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (06):⁽¹⁾

الجدول رقم (06): قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحور	إدارة المعرفة	صنع القرار	الإستبيان
معامل الثبات	0,815	0,889	0,903

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الإستبيان ، وكذلك فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبيان كانت (0,903) ، وهي نسبة مرتفعة أكبر من (0,60) تسمح بإستعمال الإستمارة و الوثوق في النتائج المحصل إليها .

ثالثا: المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد المؤسسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات ، ويعبر عنه بالعلاقة التالية :

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(XI - \bar{X})^2}{N}}$$

رابعا: معامل إرتباط بيرسون و الانحدار

تم إستخدامه لتحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابها إنطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية spss

1 الملحق رقم(04) يوضح نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة الميدانية و تحليلها ومناقشتها وفقا لأهداف و الأسئلة و الفرضيات الموضحة سابقا ، وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطلب الآتية:

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية؛

المطلب الثاني: نتائج تحليل متغيرات الدراسة؛

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية

يتناول هذا المطلب وصفا إحصائيا لعينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية و الوظيفية المحددة في أداة الدراسة .

أولاً: تحليل متغيرات الدراسة الشخصية

تمثلت الدراسة الشخصية في الجنس و العمر و المؤهل العلمي و المركز الوظيفي ، الخبرة وفيما يلي وصف لها :

1 - توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس:

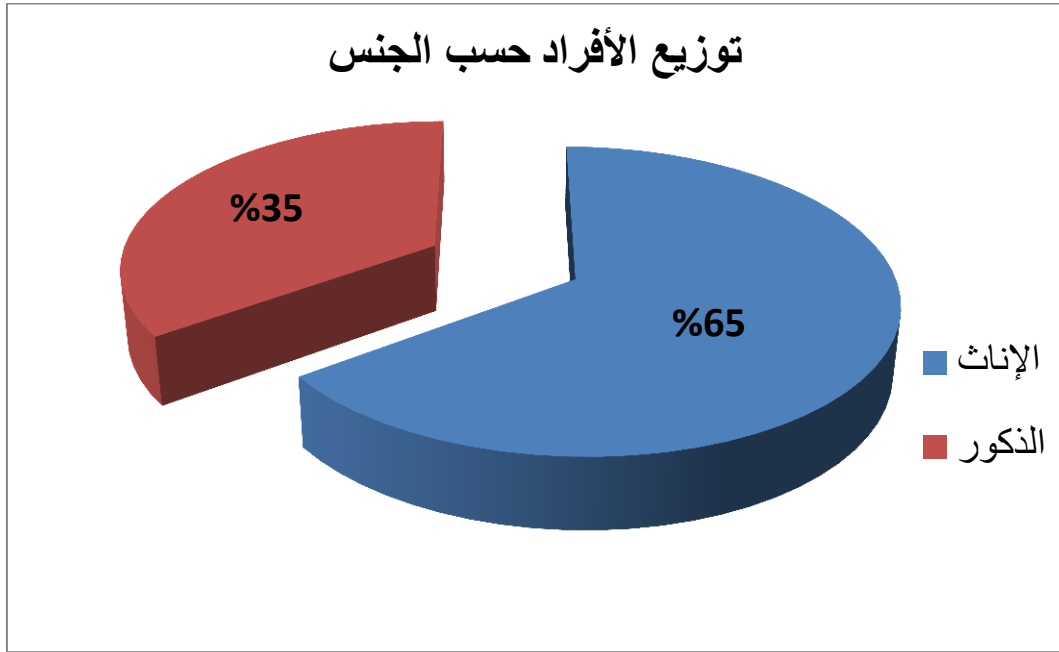
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
35	14	ذكر
65	26	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يلاحظ من الجدول رقم (07) أن نسبته (35%) من عينة الدراسة يمثل الذكور، بينما باقي العينة أو نسبته (65%) يمثل الإناث وهذا راجع أساسا إلى طبيعة نشاط المؤسسة. ويمكن توضيح النسبتين السابقين من خلال الشكل رقم (07)، كمايلي:

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم (07)

2 - توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة من حيث متغير العمر، كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

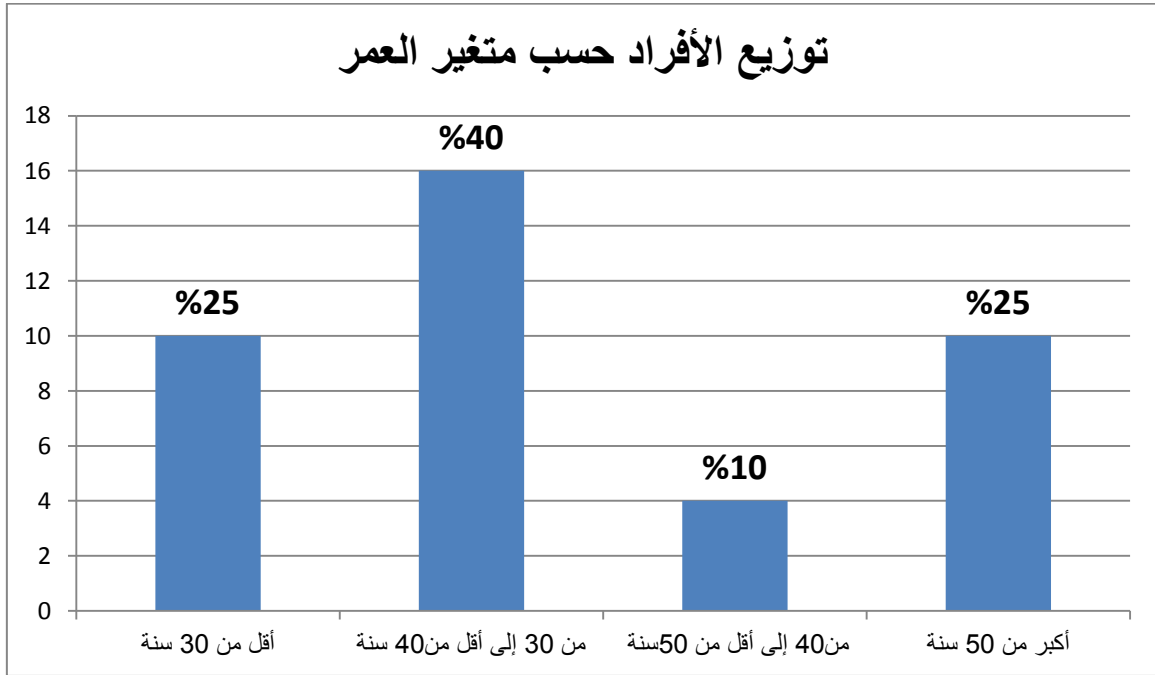
النسبة %	التكرار	العمر
25	10	أقل من 30 سنة
40	16	من 30 إلى أقل من 40 سنة
10	04	من 40 إلى أقل من 50 سنة
25	10	أكبر من 50 سنة
100	40	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) تمثل ما نسبته (25%) فيما حصلت الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) على نسبة (40%) ويلاحظ أن الفئتين العمريتين (من 40 إلى أقل من 50 سنة) و (أكبر من 50 سنة) تمثلان ما نسبته (10%) و (25%) على التوالي وهذا يشير إلى تمسك المؤسسة بالعمال ذوي الخبرة .

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم: (08)

3 - توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي، كما يلي:

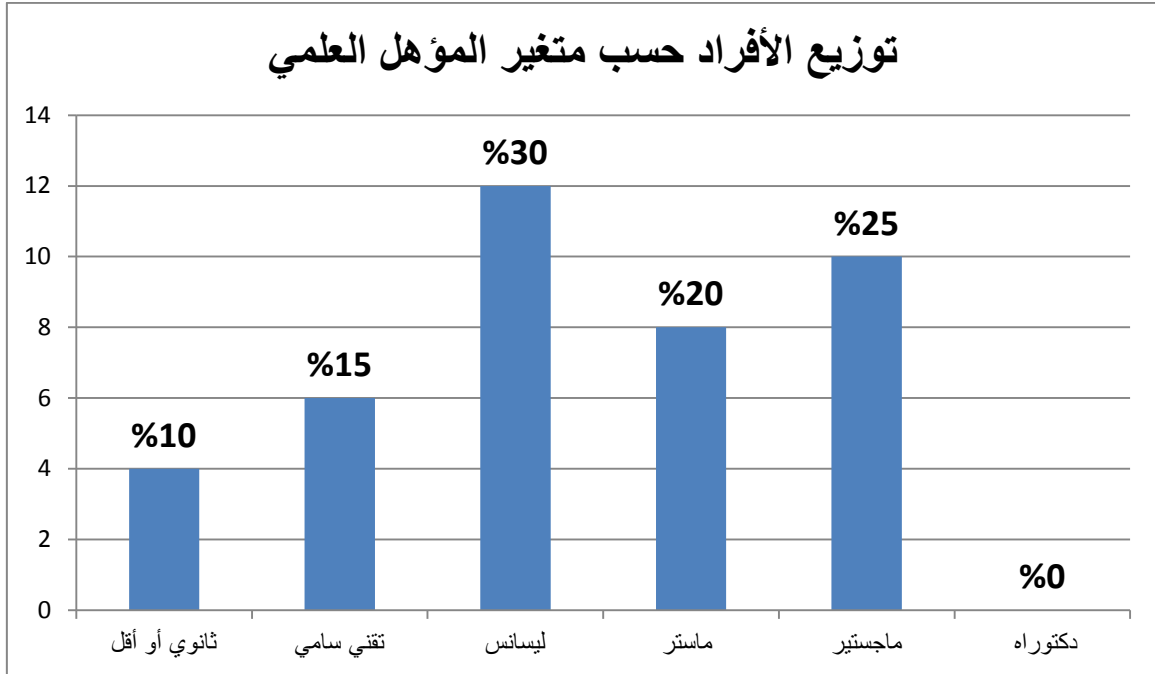
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
10	04	ثانوي أو أقل
15	06	تقني و تقني سامي
30	12	ليسانس
20	08	ماستر
25	10	ماجستير
-	00	دكتوراه
100	40	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الجدول رقم (09) أن أكبر نسبة من المستجوبين كانت ذات المؤهل العلمي (ليسانس) إذ بلغ عددهم 12 مستجيب ونسبة بلغت (30%) تليها نسبة المستجوبين ذات المؤهل العلمي (ماجستير و ماستر) وبلغ عددهم 10 و 12 على التوالي وذلك بنسبة (25%) و (20%) في حين بلغ عدد المستجوبين من ذوي المؤهل (تقني و تقني سامي) 06 أفراد بنسبة بلغت (15%) من مجموع عينة الدراسة ، أما نسبة المستجيبين ذوي المؤهل (ثانوي أو أقل) 04 أفراد بنسبة (10%) أما نسبة المستجيبين ذات المؤهل (دكتوراه) فهي منعدمة ، ومن الملاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على مؤهل علمي عالي تدل على المستوى الأكاديمي الجيد للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (09): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم (09)

ثانيا : تحليل متغيرات الدراسة الوظيفية

تمثلت متغيرات الدراسة الوظيفية في كل من المركز الوظيفي و سنوات الخدمة و فيما يلي وصف لها :

1 - توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة من حيث المركز الوظيفي، كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

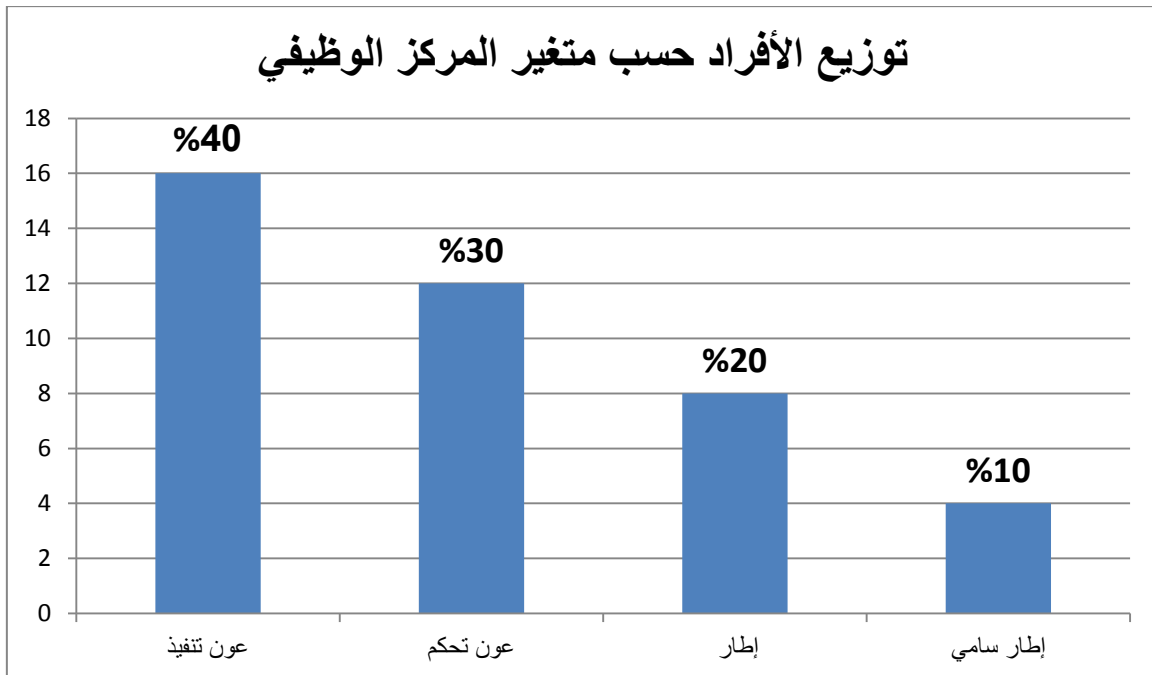
النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
40	16	عون تنفيذ
30	12	عون تحكم
20	08	إطار
10	04	إطار سامي

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الجدول رقم (10) أن ما نسبته (40%) من حجم عينة الدراسة يمثل عون تنفيذ، في حين يمثل أعوان التحكم ما نسبته (30%) ، في حين أن ما نسبته (20%) للإطارات ، ونسبة (10%) تمثل الإطارات السامية

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم (10)

2 - توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (الخبرة)

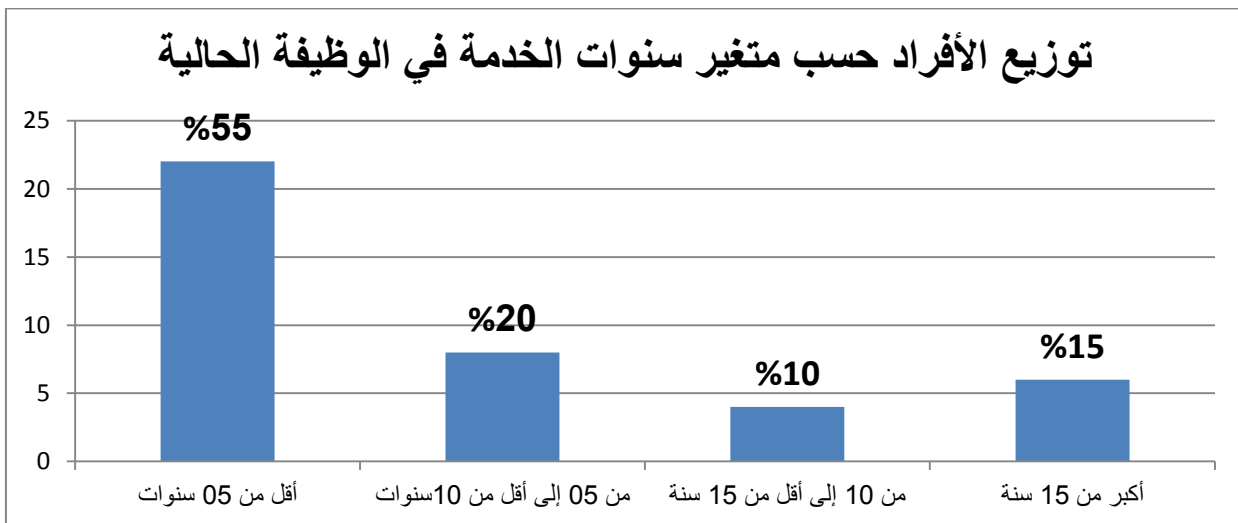
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، كما يلي:
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية
55	22	أقل من 05 سنوات
20	08	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
10	04	من 10 إلى أقل من 15 سنة
15	06	أكبر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الجدول رقم (11) أن ما نسبته (55%) من حجم عينة الدراسة يمثلته الأفراد ذوي الخبرة الأقل من (05) سنوات ، كما أن عدد الأفراد الذي تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) ما نسبته (20%) أما الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وصلت نسبتهم إلى (10%) أما الفئة (أكبر من 15 سنة) فتمثل (15%) ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد على اللجوء إلى ذوي الخبرة للإستفادة من التجارب السابقة ونقلها للأفراد ذوي الخبرة الأقل. ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم (11)

المطلب الثاني : نتائج تحليل متغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف يتم تحليل إجابات أفراد العينة من خلال الإستبيانات الموزعة وذلك بالإعتماد على مخرجات برنامج الـSPSS.

أولاً : تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو محور إدارة المعرفة في المؤسسة ، وكذلك توزيع النسبي و المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري .

الجدول رقم (12):المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الأول

المحور الأول : إدارة المعرفة										
الترتيب	النتيجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المقياس	العبرة
15	موافق	0,905	03,47	04	17	14	04	01	التكرار	تمتلك المنظمة وسائل و أساليب خاصة تساعدها على إكتساب المعرفة
				10	42,5	35	10	02,5	النسبة	
05	موافق	0,639	04,05	07	30	01	02	00	التكرار	تعطي المنظمة للعاملين فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم
				17,5	75	02,5	05	00	النسبة	
06	موافق	0,660	04,03	08	26	05	01	00	التكرار	لدى منظماتكم وحدات مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم
				20	65	12,5	02,5	0	النسبة	
10	موافق	0,757	03,88	07	23	08	02	00	التكرار	لا تخزن المنظمة معارفها في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها و الاستفادة منها
				17,5	57,5	20	05	00	النسبة	
11	موافق	0,931	03,83	09	19	09	02	01	التكرار	تقوم المنظمة بتدوين تجارب وخبرات الموظفين
				22,5	47,5	22,5	05	02,5	النسبة	
03	موافق	0,810	04,10	12	23	02	03	00	التكرار	المعرفة التي تتحصل عليها المنظمة تكون محمية بالصيغ القانونية
				30	57,5	05	07,5	00	النسبة	
02	موافق	0,982	04,10	16	16	05	02	01	التكرار	المعرفة التي تصل للعاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم
				40	40	12,5	05	02,5	النسبة	
01	موافق	0,862	04,23	17	18	02	03	00	التكرار	يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة

				ولا يحتكرونها					
				42,5	45	05	07,5	00	النسبة
08	موافق	0,876	03,95	10	22	04	04	00	التكرار
				25	55	10	10	00	النسبة
09	موافق	0,783	03,95	08	24	07	00	01	التكرار
				20	60	17,5	00	2,5	النسبة
07	موافق	0,904	03,95	10	23	02	05	00	التكرار
				25	57,5	05	12,5	00	النسبة
13	موافق	1,080	03,75	10	17	08	03	02	التكرار
				25	42,5	20	07,5	05	النسبة
12	موافق	0,853	03,80	05	26	07	00	02	التكرار
				12,5	65	17,5	00	05	النسبة
04	موافق بشدة	1,218	04,05	19	12	04	02	03	التكرار
				47,5	30	10	05	07,5	النسبة
14	موافق	0,670	03,75	02	29	06	03	00	التكرار
				05	72,5	15	07,5	00	النسبة
-	موافق	0,462	03,92	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الكلي					

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

-بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة المعرفة (03,92) أي بدرجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، و إنحراف معياري (0,462) مما يدل على أن هناك توافق حول فقرات المحور الاول.
- العبارة الأولى:

وقد بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له (04,23) بإنحراف معياري قدره (0,862) عند الفقرة رقم (08) مما يدل على أن الأفراد يتقبلون التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها؛

- العبارة الثانية:

كما بلغ المتوسط الحسابي المرتبة الثانية بقيمة (04,10) عند الفقرة رقم (07) بإنحراف معياري قدره (0,982) مما يدل أن المعرفة التي تصل للعاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم؛

- العبارة الثالثة:

أما (04,10) تمثل المرتبة الثالثة للمتوسط الحسابي في الفقرة رقم (06) بإنحراف معياري قدره (0,810) ومن خلاله يتضح أن المعرفة التي تتحصل عليها المؤسسة تكون محمية بالصيغ القانونية؛

- العبارة الرابعة:

ويأتي المتوسط الحسابي (04,05) في المرتبة الرابعة ضمن الفقرة رقم (14) بإنحراف معياري قدره (1,218) ليتبين أن هناك إجماع على أن المؤسسة تعتمد على العاملين ذوي الخبرات و المهارات العلمية في نشاطاتها و أعمالها؛

- العبارة الخامسة :

أما القيمة المئوية هي (04,05) ضمن الفقرة رقم (02) بإنحراف معياري (0,639) مما يدل على أن المؤسسة تعطي للعاملين فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم؛

- العبارة السادسة:

والمتوسط الحسابي ذو القيمة (04,03) في المرتبة السادسة بالفقرة رقم (03) بإنحراف معياري قدره (0,660) مما يدل أن لدى المؤسسة وحدات مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملها؛

- العبارة السابعة:

كما حصلت الفقرة رقم (11) على متوسط حسابي قيمته (03,95) بإنحراف معياري قدره (0,904) مما يدل على أن المعرفة التي يحصل عليها الموظفون تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- العبارة الثامنة:

أما المتوسط الحسابي للفقرة رقم (09) فقد بلغ (03,95) وبإنحراف معياري قدره (0,876) أخذ المرتبة الثامنة حيث إتضح أن المؤسسة توفر المناخ المناسب للعاملين لتبادل المعرفة بسهولة فيما بينهم؛

- العبارة التاسعة:

أما المرتبة التاسعة فكانت ضمن الفقرة رقم (10) بقيمة متوسط حسابي (03,95) وبإنحراف معياري قدره

(0,783) مما يدل أن المؤسسة تمتلك الوسائل و الإمكانيات التكنولوجية الكافية لإيصال المعرفة لموظفيها؛

- العبارة العاشرة:

وكذا بلغ المتوسط الحسابي المرتبة العاشرة بقيمة (03,88) بإنحراف معياري قدره (0,757) عند الفقرة رقم (04) وهذا ما يدل على أن لا تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها و الاستفادة منها؛

- العبارة الحادية عشر:

و بلغ المتوسط الحسابي المرتبة الحادي عشر بقيمة (03,83) بإنحراف معياري قدره (0,931) عند الفقرة رقم (05) مما يدل على أن هناك إهتمام كبير بتدوين تجارب وخبرات الموظفين من قبل المؤسسة للعودة و الاستفادة منها عند الحاجة؛

- العبارة الثانية عشر:

في حين بلغ المتوسط الحسابي المرتبة الثانية عشر بقيمة (03,80) بإنحراف معياري قدره (0,853) عند الفقرة رقم (13) ومن هنا يتضح أن المعرفة التي تصل للعاملين مناسبة وتلبي إحتياجاتهم وبفضلها يجدون حلول للمشكلات التي تعترضهم؛

- العبارة الثالثة عشر:

في حين بلغ المتوسط الحسابي المرتبة الثالثة عشر بقيمة (03,75) بإنحراف معياري قدره (1,080) عند الفقرة رقم (12) وهذا ما يدل أن هناك إجماع على أن مما يدل على أن حرية العاملين في تطبيق معارفهم محدودة نوعا ما؛

- العبارة الرابعة عشر:

أما المرتبة الرابعة عشر فكانت ضمن الفقرة رقم (15) بقيمة متوسط حسابي (03,75) وبإنحراف معياري قدره (0,670) مما يدل على تطبيق المعرفة التي يتم الحصول عليها في الميدان؛

- العبارة الخامسة عشر:

وكذا بلغ المتوسط الحسابي المرتبة الخامسة عشر بقيمة (03,47) بإنحراف معياري قدره (0,905) عند الفقرة رقم (01) مما يدل على أن المؤسسة تمتلك وسائل و أساليب خاصة تساعدها على إكتساب المعرفة التي تحتاجها في نشاطها؛

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور صنع القرار

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو محور صنع القرار ، وكذلك توزيع النسبي و المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري .

الجدول رقم (13):المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني

المحور الثاني : صنع القرار										
الترتيب	النتيجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المقياس	العبارة
10	موافق	0,747	03,57	00	28	08	03	01	التكرار	لموظفي المنظمة دور في صنع القرارات
				00	70	20	07,5	02,5	النسبة	
09	موافق	0,897	03,62	04	23	08	04	01	التكرار	يلجأ المدير إلى الموظفين الذين يعملون لديه في صنع القرارات
				10	57,5	20	10	02,5	النسبة	
08	موافق	0,774	03,63	02	25	10	02	01	التكرار	أحب أن أفكر جيدا بكل مشكلة قبل أن أقرر ما هو حلها.
				05	62,5	25	05	02,5	النسبة	
13	محايد	01,130	03,17	06	09	13	10	02	التكرار	يأخذ المسؤولين رأيك بعين الاعتبار بخصوص قرار معين
				15	22,5	32,5	25	05	النسبة	
01	موافق	0,947	04,03	11	24	02	01	02	التكرار	تشعر بالثقة في قدرتك على المساهمة في صنع القرارات.
				27,5	60	05	02,5	05	النسبة	
14	موافق	01,075	03,15	03	14	12	08	03	التكرار	القرارات التي تشارك في صنعها تثبت نجاعتها
				07,5	35	30	20	07,5	النسبة	
02	موافق	0,959	03,95	11	21	04	03	01	التكرار	تشجع المنظمة على التعاون في حل المشاكل
				27,5	52,5	10	07,5	02,5	النسبة	
15	محايد	0,959	02,95	03	06	19	10	02	التكرار	توفر المنظمة الجو المناسب لمناقشة الصعوبات التي تواجهها مع الموظفين
				07,5	15	47,5	25	05	النسبة	

12	محايد	01,006	03,25	03	14	16	04	03	التكرار	أفضل أن أعمل تبعاً لما يقرره الآخرون، لأنني لا أحب أن أكون مختلفاً.
				07,5	35	40	10	07,5	النسبة	
07	موافق	0,917	03,68	05	23	07	04	01	التكرار	لا أرغب في تحمّل مسؤولية صنع القرارات.
				12,5	57,5	17,5	10	02,5	النسبة	
05	موافق	0,891	03,78	07	22	06	05	00	التكرار	لا يهمني صنع القرارات و المشاركة فيها أيضا
				17,5	55	15	12,5	00	النسبة	
11	موافق	0,774	03,37	01	18	17	03	01	التكرار	يصنع المسؤولون قراراتهم بأنفسهم
				02,5	45	42,5	07,5	02,5	النسبة	
03	موافق	0,813	03,82	06	25	05	04	00	التكرار	لا أبدل جهداً خاصاً في صنع القرارات.
				15	62,5	12,5	10	00	النسبة	
06	موافق	0,944	03,68	06	21	08	04	01	التكرار	لا تشعرك المنظمة بأهمية المشاركة في صنع القرارات ودورك الكبير فيها
				15	52,5	20	10	02,5	النسبة	
04	موافق	01,043	03,80	10	18	08	02	02	التكرار	لا تتوفر معلومات تتعلق بالمشكلة التي يراد صنع قرار بشأنها
				25	45	20	05	05	النسبة	
-	موافق	0,583	03,56	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور صنع القرار (03,56) بدرجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، وبتباخراف معياري قدره (0,583) مما يدل على أن هناك توافق حول فقرات المحور الثاني
- العبارة الأولى:
- حصلت الفقرة رقم (05) على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (04,03) وبتباخراف معياري قدره (0,947) حيث أن الموظفين يشعرون بالثقة في قدرتهم على المساهمة في صنع القرارات وتحسينها؛
- العبارة الثانية:
- أما الفقرة رقم (07) حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (03,95) وبتباخراف معياري قدره (0,959) وذلك يدل على تشجيع المؤسسة على التعاون في حل المشاكل مع موظفيها؛

- العبارة الثالثة:

كما احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (03,82) وبإنحراف معياري قدره (0,813) مما يوضح أن عدد من موظفي المؤسسة لا يبذلون جهداً خاصاً في صنع القرارات؛

- العبارة الرابعة:

و الفقرة رقم (15) حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,80) وبإنحراف معياري قدره (01,043) يدل ذلك على عدم توفر معلومات بخصوص المشاكل التي يراد صنع قرار بشأنها في الوقت الذي يحتاجونها فيه؛

- العبارة الخامسة:

كما حصلت الفقرة رقم (11) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,78) وبإنحراف معياري قدره (0,891) يدل على وجود عينة من الموظفين الذين لا يهتمون بعملية صنع القرارات و يحبذون المشاركة فيها أيضاً؛

- العبارة السادسة:

أما الفقرة رقم (14) حصلت على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3,68) وبإنحراف معياري قدره (0,944) يتضح من خلالها أن المؤسسة لا تشعر موظفيها بأهمية المشاركة في صنع القرارات ودورهم الكبير فيها بالقدر الكافي؛

- العبارة السابعة:

و الفقرة رقم (10) حصلت على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (03,68) وبإنحراف معياري قدره (0,917) حيث تدل على وجود فئة من الموظفين لا يرغبون في تحمّل مسؤوليات وتبعيات صنع القرارات الهامة و الحساسة؛

- العبارة الثامنة:

كما حصلت الفقرة رقم (03) على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3,63) وبإنحراف معياري قدره (0,774) حيث يتضح من خلالها أن موظفي المؤسسة يحبذون التفكير جيداً بكل مشكلة قبل أن يشاركوا و يقرروا صنع قرارا بشأنها؛

- العبارة التاسعة:

كما احتلت الفقرة رقم (02) على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3,62) وبإنحراف معياري قدره

(0,897) وهذا دليل على أن صناع القرار يلجؤون إلى الموظفين الذين يعملون لديهم في صنع قرارات تخدم أهداف المؤسسة ككل؛

- العبارة العاشرة:

و الفقرة رقم (01) حصلت على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (3,57) وبإنحراف معياري قدره (0,747) مما يوضح أن للموظفين دور في صنع القرارات بالمؤسسة؛

- العبارة الحادية عشر:

أما الفقرة رقم (12) حصلت على المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (3,37) و بإنحراف معياري قدره (0,774) حيث أنه في بعض الحالات يصنع المسؤولون قراراتهم بأنفسهم دون إشراك موظفيهم فيها؛

- العبارة الثانية عشر:

كما حصلت الفقرة رقم (09) على المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره (03,25) وبإنحراف معياري قدره (1,006) حيث قلما تشجع يفضل الموظفين أن يعملو تبعاً لما يقرره الآخرون، لأنهم لا يريدون أن يكون مختلفين. وهذا يدل على أن الموظفين يفضلون أن يعملو تبعاً لما يقرره رؤسائهم لأنهم لا يريدو أن يكونو مختلفين؛

- العبارة الثالثة عشر:

و الفقرة رقم (04) حصلت على المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره (03,17) وبإنحراف معياري قدره (1,130) حيث يأخذ المسؤولين رأي الموظفين بعين الاعتبار بخصوص قرارات معينة؛

- العبارة الرابعة عشر:

كما إحتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (03,15) وبإنحراف معياري قدره (1,075) حيث إتفق مما يدل على أن القرارات التي يشارك الموظفون في صنعها تعتمد بشكل كبير في حل مختلف المشاكل و تثبت نجاعتها؛

- العبارة الخامسة عشر:

و حصلت الفقرة رقم (08) على المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره (02,95) وبإنحراف معياري قدره (0,959) وذلك يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توفير الجو المناسب داخلها لمناقشة الصعوبات التي تواجهها مع الموظفين؛

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات

يتناول هذا المطلب إختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية مع التأكد أولاً التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف _ سيمرنوف)

تم إجراء إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف _ سيمرنوف) من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

وقد تم إجراء إختبار بعد توزيع كل من الإستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي: (1)

الجدول رقم (14): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.

محاور الإستبيان	محتوى المحور	قيمة الإختبار Z	مستوى الدالة (Sig)
المحور الأول	إدارة المعرفة	1,152	0,140
المحور الثاني	صنع القرار	1,323	0,060
الإستبيان ككل		0,808	0,531

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0,05) أي (Sig >0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

ثانياً: إختبار الفرضيات الفرعية

لإختبار الفرضيات تم الإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط ($y = ax+B$)

(Linear Regression) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر (المتغير التابع) وتأثير (المتغيرات المستقلة)، كما تم الإعتماد على معامل إرتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الإستناد إلى مستوى الدلالة ($a = 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95%).

ويمكن توضيح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي: (2)

¹ الملحق رقم (05) يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

² الملحق رقم (06) يوضح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (15): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	ثبات الإنحدار (a)	معامل الإنحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القيمة المحسوبة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
صنع القرار	إكتساب و توليد المعرفة	0,051	0,045	0,045	0,002	0,275	0,076	0,785
	تخزين المعرفة	0,419	0,442	0,442	0,195	3,036	9,216	0,004
	توزيع المعرفة	0,520	0,486	0,486	0,236	3,429	11,757	0,001
	تطبيق المعرفة	0,495	0,602	0,602	0,362	4,648	21,601	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss.

وبالإستناد إلى نتائج الجدول رقم (15) كان إختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

1- الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإكتساب وتوليد المعرفة على صنع القرار ".

- ويتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لإكتساب وتوليد المعرفة على صنع القرار بالمؤسسة محل الدراسة عدم وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار (0,045)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,045)، وهذه المعاملات (معامل الإنحدار والارتباط) لا تمثل دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) وهذا ما أوضحه إختبار (t) ، مما يدل على أن عملية إكتساب وتوليد المعرفة لا تساهم في تحسين عملية صنع القرار بالمؤسسة ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0,002) مما يعني أنها نسبة ضئيلة و تكاد تكون معدومة بين إكتساب وتوليد

المعرفة و عملية صنع القرار ، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الإنحدار بشكل الى عدم وجود دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($0,785 = sig$) أي أكبر من مستوى المعنوية ($0,05$) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية القائلة: "لا توجد علاقة تأثير معنوية بين إكتساب وتوليد المعرفة و عملية صنع القرار"

2- الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على صنع القرار".

- ويتضح من نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لتخزين المعرفة على صنع القرار بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار ($0,442$)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($0,442$)، وهذه المعاملات (معامل الإنحدار والارتباط) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=a$) وهذا ما أوضحه إختبار (t) ، مما يدل على أن عملية تخزين المعرفة تساهم في تحسين عملية صنع القرار بالمؤسسة ، حيث أن المعلومات المخزنة في المؤسسة تكون متاحة لإستغلال من قبل الموظفين وهذا ما يكون مناخا جيد لتبادل و الحصول على المعرفة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت ($0,195$) مما يعني أن نسبة $19,5\%$ من المساهمة في تحسين عملية صنع القرار تعود لتخزين المعرفة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الإنحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($0,004=sig$) أقل من مستوى المعنوية ($0,05$) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية بين تخزين المعرفة عملية صنع القرار"

3- الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على صنع القرار".

- ويتضح من نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لتوزيع المعرفة على صنع القرار بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار ($0,486$)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($0,486$)، وهذه

المعاملات (معامل الانحدار والإرتباط) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a=0.05)$ وهذا ما أوضحه إختبار (t) ، مما يدل على أن عملية توزيع المعرفة تساهم في تحسين عملية صنع القرار بالمؤسسة ، حيث أن حيث تمتلك المؤسسة الوسائل والقدرات الكافية لإيصال المعرفة للموظفين ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت $(0,236)$ مما يعني أن نسبة 23,6% من المساهمة في تحسين عملية صنع القرار تعود لتوزيع المعرفة ، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة $(0,001=sig)$ أقل من مستوى المعنوية $(0,05)$ وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية بين توزيع المعرفة وعملية صنع القرار"

4- الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على صنع القرار".

- ويتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي إستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لتطبيق المعرفة على صنع القرار بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة معامل الانحدار $(0,602)$ ، في حين بلغ معامل الإرتباط بين المتغيرين $(0,602)$ ، وهذه المعاملات (معامل الانحدار والإرتباط) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a=0.05)$ وهذا ما أوضحه إختبار (t) ، مما يدل على أن عملية تطبيق المعرفة تساهم في تحسين عملية صنع القرار بالمؤسسة ، حيث تسمح للموظفين بتطبيق معارفهم و أفكارهم الجيدة التي تخدم أهداف المؤسسة ككل، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت $(0,362)$ مما يعني أن نسبة 36,5% من تطبيق المعرفة تساهم بشكل فعال في تحسين عملية صنع القرار ، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة $(0,000=sig)$ أقل من مستوى المعنوية $(0,05)$ وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية بين تطبيق المعرفة و عملية صنع القرار"

ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية

لقد تم إختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (إكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) على صنع القرارات، بنفس

الطريقة التي تم من خلالها إختبار الفرضيات الفرعية ، حيث كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:⁽¹⁾

الجدول رقم (16): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F)	قيمة (T)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R) (pearson)	معامل الإنحدار (B)	ثبات الإنحدار (a)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,000	17,816	4,221	0,319	0,565	0,565	0,713	صنع القرار	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

- ويتضح من نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (16) وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على صنع القرار إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار (0,713)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,565)، وهذه المعاملات (معامل الإنحدار والارتباط) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) وهذا ما أوضحه إختبار (t) ، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تحسين عملية صنع القرار بالمؤسسة ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,319) مما يعني أن نسبة 31,9% من المساهمة في تحسين عملية صنع القرار تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الإنحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0,000=sig) أقل من مستوى المعنوية (0,05) وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين عملية صنع القرار"

وبالتالي من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي إختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة على تحسين عملية صنع القرار في المؤسسة محل الدراسة.

1 الملحق رقم (07) يوضح نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

خاتمة الفصل الثالث

لقد تم في هذا الفصل التطبيقي ومن خلال دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة التعرف على العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بصنع القرار، وقد تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى للإستجابة والتكيف مع كل الظروف في ظل التطورات المستمرة والسريعة التي تواجهها وإتخاذ قرارات فعالة أحيانا أخرى لتتمكن من البقاء والاستمرار، ويكون ذلك من خلال تطبيق إدارة المعرفة لما لها من آثار في ظل إقتصاد جديد يعتمد على المعرفة التي تعدم وتحسن عملية صنع القرارات .

كما تم التوصل من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة لإستمارة الإستبيان وتحليله على أنهم موافقون بدرجة كبيرة على فقرات الإستبيان وذلك من خلال النسب المرتفعة للمتوسط الحسابي، كما تبين أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وفي الأخير تم إيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و عملية صنع القرار .



الخاتمة العامة



1- ملخص

نظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، يمكن القول أن أهمية إدارة المعرفة تتجلى من خلال هدفها الأساسي الذي هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها الى سلوك عملي يخدم أهدافا لتحقيق الكفاءة والفعالية في قراراتها، من خلال عمليات إدارة المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق قيمة مضافة ، حيث إن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر عملية صنع القرار و تبني المؤسسة لإدارة مسؤولة عن تسيير المعرفة يمكنها من بناء القدرات المعرفية ، والعمل الدائم على تطويرها و إدامتها .

و ظهور الحاجة للمعرفة أدى الى تحول جهود المؤسسة للبحث عنها وإستغلالها بشكل أمثل خدمة لأهدافها ، كما تسعى لتتكيف بصفة مستمرة مع التغيرات السريعة لبيئتها ، وتشجع أفرادها على ذلك ، بما يسمح لها بالبقاء دوما نشطة و قادرة على مواجهة التحديات ، مادامت محافظة على الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لنشاطاتها ،وبالأخص تركيزها الكبير على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ، وتوثيق كل ما تملكه من معارف في شكل ذاكرة تنظيمية تعود إليها المؤسسة في إستخدام ما تحتاجه من معارف لصنع قرارات هادفة.

2- إختبار الفرضيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سيتم إختبار الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (إكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) على صنع القرارات"

تم رفض هذه الفرضية لتحل محلها الفرضية القائلة "هناك علاقة تأثير بين عمليات إدارة المعرفة على صنع القرارات" ، أي أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعارف اللازمة لتحقيق ذلك.

- الفرضية الأولى

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإكتساب وتوليد المعرفة على صنع القرار "

تم قبول هذه الفرضية أي لا توجد علاقة تأثير بين عملية إكتساب وتوليد المعرفة على صنع القرار

- الفرضية الثانية

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على صنع القرار".

تم رفض هذه الفرضية لتحل محلها الفرضية القائلة "توجد علاقة تأثير بين عملية إكتساب وتوليد المعرفة على صنع القرار"

- الفرضية الثالثة

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على صنع القرار"، تم رفض هذه الفرضية لتحل محلها الفرضية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على صنع القرار "

- الفرضية الرابعة

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على صنع القرار"، تم رفض هذه الفرضية لتحل محلها الفرضية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على صنع القرار "

3- نتائج البحث

تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن تقسيمها إلى :

النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج النظرية التالية :

- تمثل المعرفة أكثر الموجودات أهمية في المؤسسة بما تشمله من مزيج من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلا عن القدرات والحدس والتخيل والتي لها الدور الهام في صنع القرارات الناجحة؛
- تستطيع المؤسسة من خلال إتباعها لإدارة المعرفة إمتلاك القدرة على إكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات وبناء موقع متميز لها وبالتالي تحقيق أهدافها؛
- إن نجاح عمل المؤسسة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات التي تعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق الأهداف المرسومة؛
- إن معظم الأفراد العاملين بمؤسسة إسمنت تبسة مهتمون ومتفوقون حول أهمية المعرفة الظاهرة وما تتضمنه من معلومات ومعارف وبيانات موجودة في المؤسسة تساهم بشكل كبير في صنع القرارات الإدارية الناجحة؛
- تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة بشقيها الظاهري والضمني وبين عملية صنع القرار؛

ثانيا: النتائج التطبيقية

أما بالنسبة للدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة الإسمنت بولاية تبسة ، واستدلا بالمقابلات مع بعض مسؤولي وعمال المؤسسة وتوزيع الاستبيانات، وبالإطلاع على ما أمكن من وثائق المؤسسة المتعلقة بموضوع البحث ، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتمد مؤسسة الإسمنت تبسة على المعرفة الظاهرة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها المؤسسة و تحاول أن لا تهمل الخبرات والمعارف والمهارات الخاصة بالمعرفة الضمنية لأفرادها العاملين وما لها من أهمية ودور فاعل في صنع القرار و تقرير مصير المؤسسة وبقاءها وديمومتها؛
- تدعم إدارة المؤسسة ضرورة جذب العاملين ذوي الخبرة والمهارة وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية المتخصصة واستقطابهم لشغل مراكز العمل المهمة في المؤسسة؛
- كما تسعى إلى زيادة خبرات العاملين من خلال مشاركتهم في الدورات المتخصصة داخل و خارج البلد؛
- تتبع المؤسسة الأساليب والوسائل العلمية والعملية في عملية صنع القرارات المتعلقة بمصير ومستقبل المؤسسة ابتداء من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بعملها ثم تقييمها وصولا إلى اختيار أفضل البدائل من خلال القرار الأمثل؛
- والمؤسسة محل الدراسة تحث على المشاركة الإدارات الوسطى والدنيا في صنع القرارات بما يعزز الروح المعنوية لهم وبما يعود بالنفع على المؤسسة.

4- التوصيات

- على ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الاقتصادية عموما و مؤسسة إسمنت تبسة_ خصوصا :
- إعتناء سياسة واضحة دائمة لنشر المعرفة بين موظفيها داخل المؤسسة؛
 - على المؤسسات أن تعمل على توفير المعرفة بصورة أكبر، أي تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين العاملين من الوصول إليها وقت الحاجة، وأيضا تطوير الأنظمة التي تسهل من الوصول للمعرفة، وكذا التعرف والوصول إلى مصادر تلك المعرفة؛
 - ضرورة توفير بنية تقنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة؛
 - إستقطاب وتعيين مديري معرفة قادرين على أداء أدوارهم المعرفية؛

خاتمة عامة

- مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة؛
- العمل على تعزيز ثقافة مشاركة العارف والخبرات وجعلها جزء من ثقافة المؤسسة؛
- تعظيم الموجودات المعرفية والإستفادة القصوى منها؛
- ضمان نشر وتعميم وتبادل المعرفة داخليا وخارجيا من خلال توفير قنوات وآليات إتصال داخلية وخارجية فعالة؛
- تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة المكتسبة، وذلك عن طريق فرق عمل متخصصة بإدارة المعرفة، وإشراك أفكارهم الجيدة وخبراتهم في عمليات صنع القرار.

5-آفاق البحث

- من خلال هذه الدراسة يقترح الطلبة بعض المواضيع لتكون مشاريع بحوث مستقبلية
- أثر إدارة المعرفة على إستراتيجيات المؤسسة الإقتصادية.
 - دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية.



قائمة المصادر و المراجع



أولاً: الكتب

الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم خلع الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، دون ذكر طبعة، منشأة المعارف للنشر، مصر، 1993
- 3- إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية و الممارسة، دون ذكر طبعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1978.
- 4- أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5- أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة وإتجاهات تطورها، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014.
- 6- أحمد ماهر، إتخاذ القرار ما بين العلم و الابتكار، دون ذكر طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2007
- 7- ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة_ الأسس النظرية و التطبيق في المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- 8- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرارات، دون ذكر طبعة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 9- جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العملية للنشر والتوزيع، 2010.
- 10- خضر مصباح وإسماعيل الطيبي، إدارة المعرفة-التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الاردن، 2010.
- 11- دفيد أندرسون و آخرون، تعريب و مراجعة محمد توفيق البلقيني، إتخاذ القرارات بين النظرية و التطبيق، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
- 12- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 13- سليمان سفيان، المحاسبة الإدارية إتخاذ قرارات و رقابة، دون ذكر طبعة، دار الشروق لنشر و التوزيع، الاردن، 2002.

- 14- ظاهر كلالده، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دون ذكر طبعة، دار زهران للنشر، الأردن، 1997.
- 15- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات العمال، دون ذكر طبعة ، دار وائل للنشر، سوريا، 2013.
- 16- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دون ذكر طبعة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 17- عدنان عواد الشوبكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دون ذكر طبعة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 18- علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة المعرفة الزبون، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1994.
- 19- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دون ذكر طبعة ، دار غريب للنشر، مصر، 2002 .
- 20- علي عبد الهادي مسلم ، مذكرات في نظم المعلومات الادارية ، دون ذكر طبعة ،مركز التنمية الادارية ،مصر، 2000.
- 21- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الريق إلى التميز والريادة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 22- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 23- كاسر ناصر منصور، الاساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دون ذكر طبعة ، دار الحامد، الأردن، 2006.
- 24- محمد أحمد المصري، الإدارة الحديثة، دون ذكر طبعة، الدار الجامعية ، مصر ، 2000.
- 25- محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 26- محمد عبيدات و اخرون ، منهجية البحث العلمي : القواعد و المراحل و التطبيقات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1999 .

- 27- منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية و إتخاذ القرارات، دون ذكر طبعة ، دار الجامعية ،2000.
- 28- منعم زمير الموسوي،إتخاذ القرارات الادارية، دون ذكر طبعة،اليازوري العلمية،الاردن،1988.
- 29- مؤيد عبد الحسين الفضل، صنع القرارات الادارية ، الطبعة الأولى ، دار النهج ، الاردن، 2004
- 30- نادرة أيوب،نظرية القرارات الادارية،دون ذكر طبعة،دار زهران،الاردن،1996.
- 31- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دون ذكر طبعة ، دار جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- 32- نواف كنعان،إتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق،دون ذكر طبعة،دار الثقافة لنشر و التوزيع،الاردن،1998.
- 33- هشام بركات بشير حسين ، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ، دون ذكر طبعة، دار النشر الإلكتروني ، مصر ، 2006.
- ثانيا : الكتب باللغة الأجنبية

1- Imed Boughazala Et Jeun Louis Ermin,Managemeni De Connaissances, Paris,2004.

ثالثا : المجلات و الموسوعات

- 1- وائل إبراهيم الراشد، أهمية المعلومات ومدى كفايتها لخدمة قرارات الاستثمار في الأوراق المالية، مجلة أبحاث إقتصادية،المجلد 15 ، جامعة الكويت، العدد الأول، 2000.

رابعا : المذكرات

- 1- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال المؤسسات، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 2- طه حسين نوى، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير،جامعة الجزائر3، 2011.

خامسا : الملتقيات و المؤتمرات

1- قحام وهيبية ، سحاب نادية ، النماذج والطرق الكمية في صنع واتخاذ القرار،مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني السادس حول : الاساليب الكمية في صنع واتخاذ القرار ، جامعة سكيكدة .2009

سادسا : المواقع الالكترونية

1- علي مراد ،العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار ، www.kenanaonline.com ،

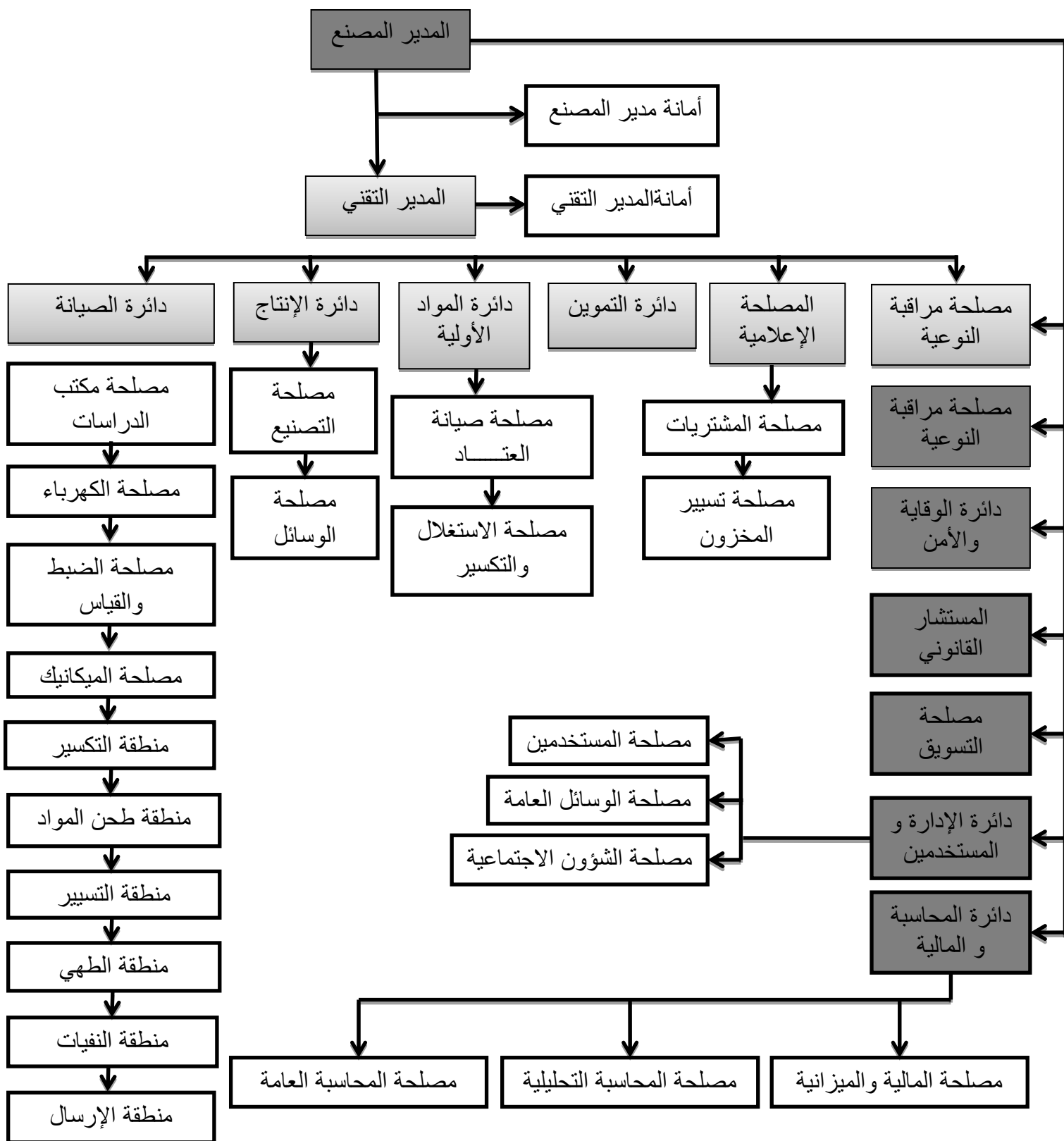
2-Conditions Of Decision ،Sur Le Cite،Making Geopedia.org



قائمة الملاحق



الملحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي لموسسة إسمنت تبسة





جامعة العربي التبسي - تبسة -
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة: ثانية ماستر أكاديمي

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

LMD

نموذج إسبيان لقياس : دور إدارة المعرفة في تحسين عملية صنع القرار

مؤسسة إسمنت تبسة

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي نهدف الى معرفة آرائكم حول موضوع دور إدارة المعرفة في تحسين عملية صنع القرار لذي نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الاجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة أنها ستتصف بالدقة و الموضوعية

الأستاذة المشرفة :
بورحلة منجية

من إعداد الطالبين :
جدي أكرم
شابو سامي

السنة الجامعية 17/16

قائمة الملاحظ

ثانيًا : يرجى الإجابة عما يلي بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس			
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
فئة العمر			
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة
المؤهل العلمي			
<input type="checkbox"/>	تقني و تقني سامي	<input type="checkbox"/>	ثانوي أو أقل
<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير
المركز الوظيفي			
<input type="checkbox"/>	عون تحكم	<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ
<input type="checkbox"/>	إطار سامي	<input type="checkbox"/>	إطار
سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية			
<input type="checkbox"/>	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكبر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 15 سنة

قائمة الملاحق

المحور الثاني : إدارة المعرفة

الرقم	المتغير الأول : إدارة المعرفة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					أولاً : إكتساب وتوليد المعرفة
1					تمتلك المنظمة وسائل و أساليب خاصة تساعدها على إكتساب المعرفة
2					تعطي المنظمة للعاملين فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم
3					لدى منظماتكم وحدات مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم
					ثانياً : تخزين المعرفة
4					لا تخزن المنظمة معارفها في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها و الاستفادة منها
5					تقوم المنظمة بتدوين تجارب وخبرات الموظفين
6					المعرفة التي تتحصل عليها المنظمة تكون محمية بالصيغ القانونية
					ثالثاً : توزيع المعرفة
7					المعرفة التي تصل للعاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم
8					يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها
9					توفر المنظمة المناخ المناسب للعاملين لتبادل المعرفة بسهولة
10					تمتلك المنظمة الوسائل و الامكانيات التكنولوجية الكافية لإيصال المعرفة
11					تساهم المعرفة التي تحصلون عليها في تحقيق أهداف المنظمة
					رابعاً : تطبيق المعرفة
12					تمنح المنظمة الأفراد العاملين حرية تطبيق معارفهم
13					المعرفة التي تصل للعاملين مناسبة وتلبي إحتياجاتهم وبفضلها يجدون حلول للمشكلات التي تعترضهم
14					تعتمد المنظمة على العاملين ذوي الخبرات و المهارات العلمية في نشاطاتها و أعمالها
15					يتم تطبيق المعرفة التي تحصلون عليها في الميدان

المحور الثالث: صنع القرار

الرقم	المتغير الثاني: صنع القرار				
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1					لموظفي المنظمة دور في صنع القرارات
2					يلجأ المدير إلى الموظفين الذين يعملون لديه في صنع القرارات
3					أحب أن أفكر جيداً بكل مشكلة قبل أن أقرر ما هو حلها.
4					يأخذ المسؤولين رأيك بعين الاعتبار بخصوص قرار معين
5					تشعر بالثقة في قدرتك على المساهمة في صنع القرارات.
6					القرارات التي تشارك في صنعها تثبت نجاحتها
7					تشجع المنظمة على التعاون في حل المشاكل
8					توفر المنظمة الجو المناسب لمناقشة الصعوبات التي تواجهها مع الموظفين
9					أفضل أن أعمل تبعاً لما يقرره الآخرون، لأنني لا أحب أن أكون مختلفاً.
10					لا أربح في تحمّل مسؤولية صنع القرارات.
11					لا يهمني صنع القرارات و المشاركة فيها أيضا
12					يصنع المسؤولون قراراتهم بأنفسهم
13					لا أبذل جهداً خاصاً في صنع القرارات.
14					لا تشترك المنظمة بأهمية المشاركة صنع القرارات ودورك الكبير فيها
15					لا تتوفر معلومات تتعلق بالمشكلة التي يراد صنع قرار بشأنها

قائمة الملاحظ

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
"أستاذ مساعدة قسم أ"	سامي العمري
"أستاذ محاضر قسم ب"	جدي شوقي
"أستاذ مساعدة قسم أ"	طاوس غريب

الملحق رقم (04): نتائج حساب معامل الثبات الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.903	30

نتائج الفا كرونباخ المحور الأول: إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.815	15

نتائج الفا كرونباخ المحور الثاني: صنع القرار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.889	15

الملحق رقم (05): نتائج حساب إختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		A1	A2	M1
N		40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.93	3.56	3.74
	Ecart-type	.462	.583	.463
	Absolue	.182	.209	.128
Différences les plus extrêmes	Positive	.095	.068	.090
	Négative	-.182-	-.209-	-.128-
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.152	1.323	.808
Signification asymptotique (bilatérale)		.140	.060	.531

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

إختبار الفرضية الفرعية الاولى

ANOVA^a

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.045 ^a	.002	-.024-	.590	.002	.076	1	38	.785

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.026	1	.026	.076	.785 ^b
1 Résidu	13.227	38	.348		
Total	13.253	39			

a. Variable dépendante : A2

b. Valeurs prédites : (constantes), x1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.365	.725		4.644	.000
1 x1	.051	.187	.045	.275	.785

a. Variable dépendante : A2

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.442 ^a	.195	.174	.530	.195	9.216	1	38	.004

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.587	1	2.587	9.216	.004 ^b
	Résidu	10.666	38	.281		
	Total	13.253	39			

a. Variable dépendante : A2

b. Valeurs prédites : (constantes), x2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.914	.550		3.482	.001
	x2	.419	.138	.442	3.036	.004

a. Variable dépendante : A2

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.486 ^a	.236	.216	.516	.236	11.757	1	38	.001

a. Valeurs prédites : (constantes), x3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.131	1	3.131	11.757	.001 ^b
1 Résidu	10.121	38	.266		
Total	13.253	39			

a. Variable dépendante : A2

b. Valeurs prédites : (constantes), x3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.466	.617		2.376	.023
1 x3	.520	.152	.486	3.429	.001

a. Variable dépendante : A2

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.602 ^a	.362	.346	.472	.362	21.601	1	38	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), x4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.803	1	4.803	21.601	.000 ^b
1 Résidu	8.450	38	.222		
Total	13.253	39			

a. Variable dépendante : A2

b. Valeurs prédites : (constantes), x4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.662	.416		3.997	.000
1 x4	.495	.107	.602	4.648	.000

a. Variable dépendante : A2

الملحق رقم (07): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.565 ^a	.319	.301	.487	.319	17.816	1	38	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), A1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.230	1	4.230	17.816	.000 ^b
1 Résidu	9.023	38	.237		
Total	13.253	39			

a. Variable dépendante : A2

b. Valeurs prédites : (constantes), A1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.763	.668		1.143	.260
1 A1	.713	.169	.565	4.221	.000

a. Variable dépendante : A2

الملخص

تسعى المؤسسات بإختلاف أشكالها وأحجامها ونشاطها إلى تحسين عملية صناعة القرارات من خلال اعتمادها ، على إدارة المعرفة التي تدفع بالموارد البشري إلى مشاركة وتبادل معارفهم وخبراتهم مع بعضهم البعض و ترجمتها الى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة لتحقيق الكفاءة والفعالية في قراراتها. كما تظهر أهمية إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية صنع القرارات وذلك بتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث من خلال دراسة آراء عينة، من موظفي شركة إسمنت تبسة ، حيث كان ذلك بالاعتماد على (40) استمارة استبيان من الاستمارات الموزعة ، وبعد تحليل إجابات أفراد عينة البحث تبين أن صناع القرار في شركة إسمنت تبسة يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية صنع القرارات ، بالرغم من إن الاستخدام الفعلي والاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة يكون في المورد البشري

الكلمات المفتاحية : المعرفة ، إدارة المعرفة ، صنع القرار

Abstract

The institutions seek to improve the Decision Making process by adopting knowledge management, that enable the human resources to share and exchange their knowledge and experiences with each other in order to serve the objectives of the organisation and to achieve efficiency and effectiveness in its decisions.

The purpose of this study is to focus on the importance of knowledge Management and its relation to the decision making process by analysing the views of a sample of employees working at Tebessa Cement Company, in which 40 forms of questionnaire were distributed. However, after the analysis of the collected data, the results has shown that the decision makers at Tebessa Cement Company are aware and conscious of the importance of using knowledge and making use of it in Decision Making, although the actual use of knowledge is in the human resources.

Key words : Knowledge, Knowledge Management, Decision Making.