وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إدارة المعرفة وأثرها على فاعلية عملية إتخاذ القرار
- دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادةالماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

-توفيق محيرش

-خيرالدين بورحلة

إشراف الأستاذ:

-ليندة فرخة

لجنة المناقشة:

إسم ولقب الأستاذ	الصفة	الجامعة
فوزية غياط	رئيسا	جامعة جيجل
ليندة فرخة	مقررا	جامعة جيجل
شريف عمارة	عضوا	جامعة جيجل

السنة الجامعية

2014/2013

إهــــداء

إلى والدينا حبا وتقديرا

إلى عائلتينا إخلاصا و وفاءا

إلى أساتذتنا تقديرا وإجلالا

إلى أصدقائنا تقديرا واحتراما

إلى كل طلاب العلم صبرا و اجتهادا

خيرالدين، توفيق

شكــــــر

نشكر الله العلي القدير الذي أعاننا على إتمام هذا العمل بمنّه وتوفيقه ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا الفاضلة: لبندة فرحة لقبولها الإشراف على هذا العمل، وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة، وتشجيعها لنا من أجل مواصلة إثراء البحث.

و لا يفوتنا أن نقدم شكرنا إلى السيد: رئيس مصلحة المستخدمين بجامعة محمد الصديق بن يحيى لتعاونه الكبير وإسهامه في إخراج الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

والشكر الموصول لأعضاء لجنة المناقشة المحترمين لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، وتخصيص جزء من وقتهم للمساهمة في نقدها وإثرائها خدمة لأهداف البحث العلمي.

وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إعداد هذه المذكرة.

والحمد لله رب العالمين .

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	–
شكر وتقدير	–
قائمة المحتويات	–
قائمة الجداول	–
قائمة الأشكال	–
قائمة الملاحق	–
الملخص باللغة العربية	–
الملخص باللغة الإنجليزية	–
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار العام لإدارة المعرفة	
تمهيد	2
I. مفاهيم أساسية عن المعرفة	3
I.1. نشأة و تطور المعرفة	3
I.2. مفهوم المعرفة	5
I.3. هرمية المعرفة	8
I.4. مصادر المعرفة وأنواعها	9
I.5. جودة المعرفة	14
I.6. العوامل المؤثرة في المعرفة	15
II. أساسيات حول إدارة المعرفة	16
II.1. نشأة وتطور إدارة المعرفة	16
II.2. مفهوم إدارة المعرفة	18
II.3. الحاجة إلى إدارة المعرفة	20
II.4. مبادئ إدارة المعرفة	21
II.5. أبعاد إدارة المعرفة	22
II.6. القوى المؤثرة في إدارة المعرفة	23
III. تطبيق إدارة المعرفة	24
III.1. المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة	25

III.2.عمليات إدارة المعرفة	26
III.3. مجالات وإستخدامات إدارة المعرفة	29
III.4. آثار تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة	30
III.5. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة	32
III.6. عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة	33
خلاصة الفصل	35
الفصل الثاني: الإطار العام لعملية إتخاذ القرار	
تمهيد	37
I. أساسيات حول القرار	38
I.1. مفهوم القرار	38
I.2. أركان القرار	40
I.3. نظريات القرار	41
I.4. أنواع القرار	42
I.5. حالات إتخاذ القرار	46
I.6. أساليب إتخاذ القرار	48
II. مدخل لعملية إتخاذ القرار	50
II.1. مفهوم وخصائص عملية إتخاذ القرار	50
II.2. مراحل عملية إتخاذ القرار	53
II.3. فاعلية عملية إتخاذ القرار	55
II.4. زيادة فاعلية عملية إتخاذ القرار	57
II.5. العوامل المؤثرة في فاعلية عملية إتخاذ القرار	58
II.6. الصعوبات التي تواجه عملية إتخاذ القرار	60
III. أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار	62
III.1. أثر متطلبات إدارة المعرفة على جودة القرار	62
III.2. أثر متطلبات إدارة المعرفة على قبول وسهولة تنفيذ القرار	62
III.3. أثر متطلبات إدارة المعرفة على توقيت القرار	63
III.4. أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة القرار	63
III.5. أثر عمليات إدارة المعرفة على قبول و سهولة تنفيذ القرار	64
III.6. أثر عمليات إدارة المعرفة على توقيت القرار	65
خلاصة الفصل	66

الفصل الثالث: أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار بجامعة محمد الصديق بن يحيى- بجيجل-	
تمهيد	68
I. تقديم المؤسسة ميدان الدراسة	69
I.1. نبذة تاريخية عن جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-	69
I.2. التعريف بجامعة محمد الصديق بن يحيى	70
I.3. الهيكل التنظيمي لجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-	71
I.4. أهداف جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-	72
I.5. أهم الإتفاقيات التي أبرمتها جامعة محمد الصديق بن يحيى	73
II.الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	73
II.1. مجتمع وعينة الدراسة	73
II.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة	74
II.3. تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)	75
II.4. إختبار صدق أداة الدراسة	77
II.5. إختبار ثبات أداة الدراسة	80
III. نتائج الدراسة	81
III.1. الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	81
III.2. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر إدارة المعرفة	84
III.3. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى فاعلية عملية إتخاذ القرار	86
III.4. إختبار فرضيات الدراسة	91
خلاصة الفصل	94
الخاتمة	96
قائمة المراجع	101
الملاحق	109

قائمة الجــداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنـــــــــوان	الصفحة
01	توزيع درجات عبارات الجزء الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	77
02	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	77
03	محكمي الإستبيان	78
04	معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان ودرجة جميع عبارات محورها.	79
05	معاملات الإرتباط بين درجة كل محور ودرجة جميع محاور الإستبيان (الدرجة الكلية للإستبيان)	80
06	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها	81
07	النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	82
08	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحوري إدارة المعرفة	84
09	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحاور فاعلية عملية اتخاذ القرار	86
10	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور جودة القرار	87
11	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور قبول وسهولة تنفيذ القرار	88
12	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتوقيت القرار	90
13	مصفوفة الإرتباط بين إدارة المعرفة وفاعلية عملية إتخاذ القرار	91
14	مصفوفة الإرتباط بين إدارة المعرفة وجودة القرار	92
15	مصفوفة الإرتباط بين إدارة المعرفة وقبول وسهولة تنفيذ القرار	92
16	مصفوفة الإرتباط بين إدارة المعرفة توقيت القرار	93

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنـــــــــــــوان	الصفحة
01	هرمية المعرفة	09
02	دورة عملية اكتساب المعرفة وتطويرها	26

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنـــــــــوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد الصديق بن يحيى	109
02	إستبانة الدراسة	110
03	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور متطلبات إدراة المعرفة	124
04	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور عمليات إدارة المعرفة	126
05	نتائج SPSS	128

الملخص

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار(جودة القرار، قبول وسهولة تنفيذ القرار، توقيت القرار) على مستوى جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات أجرينا هذه الدراسة على عينة من مجتمع يتكون من 1011 موظف، وتم اختيارها عشوائيا وهي مكونة من 122 مفردة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبيان من (46) فقرة تم تقديمها للموظفين من أجل الإجابة عليها لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل إدارة المعرفة على المتغير التابع فاعلية عملية إتخاذ القرار(جودة القرار، قبول وسهولة تنفيذ القرار، توقيت القرار).

وقد اعتمدنا في تحليل النتائج واختبار الفرضيات على برنامج التحليل الإحصائي (spss). وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة ومنها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار(t) في قبول أو رفض الفرضيات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة بجامعة محمد الصديق بن يحيى على فاعلية عملية إتخاذ القرار.

يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة بجامعة محمد الصديق بن يحيى على جودة القرار.

يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة بجامعة محمد الصديق بن يحيى على قبول وسهولة تنفيذ القرار.

يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة بجامعة محمد الصديق بن يحيى على توقيت القرار.

كلمات مفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، القرار، عملية إتخاذ القرار.

Abstract:

The current study aims at showing the effect of knowledge management on the effectiveness of decision making (decision quality, acceptance and easiness of decision execution and decision timing) within the Mohamed Seddik Benyahia University in Jijel.

To answer the above mentioned problematic and in order to examine the hypotheses we drawn from a population of 1011 employees and we conducted the current study on a random sample consisted of 122 individuals adopting the descriptive analytic methodology. A questionnaire of 46 items was presented to the employees to answer it in order the find out the effect of the independent variable knowledge management on the dependant variable namely the effectiveness of decision making (decision quality, acceptance and easiness of decision execution and decision timing).

In the analysis and the test of those hypotheses we relied on the SPSS software. In the way to achieve the aim of this study many statistical methods were used to accept or reject the hypotheses such as the arithmetic mean, standard deviation and t-tests.

The results of the study showed the following:

Knowledge management in Mohamed Seddik Benyahia University has a positive effect on the effectiveness of decision making.

Knowledge management in Mohamed Seddik Benyahia University has a positive effect on the decision quality.

Knowledge management in Mohamed Seddik Benyahia University has a positive effect on the acceptance and easiness of decision execution.

Knowledge management in Mohamed Seddik Benyahia University has a positive effect on decision timing.

المقدمـــــــة

تمهيد:

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم من تعقد للبيئة المحيطة بها وتزايد حجم هذه المنظمات وكثرة أنشطها وتشعب اتصالاتها إضافة إلى الثورة المعلوماتية والتقنية، هذه الثورة التي تعتمد المعرفة العلمية المتقدمة والإستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للإتصالات(الإنترنت)، وهو ما سمي بعصر المعرفة . وهذا التغير في الظروف يدفع غالبا إلى تغيير وسائل المواجهة وإيجاد الحلول، وهذا ما يبرز أهمية عملية اتخاذ القرارات كونها المحور الرئيسي للنشاط الإداري، وهذا راجع لسيطرتها على كافة وظائف المدير مهما كانت طبيعة نشاطه ومهما إختلف مستواه التنظيمي. إضافة إلى إرتباطها المباشر بصناعة أهداف المنظمة التشغيلية منها والاستراتيجية، فبقاء المنظمة واستمرارها مرهون بمدى صحة ودقة القرارات المتخذة وبالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة وتحقيقها بفعالية. وقد أصبح اليوم البقاء للمنظمة التي تمتلك المعلومة الأسرع والأدق والأكثر ملاءمة وفي التوقيت المناسب، بينما يعود الإستمرار للتي تستطيع إستغلال هذه المعلومة بكفاءة وتنجح بذلك في الحفاظ على مركزها التنافسي في ظل هذه التحولات.

وتلعب المعلومات دورا محوريا في عملية إتخاذ القرار، والاستفادة منها في إطار نظام ما يضمن لمتخذ القرار معلومة على درجة عالية من الجودة والدقة والحداثة والملاءمة لجعل قراره هادفا ومميزا، ويبتكر نظما متطورة مبنية على الحاسب الألي ونظم الذكاء الإصطناعي لتسهيل الحصول على هذه المعلومات وترقيتها إلى معرفة، هذا لأن المعرفة أصبحت العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات هذا العصر أي عصر المعرفة، فلقد أدركت العديد من المنظمات أهمية المعلومات باعتبارها الوحدة الاساسية لتوليد المعرفة كما و أدركت أهمية المورد المعرفي المخزون لدى الموارد البشرية العاملة لديها، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى التفكير جديًا في كيفية الإفادة من المعرفة في خلق عناصر بشرية مؤهلة تمكنها من تحقيق أهدافها .وهذا لكون المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع. وفي هذا الإطار برز مفهوم " إدارة المعرفة" الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للإستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز، فإدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة وتشجيع الإبداع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها

والإرتقاء بأدائها. فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة؛ مما ينبغي على الإدارة إلتقاط المعرفة المفيدة وإستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة، وأبرز هذه العمليات عملية اتخاذ القرارات.

ومع أن موضوع المعرفة الإدارية حظي بنصيب وافر من البحث والتحليل خلال الفترة السابقة، إلا أن موضوع المعرفة موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة ويؤثر فيها، وفي دراستنا هذه سنربطه بموضوع حيوي ومهم هو فاعلية عملية اتخاذ القرار، ويرتبط المصطلحان من خلال أن المعرفة الإدارية هي أحد العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح من خلال الجهود التي تبذلها مختلف المنظمات وخاصة المنظمات التعليمية ومن بينها الجامعات لتوظيف إدارة المعرفة بأكبر قدر ممكن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، نظرًا لأهمية إدارة المعرفة في هذه المنظمات الحيوية.

مشكلة الدراسة:

لقد أقر علماء الإدارة في العالم أن الفكر والمعرفة المتجددة و المبتكرة من أهم وسائل نجاح المنظمات و المؤسسات الخاصة والعامة و بغض النظر عن أهدافها أو نوع نشاطها، و هذا ما فرض على هذه المؤسسات إجراء تغير في أساليب الإدارة و الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، والتي من ضمنها إدارة المعرفة التي تعتبر من أهم هذه الأساليب، وهذا لإحداث التطوير و التغيير وضمان تميز هذه المنظمات والتي من بينها مؤسسات التعليم العالي التي يجب أن تكون مواكبة لنموذج المنظمة المستندة على المعرفة والتي تقوم بإنتاج و نشر المعرفة. حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات حالية ومستقبلية تستلزم إيجاد حلول ناجحة لمواجهتها مثل زيادة معدلات التغير في المجالات المختلفة، زيادة الصراع والمنافسة بين المنظمات وخصوصا التعليمية ، سرعة التغيرات التكنولوجية. والذي أدى إلى زيادة العبئ الملقى على هذه المؤسسات والتي يجب أن تعتمد مدخل إدارة المعرفة في إدارة أنشطتها وأعمالها من منطلق أن هذه المؤسسات هي في الأساس منظمات لإدارة المعرفة، بما تمتلكه من بنية معرفية تتمثل في وجود وتنوع العناصر البشرية والتقنية وبما يتوافر لديها من مصادر بحثية ومعلوماتية للرفع من كفاءة أدائها والذي لا يتحقق إلا باتخاذ قرارات فعالة، فمشكلة الدراسة تتركز في ضعف توظيف المعرفة في عملية اتخاذ القرار، حيث ان إدراك العلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية عملية اتخاذ القرار مازال محدودا، لأن إدارة المعرفة لا زالت في بداية عهدها في مؤسساتنا ولم تصل إلى مستوى الجودة المطلوبة وهي بذلك تشكل عقبة أمام فاعلية اتخاذ القرار، لنقص المعرفة الإدارية، التي تعد محورا مهما لحل المشكلات الإدارية والتنظيمية، التي تواجهها هذه المؤسسات على وجه الخصوص، وسنتعامل مع الموضوع من منظوره الواسع وهو الإطار التكاملي للمعرفة الذي

يتضمن متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، لهذا جاءت هذه الدارسة للإجابة على التساؤل التالي: هل هناك أثر لإدارة المعرفة على فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل؟

التساؤلات الفرعية:

وعن هذا التساؤل الرئيسي تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

1- فيما تتمثل عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة؟

2- ماالمقصود بفاعلية عملية اتخاذ القرار ؟

3- هل تتوفر متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة ميدان الدراسة و هل هناك ممارسة لعملياتها ؟

4- هل هناك فاعلية في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة ميدان الدراسة ؟

5- هل هناك أثر لإدارة المعرفة على جودة القرار باعتباره أحد ابعاد فاعلية عملية اتخاذ القرار ؟

6-هل هناك أثر لإدارة المعرفة على قبول وسهولة تنفيذ القرار باعتباره أحد ابعاد فاعلية عملية اتخاذ القرار ؟

7- هل هناك أثر لإدارة المعرفة على توقيت القرار باعتباره أحد ابعاد فاعلية عملية اتخاذ القرار ؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1-تحليل العلاقة بين واقع إدارة المعرفة وتحقيق فاعلية عملية اتخاذ القرار.

2-التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وفاعلية عملية اتخاذ القرار.

3-التعرف على أثر إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعة.

4-التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

5-التعرف على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعة.

6-الخروج بالنتائج و التوصيات التي من شانها المساعدة في زيادة تفعيل دور إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث وللإجابة عن التساؤل الرئيسي تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعة.

و ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على جودة القرار.

الفرضية الفرعية الثانية :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على قبول و سهولة تنفيذ القرار.

الفرضية الفرعية الثالثة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على توقيت القرار.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث في جانبين هما:

1.الجانب النظري: كونها تتطرق إلى أَحد المفاهيم التنظيمية الذي أصبح ضرورة لازمة لكافة المنظمات وهو إدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار وخاصة مؤسسات التعليم العالي، لما تضطلع به هذه المؤسسات من دور ريادي في تعليم وتثقيف العنصر البشري وتزويده بالمهارات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية، و تعد هذه المفاهيم من أهم الموضوعات في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدرًا مهمًا من مصادر التطوير والتجديد لإضافة قيمة لما تقدمه من خدمات، بما ينعكس على قدراتها وتميز أدائها مقارنة بمنافسيها، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبَّني إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والإبداعية.

2.الجانب التطبيقي: تظهر وتزداد أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية نظرًا لقلة الأبحاث والدراسات العربية و المحلية، وذلك حسب اطلاعنا، و التي تناولت إمكانية الزيادة والرفع من فاعلية عملية اتحاذ القرار باستخدام إدارة المعرفة، فمن الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعًا مهمًا للأكاديميين والباحثين في موضوع إدارة المعرفة وأثره في فاعلية اتخاذ القرار، وخصوصًا أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة. كما أنه من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج، وتوصيات قد تضيف هذه الدراسة شيئا جديدا إلى المعرفة والبحث العلمي، وتوجه أنظار القائمين على الجامعة إلى أهمية توظيف المعرفة الإدارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات.

منهج الدراسة:

ولغرض سعينا للحصول على إجابة على إشكالية هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بالظاهرة موضوع الدراسة، وذلك لأن هذا المنهج لا يتوقف عند حدود

وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة من أجل محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، وهذا ما تم الإعتماد عليه من أجل عرض وتحليل مختلف المعلومات وتفسير النتائج المتعلقة بمساهمة إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرارات بالجامعة.

حدود الدراسة:

خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

1.الحد الموضوعي : تقتصر الدراسة على وصف وتحليل مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية عملية اتخاد القرار.

2.الحد البشري: ستركز هذه الدراسة على المسؤولين والعاملين الاداريين ورؤساء الأقسام الإدارية ومساعديهم.

3.الحد المكاني: شملت هذه الدراسة الكليات السبع لجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

4.الحد الزماني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي2013 -2014م

مصطلحات الدراسة:

المعرفة: "هي حصيلة المعلومات والخبرات البشرية التي يتم الحصول عليها جراء التعلم والخبرة والممارسة التى تجعل ممن يمتلكها أكثر قدرة على الوصول لحلول أحسن للمشاكل من خلال القدرة على تشخيص المشاكل وتحديد البدائل، والوصول لحلول جيدة وقرارات صائبة وأداء الاعمال بكفاءة واتقان".

إدارة المعرفة: "إدارة المعرفة تتضمن ايجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية الخصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لرفع يلك المعرفة وتوليد معارف جديدة و تنظيمها واستخدامها من قبل الاشخاص المناسبين في الوقت المناسب وهذا بتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي لضمان سرعة الاستجابة والتكيف مع البيئة".

فاعلية عملية اتخاذ القرار: وتقاس من خلال العناصر التالية:

جودة القرار: ويقصد بها أن يكون البديل الذي تم إختياره بني على أسس علمية ومعلومات سليمة ودقيقة وإعتبارات موضوعية ووفق إجراءات منطقية وهذا لا يتحقق إلا بكون متخذ القرار قادر على تحليل هذه المعلومات وإستغلالها بأحسن شكل مع وجوب أن يكون هذا القرار صائبا وسليما ومناسبا يحقق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف الممكنة من حيث الوقت والجهد والموارد .

قبول وسهولة تنفيذ القرار: وهي أن يكون القرار يتمتع بقابلية للتنفيذ على أرض الواقع ومرحبا به من قبل من سيتأثرون به في ظل وجود إقتناع ورضا وشعور ورغبة في التنفيذ من طرفهم وهو ما لا يتحقق إلا بإشراكهم في إعداده و إتخاذه ومراعاة آرائهم و إقتراحاتهم ومعتقداتهم خاصة الإيجابي منها لأن القبول يمثل أهم الشروط لإلتزامهم بتنفيذه وتأييده والدفاع عنه. هذا من جانب ومن جانب آخر قبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به لأن استمرارية المؤسسة وفعالية قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئة لها.

توقيت القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة، وأن يتم ايصاله إلى منفذيه في الوقت المناسب لأن إتخاذ قرار في وقت متأخر جدا أو عدم إيصاله وتبليغه إلى منفذيه في الوقت المناسب سيقلل من فاعلية هذا القرار، و قد يفوت على المنظمة مكاسب عديدة.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

أولا: دراسات تناولت إدارة المعرفة

1.دراسة (عبد الوهاب،السنة غير مذكورة)، بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة" وقد هدفت هذه الدراسة إلى الاستفادة من تطبيقات مفاهيم مدن المعرفة وإدارة المعرفة ومجتمعات المعرفة في المدن العربية وتحديد متطلبات تحولها إلى مدن معرفة ومدى توافر هذه المتطلبات في المدن العربية وقد أخد مدينة القاهرة كعينة لهذه الدراسة وقد إستخدم الباحث أربعة عناصر رأى فيها بأنها تمثل المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة وهي الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية، خاصة مدينة القاهرة.

2.دراسة (طاشكندي، 2007)، بعنوان " إدارة المعرفة :أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة ."وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وبيان أثرها في التطوير التربوي. وكذلك توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعليها. إضافة إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم بالاعتماد على ثلاث عمليات أساسية هي عملية اكتساب المعرفة وتطويرها، عملية تنظيم المعرفة وتقييمها، عملية نقل المعرفة واستخدامها .ومن أهم نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة يدركون أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، كما يرون بأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.كما يتفقون على أن

عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة، يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها، ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

3.دراسة (الزطمة، 2011)، دراسة بعنوان" إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء". وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة." وقد استخدم الباحث استبانة دراسة مكونه من ثلاثة مجالات هي: متطلبات إدارة المعرفة وتضم الاحتياجات المعرفية(البيانات والمعلومات، المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، البنية التحتية والتكنولوجية، مجال رأس المال البشري) و الوعي المعرفي (التخطيط والتنفيذ، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية، أمن المعلومات)، عمليات إدارة المعرفة(تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، والمتغير التابع الأداء(رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية).وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن هناك أثر لإدارة المعرفة على الأداء.

ثانيا: دراسات تناولت اتخاد القرار

1.دراسة (مطر، 2008)، بعنوان "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، هدف الدراسة الرئيسي كان التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .وقد فصّل الباحث في دراسته هذه في المتغير المستقل أي التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي). أما المتغير التابع وهو إتخاذ القرار فاعتبره بعدا واحدا. وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

2.دراسة (مهنا،2006)، بعنوان: "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وقد إستخدم الباحث إستبانتين:إستبانة قياس تفويض السلطة، موزعة على خمسة مجالات هي :اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة(المنصب)، فعالية الذات، والأثر. وإستبانة فاعلية اتخاذ القرارات، موزعة على ثلاثة مجالات هي :المهام التعليمية، المهام الإدارية، وممارسة عملية إتخاذ القرارات وأن حدد في الجزء النظري من دراسته مختلف الأراء حول المقصود بفاعلية إتخاذ القرار بالرغم من أنه في دراسته للعلاقة بينهما إعتبرهما بعدا واحدا . وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض

السلطة وفاعلية إتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جدا.

3.دراسة (الغزالي، 2012)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"،هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية . و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :ان مستوى توافر القيادة بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الإعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) و توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية كان مرتفعا، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة) على فاعلية عملية اتخاذ القرار. وجدير بالذكر أنه إعتمد في قياسه لفاعلية عملية اتخاذ القرار على متغير سهولة التنفيذ، قبول القرار، زمن اتخاذ القرار، إلى أنه في دراسته لهذا الأثر إعتبر فاعلية عملية إتخاذ القرار بعد واحد وفصل في المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية.

ثالثا: دراسات تناولت إدارة المعرفة و اتخاذ القرار

1.دراسة(كيلي Keeley، 2004م) بعنوان":البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي."وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط وإتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي.و توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة. كما توصلت إلى أن مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي. وبينت كذلك أن مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجهًا لوجه وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار .وترى الباحثة أن هذه الدراسة قد أكدت بأن إدارة المعرفة ساهمت في تطوير التخطيط واتخاذ القرار الصحيح في مؤسسات التعليم العالي، كما أكدت على أن إدارة المعرفة ساعدت في تطوير العمل وتحسين الأداء.

2.دراسة(بيدس، 2007)،بعنوان:" استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية"، هدفت إلى تعرف واقع استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصالات الأردنية ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستخدام هذه البرامج والأساليب تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي) إضافة إلى تعرّف العقبات والتحديات التي تواجه

استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية .وكان من أهم نتائج الدراسة: تستخدم الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة مثل أنظمة أتمتة المكاتب بدرجة عالية، وتستخدم أنظمة معرفة العمل وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة، أما تطبيقات الذكاء الاصطناعي فتستخدم بدرجة منخفضة.

3.دراسة (الزريقات،2011) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية إتخاذ القرار في الشركات الإستخراجية الأردنية، وقد أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعا وكذلك بالنسبة لمتغير فاعلية اتخاذ القرار كما قد أشارت النتائج إلى أن هنالك أثرًا لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأن إدارة المعرفة فسرت (% 59.4) من التباين في بعد فاعلية إتخاذ القرار.

وفي دراستنا هذه والتي تتناول أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية اتخاذ القرار قد فصّلنا في المتغير التابع وهو فاعلية عملية اتخاذ القرار كما استخدمت في هذه الدراسة أبعادً أخرى لإدارة المعرفة لم تستخدمها الدراسات السابقة، حيث تشابهت هذه الدراسة مع دراسة "الزطمة" باعتمادها محورين لأدارة المعرفة هما متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة لكنها تختلف معها في أبعاد كل محور حيث استخدمنا في دراستنا هذه متطلبات إدارة المعرفة التي إعتمدها "عبد الوهاب" في دراسته السابق ذكرها ،أما أبعاد عمليات إدارة المعرفة فقد استعملنا تلك إعتمدها "طاشكاندي" في دراسته أما بالنسبة للمتغير التابع فقد إعتمدنا ثلاثة أبعاد هي جودة القرار، قبول وتنفيد القرار، توقيت القرار وهي تقترب كثيرا إلى الأبعاد التي إستعملها الغزالي في دراسته غير أنه إعتبره بعدا واحدا وفصل في المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية أما نحن ففصّلنا في المتغير التابع كما تتشابه دراستنا مع دراسة "مطر" كونها إستخدمت بعدين يندرجان في أبعاد متطلبات إدارة المعرفة التي تم إعتمادها في دراستنا وهما الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا، وتختلف دراستنا مع دراسة "مهنا" في كونه لم يفصل في المتغير التابع عند دراسته للعلاقة بين المتغيرين كما أنه قسم الاستبانة الخاصة بفاعلية إتخاد القرار إلى مجالات تختلف عن التي إستخدمناها في دراستنا ، كما أن دراستنا تختلف عن دراسة "الزريقات" كونها إستخدمت أبعادا تختلف عن الأبعاد التي إستخدمها هو وفي كلا المتغيرين المستقل والتابع إضافة لكونه فصّل فيهما عند دراسته للعلاقة بينهما على عكس دراستنا التي إعتبرت المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة بعدا واحد وفصلت في المتغير التابع، كما تختلف دراستنا مع

دراسة "بيدس" كونها اعتمدت منهجا مختلفا، وتتشابه دراستنا مع دراسة كيلي في كونها تمت في مؤسسة للتعليم العالي وهي جامعة محمد الصديق بن يحي.

هيكلة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول بعنوان الإطار العام لإدارة المعرفة والذي قمنا بتقديم مفاهيم أساسية عن المعرفة حيث تناولنا فيه المعرفة من حيث النشأة والتطور المفهوم، هرمية المعرفة، مصادرها وأنواعها، جودتها والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى تقديم مدخل لإدارة المعرفة وتطرقنا فيه إلى نشأة وتطور إدارة المعرفة، مفهومها، الحاجة إليها، مبادئها، أبعادها، والقوى المؤثرة فيها. وكذلك تطرقنا إلى تطبيق إدارة المعرفة حيث تحدثنا فيه عن المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة ، أهم عملياتها، مجالاتها وإستخداماتها، أثار تطبيقها في المنظمة، معوقات تطبيقها وعوامل التي تؤدي الى النجاح في تطبيقها.

أما الفصل الثاني فبعنوان العام لعملية إتخاذ القرار والذي قمنا فيه بتناول أساسيات حول القرار وتطرقنا إلى مفهوم القرار، أركانه، نظرياته ، أنواعه، حالات و أساليب إتخاذه، كما تناولنا مدخل لعملية اتخاذ القرار وتطرقنا فيه إلى مفهوم وخصائص عملية إتخاذ القرار، مراحلها، فاعلية عملية إتخاذ القرار، زيادة فاعلية عملية إتخاذ القرار، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، الصعوبات التي تواجه عملية إتخاذ القرار. إضافة إلى تناول أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار وتحدثنا فيه عن أثر متطلبات إدارة المعرفة على كل من جودة القرار، قبوله وسهولة تنفيذه و توقيته، وكذلك أثر عمليات إدارة المعرفة على كل من جودة القرار، قبوله وسهولة تنفيذه و توقيته.

في حين الفصل الثالث كان بعنوان أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار بجامعة محمد الصديق بن يحيى- بجيجل-وقمنا فيه بتقديم المؤسسة ميدان الدراسة حيث قدمنا نبذة تاريخية عن الجامعة والتعريف بها والهيكل التنظيمي لها وأهدافها وأهم الإتفاقيات التي أبرمتها كما تناولنا الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تطرقنا إلى مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)، إختبار صدق أداة الدراسة و إختبار ثبات أداة الدراسة إضافة إلى تناولنا لنتائج الدراسة والتي تطرقنا فيها إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر إدارة المعرفة، النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى فاعلية عملية إتخاذ القرار ،وكذا إختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام لإدارة المعرفة

تمهيد:

لقد تزايد الإهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديداً في الأطر النظرية المنبثقة عنه، والتي تعالج موضوعات إدارية و اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات، بل يجب توليدها، لهذا فإن أهم مقومات نجاح المنظمات في الوقت الراهن القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات. فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات والمعارف للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم، وعلى هذا سنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى مفاهيم أساسية عن المعرفة كما سنتناول أيضا أساسيات حول إدارة المعرفة وكذلك إلى تطبيق إدارة المعرفة.

I. مفاهيم أساسية عن المعرفة

إن المعرفة هي فعل إنساني راق ليس فقط لأنها ميزت الإنسان منذ بدء الخلق عن باقي المخلوقات وإنما أيضا لأنها تتراكم وتنتقل عبر أجيال من البشر من الآباء إلى الأبناء، و في المؤسسات تنقل المعرفة بين أفراد المؤسسة من الرؤساء إلى المرؤوسين و بالعكس و بين الزملاء على الرغم من أنها مصطلح قديم إلا أنه بدأ يأخذ معنى جديدًا في السنوات الأخيرة و يتمحور هذا المعنى الجديد حول كونها تمتاز بخصائص وميزات جعلتها سلاحًا فعالا يمكن المؤسسة من التميز والتفوق على المؤسسات الأخرى الموجودة في السوق،[1] ولذلك سنحاول فيما يأتي تحديد نشأة وتطور المعرفة، مفهوم المعرفة وخصائصها ومصادرها وابرز تصنيفاتها، كما سنبرز هرمية المعرفة وأبعاد جودتها ونختم هذا الجزء بأهم العوامل المؤثرة في المعرفة.

I.1. نشأة و تطور المعرفة

يرجع الإهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الانسان حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل كقوله تعالى: ﴿ وعلم آدم الاسماء كلها ﴾[2] و قوله تعالى: ﴿خلق الانسان علمه البيان﴾[3]، بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري[4] اذ قال تعالى:﴿قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون﴾[5] .

ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الانسانية، حيث نقل لنا التاريخ بعض أوجه الإزدهار في الحضارات القديمة، كالسومرية،الاشورية،البابلية،الفرعونية،الصينية،الهندية واليونانية، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، ففي العراق القديم وجدت أعداد كبيرة من الوثائق المكتوبة، وكانت الكتابة مقصورة على طبقة الكتبة الذين يتحملون مسؤولية المحافظة على المعرفة و نشرها، وكان الأشوريون يساوون الذكاء بالذاكرة وقد مكن هذا الذكاء "ابشور بانيبان" من إتقان الكتابة المسمارية، الأمر الذي جعله متحمسا للحفاظ حلى المعرفة في زمانه ببنائه مكتبة بقصره حملت إسمه والتي تعد الآن واحدة من أهم كنوز المتحف البريطاني. ولكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة ومقترنة في جانب كبير منه بالإلهام، ولم ينقل لنا التاريخ إشارات عن إخضاع المعرفة للتجربة والبرهان، لذا لم يحاول أي من هذه الحضارات التأطير للمعرفة المتراكمة لديها بنظريات علمية وبني

[1] عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية ، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير ف نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص: 206.

[2] من القران الكريم، سورة البقرة، الآية: 31.

[3] من القران الكريم، سورة الرحمان، الآيتان: 3،4.

[4] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة إدارة معرفة الزبون، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 52.

[5] من القران الكريم، سورة الزمر، الاية:9.

الكثير من هذا التراكم المعرفي على القصص والأساطير الأمر الذي يسمح أن نسمي المعرفة في هذه الحقب بالمعرفة الأسطورية، وقد عدت الأسطورة صورة من صور الفكر البدائي حينما كانت مسطورة في الأذهان، لكن المعرفة لدى البابليين إقترنت بالكهانة، السحر الطب، العرافة والفلسفة، فإنتقلت المعرفة على أيديهم إلى ما يسمى بالمعرفة الفلسفية التي إنصرفت إلى معرفة الأشياء، الحوادث والموضوعات، ومعرفة كيفية فعل الأشياء، وفي هذه المرحلة عدت المعرفة شيئا موجودا، وما على العقل البشري إلا أن يتقبلها و يتأملها كما هي، واستخدمت المعرفة الفلسفية في بعض الإستخدامات العلمية، لكنها لم تحظى بالتحليل العقلي ولم تؤطر نظريا إلا عند اليونان الذين صاغت حضارتهم مفهوم المعرفة النظرية التي إمتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تدوينها، وهذا ما ميز اليونان عن البابليين والفراعنة الذين إستخدموا معارفهم في بناء شواخص ومعالم خالدة عدت من عجائب الدنيا السبع لكنهم لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن خزنها والرجوع إليها كما فعل اليونانيون، الذين أطلقوا على ما كان يسمى فلسفة في الحضارات القديمة (المعرفة) أو(حبا للحكمة) وبذلك إنتقلت المعرفة على يد اليونانيين من المعرفة الفلسفية إلى المعرفة النظرية.[1]

ومنذ العصور الإسلامية الأولى حث الإسلام على طلب العلم، ونزلت أول سورة من القرآن الكريم على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم ﴿إقرا باسم ربك الذي خلق، خلق الانسان من علق، إقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم﴾.[2]

ومنذ ذلك اليوم برع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى في محاولة جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان، فكان للعرب إسهاماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية.[3] وكان تأثيرهم واضحا فيها، وفي تاريخ الأندلس وبغداد الشيء الكثير عن مساهمات العرب والمسلمين في نقل معارفهم إلى الشعوب المجاورة بكل شفافية وبعد أن أصابتهم الفرقة، وبلغت أوروبا ما سمي بعصر النهضة انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها، وظهر على أيدي الأوربيين ما يطلق عليه بالمعرفة العلمية، التي تستخدم أساليب الفلسفة النظرية ودائما تخضع للتجربة والبرهان، وفي الفكر الحديث والمعاصر تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية فالمدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث والمتمثلة في الإدارة العلمية لفريديريك تايلور والذي دعا إلى إستخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرائق لأداء العمل، التقسيمات الإدارية لهنري فايول الذي حدد وظائف المدير والبيروقراطية لماكس ويبر الذي دعا إلى إعتماد الخبرة والمهارة، أما مدرسة

---

[1] صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005،ص:4،5.

[2] القرآن الكريم، سورة العلق، الآيات: 1-5.

[3] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:11.

العلاقات الإنسانية فقد أكدت على الإهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل، ثم الإتجاهات الحديثة مثل نظم المعلومات الإدارية التي ركزت على دور المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية ونظرية (Z) أو الإدارة اليابانية التي نادى رائدها أوشي "w.ouchi" إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة ونظرية "الإدارة الموقفية" التي إفترضت عدم وجود طريقة مثلى للإدارة تصلح لكل المواقف.[1]

2.I. مفهوم المعرفة

وسنتطرق في مفهوم المعرفة إلى مختلف التعاريف التي تم وضعها للمعرفة وكذلك إلى أهمية المعرفة وخصائصها.

1. تعريف المعرفة

أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آراءهم حول مفهوم المعرفة وقاموا بتقديم ووضع العديد من التعاريف للمعرفة، ولم يتفقوا على تعريف موحد لها حيث عرفها دافت"Daft" بأنها "عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق".[2] ويشير دافت في هذا التعريف إلى أن المعرفة ذات صفة تراكمية كما قد قدم تصورا عن الطريقة التي تتشكل بها المعرفة وأشار إلى أنها نتاج شخصي أي أنها تختلف من شخص لآخر لإختلاف خبرات وفكر وإدراك الأفراد.

أما نانوكا "Nanoka"صاحب كتاب الشركات الخلاقة للمعرفة 1991 فقد عرفها على أنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال".[3] ومن خلال هذا التعريف نلاحظ بأن المعرفة يجب أن يكون لها أثر في الواقع العملي أي يجب أن تترجم إلى فعل أو عمل فعال وليس مجرد شيء يكتسبه الأفراد كما يراه دافت وقد ربطها بالمنظمة فقط على عكس دافت "Daft" الذي ربطها بالفرد والمنظمة.

أما الكبيسي فيرى "أنها كل شيء ضمني أو ظاهري لأداء أعمالهم بإتقان، أو لإتخاذ قرارات صائبة".[4] فالكبيسي وإن لم يحدد بدقة ماهي المعرفة وإكتفى فقط بالإشارة إلى أنها يمكن أن تكون ظاهرية أو ضمنية على عكس دافت "Daft" الذي يرى بأنها شيء ضمني فقط، فإنه قد أشار إلى الغاية منها وهي الفاعلية في إنجاز الأعمال وهو ما ذهب إليه نانوكا "Nanoka".

---

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص:6،7.

[2] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره ، ص:55.

[3] عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

[4] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

و لقد عرفت المعرفة كذلك على أنها" حصيلة إمتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية، والقدرة على الحكم"،[1] و هذا التعريف أشار إلى أهم العناصر التي تتكون منها المعرفة كما قدم تصورا عن الطريقة التي تتشكل بها المعرفة وربطها بالفرد فقط عكس دافت "Daft" الذي ربطها بالفرد والمنظمة كما أن هذا التعريف لم يحدد الهدف أو الغاية من المعرفة.

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا ان نعرف المعرفة اجرائيا كما يلي:

"هي حصيلة المعلومات والخبرات البشرية التي يتم الحصول عليها جراء التعلم والخبرة والممارسة والتي تجعل ممن يمتلكها أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أحسن للمشاكل من خلال القدرة على تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها، والوصول إلى حلول جيدة وقرارات صائبة وأداء الأعمال بكفاءة وإتقان".

2. خصائص المعرفة

تمتاز المعرفة بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن الأنشطة الأخرى، وفيما يلي نذكر البعض منها:

- ❖ إن المعرفة يمكن أن تولد: أي أن بعض الشركات لديها ما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يضمنون عملية إستدامة الإبتكار وتوليد المعرفة.
- ❖ المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، فالقليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي يسجل في الكتب والدوريات، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت، أما بموت الشخص، أو بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
- ❖ المعرفة يمكن أن تمتلك: أن أغلب المعارف ذات قيمة يتم الإمساك بها من أجل زيادة ثروة الشركات حيث تمارس الشركات دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات إختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- ❖ المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في الشركة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، وهي قابلة للتحول إلى معرفة صريحة ومنظورة.
- ❖ المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا، وهذا التخزين يكون على الورق الأفلام، الأشرطة ومختلف وسائل الخزن الإليكترونية.
- ❖ إن المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجذرة – الضمنية والمعرفة الخارجية–الصريحة توجد أنماط أخرى من التصنيفات مثل: معرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء ومعرفة المهارة تتعلق

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص:34.

بكيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل....[1]

- ❖ يمكن تقاسم المعرفة: فهي لا تستهلك بالإستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد بالإستخدام ويمكن نشر المعرفة والخبرات العملية عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.[2]

3. أهمية المعرفة

وتبرز أهمية المعرفة بالنسبة لمنظمات الأعمال في نقاط عديدة نذكر البعض منها في ما يلي:[3]

- ❖ أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة حتى تكون أكثر مرونة؛
- ❖ أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- ❖ أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- ❖ يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو إستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ❖ ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- ❖ تعد المعرفة البشرية مصدر أساسي للقيمة؛
- ❖ المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

نخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة وهي أن المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين بإعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، لكونها المورد الوحيد الوافر الذي لا يعاني من مشكلة الندرة، حيث تنمو بالتراكم ولا تتناقص بالإستخدام، فالمنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، حيث تتطور وتنمو بإستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لإستمرارها في الوجود.[4]

---

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص: 24،25.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص:38.

[3] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 20 .

[4] نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة،2011، ص ص: 17_19.

I.3 . هرمية المعرفة

يتحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عما يسمى هرم المعرفة، وهو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبنى من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولا إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم.[1]

1. **البيانات:** وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة، إذ يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.[2]
2. **المعلومات:** هي ناتج معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا، وإن أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات هو في خلق قيمة للمعطيات الجديدة(المعلومات) التي يجب أن يكون لها سياق محدد وإنتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والوثوقية. ويرى بيتر دراكر"Peter Druker" أن المعلومات هي بيانات ترتبط ضمنيا بسياق وهدف.[3]
3. **المعرفة:** هي حصيلة إمتزاج و تفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية، والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ يستنبط ويستقرئ منها، فعن طريق الإستنباط يستخلص معرفة ضمنية كاملة والإستقراء لتوليد معرفة صغيرة جديدة إنطلاقا منها[4].
4. **الحكمة:** وقد أعطى صاحب هذا المفهوم وهو الياباني توم تكاناشي "Tom Tacanachi" تعريف بسيط و ملموس: " الحكمة هي استعمال المعارف في الفعل أو العمل، من أجل أدائها بأفضل صورة "[5]، فتطبيق المعرفة بشكل مكرر يقود إلى الخبرة، والتمحيص والتحليل الإضافي في المعرفة والخبرة قد يؤديان إلى توليد الحكمة وهي ذروة الهرم المعرفي.[6]

---

[1] زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى 2008 ، ص:39.

[2] حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة ديالي، العدد48 ، 2011، ص:8.

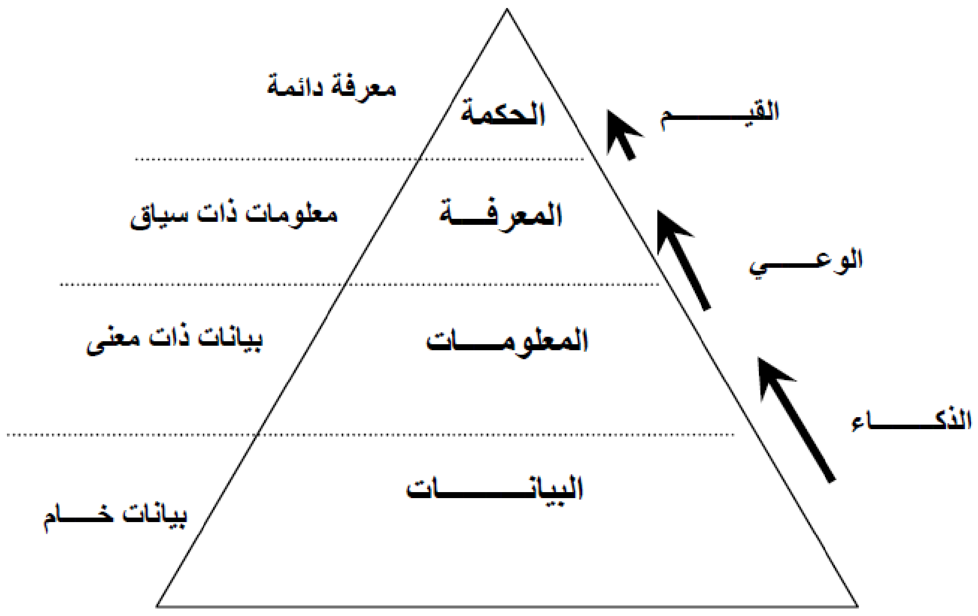
[3] . سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 13،14.

[4] إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره، ص:23.

[5] Jean-Yves Prax ,Le Manuel du Knowldge Management,2e édition,Polia editions, Paris,2007, p:94.

[6] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص:24.

الشكل رقم (1): هرمية المعرفة



المصدر: رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة،2011، ص:4.

ومن خلال ما سبق يتبين أنه ينظر إلى المعرفة باعتبارها حلقة ضمن سلسة متكاملة ومترابطة، تبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وتنتهي بالحكمة، وعليه هناك من يفرق وفق منظور سلمي أو هرمي. ويبين فيلاس "E. Filos" هذه الهرمية في الشكل رقم (1)، حيث أن الفرد عندما يربط البيانات ببعضها البعض ويستطيع فهم العلاقات بينها بربط تلك البيانات بأشياء أخرى معروفة سابقًا في الذهن يصبح سلوكه ذكيا، وعندئذ تتحول إلى معلومات، هذه الأخيرة إذا وضعت في سياق معين وأيضا في معنى لشرحها وتفسيرها وبالتالي استيعابها، تصبح بذلك معرفة عندما تكون الحقائق في ذهن الفرد. بينما عندما يبدأ الإنسان بمعالجة المعرفة بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار ولما يصبح هذا السلوك مترافقا بمنظومة قيمية يصبح مستندا إلى الحكمة التي تعبر عن "معرفة دائمة".[1]

I.4. مصادر المعرفة وأنواعها

سنحاول التعرض في هذا الجزء إلى مختلف المصادر التي نحصل منها على المعرفة وكذلك أهم تصنيفات المعرفة.

[1] رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره ، ص: 4.

1. مصادر المعرفة

عرف صفادي "saffady" مصدر المعرفة بأنه: "ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة"[1]، وهناك مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية[2].

❖ **المصادر الداخلية:** هي تلك المعارف التي تمتلكها المنظمة أو تكتسبها من خلال ممارستها لمختلف أنشطتها[3]، وتتمثل أهم هذه المصادر فيما يلي:

✓ **الانسان أو الأفراد:** ويعتبر مصدر مهم أو أهم مصدر للمعارف خاصة الحديثة والجديدة و هذا من خلال ما يملكون من معارف مختلفة[4]، ويمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة في الشركات[5]، وهم: إستراتيجيوا المعرفة وهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الإستراتجي التنافسي الجديد وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة. مهنيو المعرفة وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة، عمال المعرفة وهؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام.

❖ **المصادر الخارجية:** هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة[6]، وتتمثل في:[7]

✓ **الزبائن:** إذ يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، فعلى المنظمة أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن، وهذا لأن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة فهو يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة ويمكن المنظمة من معرفة الحاجات التي تطور من خلالها منتجاتها.

---

1 نضال محمد الزطمة. مرجع سبق ذكره، ص:19.

2 Michel Mingasson, Le guide du e-lernning L'organisation apprenante, éditions d'organisation, Paris, 2002, p:58.

3 نفس المرجع، ص:58.

4 علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص:20.

5 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص ص: 155 _ 157 .

6 نضال محمد الزطمة ،مرجع سبق ذكره ،ص: 19 .

7 علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 63_65.

- **الموردون:** وهم المصدر الاساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد و موصفاتها وخدماتها وأن العلاقة التفاعلية بالموردين. يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد و تأثيراتها على المنتجات والخدمات.
- **المنافسون:** وهم المصدر الأكثر تأثيرا فأعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها وكذلك المتعاملين معهم من زبائن وعمال سابقين الذي يعتبر الاستفادة منهم بمثابة امتلاك معرفة ذات قيمة كبيرة.
- **الشركاء:** وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات و هذا يتم بالتشارك و تحالف منظمتين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المنظمتين تحتاج إحداهما للأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.
- **الكتب والوثائق المدونة:** فالكثير من المعارف موجود في كتب ووثائق والكثير جدا متاح للجميع وهذا يجعل بالإمكان الحصول عليها من خلال دراستها.[1]
- إضافة إلى المشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ومشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو ومراقبة الاتجاهات الإقتصادية والإجتماعية والتقنية.[2]

2. أنواع المعرفة

تختلف أنواع المعرفة باختلاف وجهات نظر الباحثين و هناك عدة تصنيفات يمكن إدراجها فيما يلي:

❖ **تصنيف بولاني "Polanyi1966"**: صنفها إلى فرعين أساسيين[3] ، و هما:

- **المعرفة الضمنية:** وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب الفرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو

---

[1] علاء فرج الطاهر، مرجع سبق ذكره ، ص:48.

[2] زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، مرجع سبق ذكره، ص:44.

[3] سعد مرزوق العتيبى، إدارة المعرفة، ص:1، تاريخ التصفح: 2014.02.09 ، الساعة 10:30 ، على الرابط: http://www.sqc.org.sa/sqcdocs/IA.pdf

إدراكية[1]. لذا يقول بولاني "Polanyi" (We Know More Than We Can Tell) نحن نعرف أكثر مما نستطيع أن نخبر.[2]

- ✓ **المعرفة الظاهرية:** هي معرفة واضحة ومعلنة بحيث تكون ملموسة[3]، وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفى الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات الكتب و اللقاءات.[4]

❖ **تصنيف توم باكمان "T.Backman"**: وقد صنفها إلى أربعة أصناف وهي:

- ✓ **المعرفة الصريحة:** هي معرفة جاهزة وسهلة الوصول، ذلك أنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم(وثيقة– حاسوب).[5]
- ✓ **المعرفة الضمنية** : هي معرفة أقل قابلية للوصول من سابقتها، حيث يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر عن طريق الاستعلام والمناقشة، ولكنها معرفة غير رسمية لأنها غير موثقة(العقل البشري، المنظمات).
- ✓ **المعرفة الكامنة:** هي تلك القابلية للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي و ملاحظة السلوك.
- ✓ **المعرفة المجهولة:** والتي تعبر عن المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.[6]

❖ **تصنيف بريمونتريت و جونستون "johnston"&" Brumentritt"** : وهو تصنيف قائم على الهدف حيث تصنف المعرفة حسبه إلى:

- ✓ **المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know How):** وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي الجزء تطابق المعرفة الشائعة .

---

[1] المرجع السابق ، ص:1.

[2] كامل شكير الوطيفي، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع بحث تطبيقي في جامعة كربلاء، جامعة بابل، ص: 14، تاريخ التصفح: 2014.02.09، الساعة 16:22، على الرابط: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52725 .

[3] (الكاتب غير مذكور)، إدارة المعرفة، ص:1، تاريخ التصفح:2014.02.09 ، الساعة: 15:03، على الرابط: http://www.dls.gov.jo/uploads/Sarveyour_licensed_guide/Knowledge_Management.pdf

[4] نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان ، 2009 ، ص:14.

[5] حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2009، ص: 50.

[6] مبارك بوعشة ، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان 15_17 ديسمبر 2012 ، طرابلس، لبنان ،2012، ص: 8 .

- ✓ **المعرفة الإدراكية (Know What)**: وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.
- ✓ **المعرفة السببية (Know Why)**: والتي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة، وهو ما يتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة.
- ✓ **معرفة الأغراض أو أسباب الاهتمام (Care Why)**: والتي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة _العائد المرتبطة بها.[1]
- ✓ **معرفة المسؤول (Know Who)**:و تشير هذه الى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.[2]

❖ **تصنيف ميشيل زاك "M. H .Zack"**:هذا التصنيف يعتمد بشكل كبير في المؤسسات القائمة على المعرفة حيث قسمها إلى ثلاثة مستويات وهي:

- ✓ **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوبا من أجل الدخول في الصناعة ينبغي توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس، بموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد.
- ✓ **المعرفة المتقدمة** : وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فهي تستخدم قدرتها على التميز في معارفها لكسب ميزة تنافسية. وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.
- ✓ **المعرفة الإبتكارية** : وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم وهذا النوع من المعرفة يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.[3]

---

[1] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعةوالنشر والتوزيع، عمان،2008 ، ص:84 ،85.

[2] نفس المرجع، ص: 83.

[3] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص:43،44 .

I . 5. جودة المعرفة

إن جودة المعرفة أصعب في التعبير والتحديد والقياس من جودة المعلومات، ومع ذلك فان جودة المعلومات ليست أقل صعوبة وإن جرت محاولات من أجل تحديدها عن طريق سمات قابلة للتحديد بقدر من الدقة[1]، ويمكن تحديد جودة المعلومات من خلال السمات المرتبطة بثلاثة أبعاد و كالآتي:

1.البعد الزمني : ويتحدد بالسمات التالية:

- **التوقيت:** المعلومات يجب أن تقدم عندما تكون مطلوبة؛
- **الأنية:** المعلومات يجب أن تكون الأحدث عندما تقدم؛
- **التكرار:**المعلومات يمكن أن تقدم كلما كانت مطلوبة؛
- **الفترة الزمنية:**المعلومات يمكن أن تقدم حول الماضي الحاضر و المستقبل.

2. البعد المتعلق بالمضمون:

- **الدقة:** أن تكون خالية من الاخطاء؛
- **ذات صلة:** المعلومات يجب أن تكون مرتبطة بالحاجة إلى المعلومات من قبل شخص معين في حالة معينة؛
- **الاكتمال:**كل المعلومات المطلوبة يجب تقديمها؛
- **الوعي** : فقط المعلومات المطوبة يجب أن تقدم؛
- **النطاق:** المعلومات يمكن أن يكون لها نطاق واسع أو ضيق أو ذات تركيز داخلي أو خارجي؛
- **الأداء:** المعلومات يجب أن تظهر الأداء من الأنشطة المنجزة، التقدم المتحقق أو الموارد المتراكمة.

3.البعد الشكلي: ويتضمن مايلي:

- **التفصيل:** المعلومات يمكن أن تكون بشكل تفصيلي أو ملخص؛
- **الطلبية:** المعلومات يمكن ترتيبها بتعاقب محدد مسبقا؛
- **التقديم:** المعلومات يمكن أن تقدم بشكل سردي، رقمي، بياني أو أي شكل أخر؛
- **الوسائط المتعددة:**المعلومات يمكن أن تقدم مطبوعة، فيديوية، أو أية وسائط أخرى؛[2]
- **الوضوح:** المعلومات يمكن أن تكون بشكل سهل الفهم. أي أن تكون المعلومات بعيدة عن الغموض واللبس والخلط غير المبرر مع موضوعات أخرى.[3]

[1] المرجع السابق، ص: 69 .

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 52،53 .

[3] محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الاليكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:273.

إن جودة المعرفة عادة ما تنصرف إضافة الى ما تشير إليه أبعاد جودة المعلومات السابقة إلى ما يأتي:[1]

1.جودة صاحب المعرفة: وهذا ما يعبر عنه من خلال جودة الإعداد والتحصيل، الدورات التدريبية وجودتها، الخبرات السابقة والمشروعات المشارك فيها، جودة الفرق والاعضاء التي عمل معها، وأخيرا نوعية الاهتمامات المعرفية ذات العلاقة بعمل شركته.

2.جودة الجماعات المشتركة التي يشارك فيها: إن الجماعات المشتركة سواء كانت علمية أم مهنية أو ذات اهتمامات معرفية عامة، أصبحت من أهم الفضاءات التي يتم فيها تقاسم المعرفة و تعميقها.

3.الإنجازات المعرفية: إن افضل مؤشر عن الجودة هو الجودة نفسها، وأن المؤشر الأكثر دلالة عن جودة المعرفة هو إنجازات صاحب المعرفة سواء في الجوائز العلمية التي يحرزها أو البحوث ذات الدوي العالي الذي ينجزها أو المشروعات الناجحة التي حققتها هذه المعرفة في الماضي.

4.التحفيز المعرفي: إن المعرفة ذات الجودة هي التي تكون محفزة للبيئة التي تعمل فيها أي تجعل الادارة العليا أكثر اهتماما ودعما للمعرفة ومشروعاتها والأفراد المرتبطين بها و إثارة الاهتمام بمشروعات جديدة وهذا لكون المعرفة تحمل في حد ذاتها بذور تطورها إلى معرفة جديدة.

6.I.العوامل المؤثرة في المعرفة

و المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي الى إكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ومن أبرزها ما يلي:[2]

- مدى توفر مراكز البحث والتطوير؛
- مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية؛
- مدى توفر الدعم المالي اللازم؛
- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي؛
- الابداع؛
- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها؛
- الأوضاع العامة،الساسية والاقتصادية والاجتماعية.

---

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص:71_ 73 .

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 97،98.

II. أساسيات حول إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة، ادى بالشركات الى ان تحول أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة أو إلى شركات خلاقة للمعرفة وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة،[1] لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف على نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفاهيمه،مبادئها أبعادها واهم القوى المؤثرة فيها.

II.1 . نشأة وتطور إدارة المعرفة

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

والواقع أن موضوع إدارة المعرفة في جانبه النظري حظي بمعالجة الكثير من الباحثين منذ الثلاثينات(من القرن العشرين)، وجاء ذلك من خلال حديثهم عن العمليات، المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أما على الجانب التطبيقي فلم تكن معروفة إلا في وقت متأخر، بعد أن وضعت لها بعض المقاييس، وتزايد الإدراك للفوائد من بعض مبادراتها الناجحة.[2]

ويعد دون مارشاند "Don Marchand" أول من إستخدم مصطلح "إدارة المعرفة" في بداية الثمانينات من القرن العشرين، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات[3]، و قد بدأ الاهتمام بها في العمل خلال السنوات القليلة الماضية، حيث أشار إدوارد فراينبوم"Edward Freignebaum" في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980 إلى عبارته الشهيرة التي تعرف بالمعرفة قوة Knowledge powder ومنذ ذلك الوقت ولد حقل جديدٌ إسمه هندسة المعرفة Knowledge Engineer التي استحدثت وظيفةٌ جديدة سميت مهندس المعرفة[4]. و هو ما قد تنبأ به رائد الإدارة بيتر دراكر من أن

---

[1] نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص:26.

[2] حسني عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

[3] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 32 .

[4] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 75 .

العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة[1]، والذي قد صاغ هذا المصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" في سنة 1960 تقريبا، ووفقا لكتاب حديث نسبيا صدر له وهو مجتمع ما بعد الرأسمالية (1993) فإننا بسبيلنا الى دخول "مجتمع المعرفة" الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساسي فيه رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل بل المعرفة و حيث يلعب "العامل المعرفي " دورا محوريا.[2]

ويعتبر إيريك سيفيي "Erik Sveiby" الذي بدأ عمله عام 1989 م في صحيفة أعمال أسبوعية في السويد حيث تنبه إلى ما يعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، وقد ألف في ذلك كتاب والمعروف باسم "The Know-How Company" أو الشركة التي تعرف كيف، وكان ذلك عام1986 م والذي تعرض لكيفية إدارة الشركات للمعرفة المتنامية، وقد أعقب هذا الكتاب كتاب آخر للمؤلف حول رأس المال المعرفي عام 1989 م. وفي عام 1985 م قامت شركة هاوليت باكارد ، "Hewlert Packard" HP بإطلاق برامج القناة الحاسوبية المسماة "Managing Knowledge for the computer dealer channel" فكانت بمثابة شبكة أخبار من مضامينها برنامج لإدارة المعرفة.

وقد توالت الشركات بتبني إدارة المعرفة وكذلك توالت أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن. مثل المؤلفين سفليان "Svllien"الذي أصدر كتاب بعنوان تسويق الإبداع والكاتب المشهور بيتر دراكر، وفي عام 1991 م نشر توم ستيورات أول كتاباته عن رأس المال الفكري وتوالت أيضًا المؤتمرات فكان أول مؤتمر للمعرفة عام 1994 م تحت رعاية أرنست ويانج "Ernst&Young" ، كذلك ظهر الكتابين الأكثر شهرة في المجال من قبل نوناكا وتاكيوشي 1995 م، ليونارد باردون عام 1995 م،[3] ومن وجهة نظر سترومجيست وساموف "Stromguist & samoff" فان التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدا عام (1997)، و في عام (1999) خصص البنك الدولي(4%)من الميزانية الإدارية[4] لتطوير برنامجه لإدارة المعرفة[5]، وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الإنفاق عليها.[6]

---

1 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

2 حسني عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

3 زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ، مرجع سبق ذكره، ص: 61،60 .

4 صلاح الدين الكبيسي مرجع سبق ذكره، ص: 33 .

5 زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، مرجع سبق ذكره، ص:61.

6 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

II .2.مفهوم إدارة المعرفة

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى بعض تعاريف إدارة المعرفة نخلص منها بوضع تعريف إجرائي لهذه الإدارة كما سنتطرق إلى أهدافها.

1.تعريف إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية، وفي هذا الصدد يقول "العلي وآخرون" أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل. حيث نجد ان الزامل عرف ادارة المعرفة بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي"[1]. ويركز الزامل في هذا التعريف على مختلف العمليات الخاصة بالإدارة الفاعلة للمعرفة في المنظمة واهميتها ودورها في تنفيد مختلف وظائفها ونشاطاتها.

ويعرفها نيومان "Newman " بأنها "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"[2] . أشار نيومان إلى العمليات التي تخضع لها المعرفة وأشار إلى من يقوم بهذه العملية وهو المورد البشري وإقتصر في تحديد الهدف الرئيسي منها وهو تحسين نوعية القرارات التي تنعكس إيجابا على أداء المنظمة عكس الزامل الذي أشار الى أنها ضرورية لكل الأنشطة الادارية بالمنظمة مع الإشارة أنه يتفق معه في أن إتحاذ القرارات يعد أبرز هذه الانشطة.

و هناك من عرفها بأنها " توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار"[3] وركز هذا التعريف على الهدف من إدارة المعرفة وهو استخدام المعرفة من أجل التكيف و الابتكار لضمان البقاء ولم تكن هناك إشارة الى العمليات التي تتم بها إدارة المعرفة.

و هناك من يعرفها بأنها "هي محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها"[4] .أما هذا التعريف فيشير إلى سبب

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص:56.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص:72 .

[3] عبد الستار العلي و أخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2006 ، ص: 27 .

[4] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص:37.

الإهتمام بإدارة المعرفة وهو الاستفادة من طاقات ومعرفة الموارد البشرية الموجودة لديها واستغلالها أحسن استغلال ولم يوضح هذا التعريف العمليات اللازمة لذلك.

ويرى آخرون أن إدارة المعرفة " تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية الإبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون"[1] . ويركز هذا التعريف على توفير البيئة الملائمة لتطبيق واستخدام المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إرضاء وزيادة ولاء الزبائن ولم يشر الى العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بشكل جيد.

و من خلال هذه التعاريف يمكننا تعريف ادارة المعرفة إجرائيا كما يلي: "إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية الحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لرفع تلك المعرفة وتوليد معارف جديدة و تنظيمها واستخدامها من قبل الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وهذا بتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي لضمان سرعة الاستجابة والتكيف مع البيئة".

2.أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

- تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف، وذلك بالتخلص من الاجراءات المطولة وغيٌ الضرورية؛
- تحسين خدمة العملاء باختزال الزمن المستغرق تقديم الخدمات. تحسين صورة المؤسسة ؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدا تدفق الأفكار بحرية. وخلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة؛
- إ يجاد بيئة تفاعلية لتجميٌع وتوثيقٌ ونقل الخبرات التراكمية أثناء الممارسات اليومية؛[2]
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛

---

[1] محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره، ص :56.

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص:158 .

- ❖ الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛[1]
- ❖ أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها؛
- ❖ جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- ❖ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الأخرين؛
- ❖ تحديد المعرفة الجوهرية كيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- ❖ إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- ❖ بناء إمكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- ❖ التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الإختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالإبتكارات.[2]

II.3.الحاجة إلى إدارة المعرفة

بصورة عامة فإن هناك أسباب عديدة تزيد من أهمية إدارة المعرفة وتزيد من الحاجة إلى تطبيقاتها، ولعل أهم هذه الأسباب:

- ❖ التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن؛
- ❖ زيادة حدة المنافسة و ازدياد عمليات الاختراع. وانخفاض دورة حياة المنتجات؛
- ❖ ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة؛
- ❖ عدم استمرار الموارد البشرية الكفوءة في العمل؛[3]
- ❖ تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة و رفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- ❖ الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على أن تلمس أثر المعرفة في أعمالها فهي مصدر للميزة التنافسية؛

---

[1] نضال محمد الزطمة ، مرجع سبق ذكره ،ص:31 .

[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 43،44 .

[3] سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية –المجلد رقم 26 العدد2 ،2010، ص:69 .

- ❖ التغير الواسع و السريع في بيئة الأعمال و أذواق توجهات الزبائن و التطور المطرد في التقنية و ما ينتج عنه من تغير في المفاهيم و الممارسات مما جعل أنماط و الأساليب الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات؛[1]
- ❖ إضافة الى العديد من الفوائد والمزايا الناتجة عن تطبيقها ونذكر أهمها فيما يلي:
- ❖ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- ❖ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- ❖ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- ❖ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بهاو تطبيقها وتقييمها؛
- ❖ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- ❖ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- ❖ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛[2]
- ❖ تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
- ❖ الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية؛
- ❖ إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والإتصالات لتشجيع التعاون (الانترنت)؛[3]
- ❖ زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها.[4]

II. 4 . مبادئ إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مبادئ عدة نذكر أهمها فيما يلي:

---

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 54، 55 .

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص:60 .

[3] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره،ص: 91،92.

[4] خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الاولى، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010،ص :58 .

- ❖ إدارة المعرفة تكون مكلفة و كذلك عدم المعرفة فهي تتطلب استثمار في الاصول الاخرى مثل رأس المال والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة كما أن عدم المعرفة مكلفة أيضا مثل اتخاذ قرارات على معرفة خاطئة أو ناقصة؛
- ❖ أن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تهجين العنصر البشري مع العنصر التقني أي التفاعل بين المورد البشري والتكنولوجيا؛
- ❖ إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة يتحملون مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة إستخدامها؛
- ❖ إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات و الأسواق أكثر من النماذج؛[1]
- ❖ غالبا ما تكون عمليتا المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعيتين فاستخدام المعرفة والمشاركة بها يتطلب تحفيز نتيجة ما يرتبط بها من مخاطر وعقبات؛
- ❖ إدارة المعرفة تحتاج تحسين عمليات العمل المعرفي سواء المتعلق بالإنسان أو بالألة؛
- ❖ إدارة المعرفة عملية غير منتهية فعملية ادارة المعرفة لا تنتهي مطلقا لتغير صيغ المعرفة بإستمرار.[2]

5.II . أبعاد إدارة المعرفة

يرى ديك"Duek" أن هناك ثلاثة أبعاد للمعرفة وهي:[3]

1.البعد التكنولوجي للمعرفة: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فان المنظمة تسعى الى التميز من خلال إمتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور منظمة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة و التطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة إستعمالها وتحديثها وتطويرها دون أن تلجأ هذه المنظمة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملا سليما قائما على العلم والمنطق وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.

2.البعد الإجتماعي للمعرفة: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، و المعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة ،ومن ثم بناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس إبتكارات صناع المعرفة، والتقاسم

---

[1] محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره، ص ص :62_64.

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 165_167 .

[3] عصام نورالدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010،ص:79،80.

والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الأفراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم، وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

3.البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل اكتساب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره و بطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.

6.II . القوى المؤثرة في إدارة المعرفة

لا شك ان إدارة المعرفة تحركها وتؤثر فيها قوى مختلفة ويمكن القول أن القوى المؤثرة و المحركة لإدارة المعرفة تتكون من مجموعتين رئيسيتين هما مجموعة القوى الخارجية ومجموعة القوى الداخلية وهاتين المجموعتين الرئيسيتين من القوى ليست منفصلتين عن بعضهما البعض وإنما هي قوى مترابطة ومكملة لبعضها البعض، ويتم فهم ذلك من خلال التعمق في دراسة خصائص و مكونات كل مجموعة وذلك على النحو التالي: [1]

1.مجموعة القوى الخارجية: وتتكون من المؤثرات الخارجية التي يصعب التحكم بها أو السيطرة على بياناتها وقد حددها ويلغ "Wilg" بما يلي:

- ❖ **قوى العولمة:** المتمثلة في إحتدام المنافسة الدولية في مجالات الأعمال والتجارة .
- ❖ **العملاء المتميزين:** وهم الذين يتميزون عن غيرهم في الإلحاح في الطلب على المنتجات والخدمات التي تتوفر فيها أعلى درجات الجودة.
- ❖ **المنافسين المتميزين:**وهم أولائك الفئة من المنافسين الذين يقومون ببذل جهود متواصلة للإحتفاظ بالسبق والتميز من خلال إبداعات متجددة في أساليب وإجراءات المعرفة.
- ❖ **الموردين المتميزين:**وهم أؤلائك الفئة من الموردين الذين تتكون لديهم معارف وخبرات متجددة عن رغبات الزبائن وإحتياجات الأسواق والزبائن الأكثر إلحاحا.

---

[1] المرجع السابق، ص: 73،74 .

2.مجموعة القوى الداخلية: وهي القوى التي تؤثر في إنسيابية الخبرات والمعارف التي تم الحصول عليها من عمليات التطور المستمر لأنواع المنتجات والخدمات التي ترتبط بشكل رئيسي بعدة عوامل،هذه العوامل هي ما يلي:

- الإختناقات وعنق الزجاجة: وهذه الإختناقات تشكل إعاقات رئيسية أمام إنسيابية المعرفة وتؤدي إلى تباطؤ إنجاز الاعمال، وتنعكس بشكل سلبي على كفاءة الأداء وعلى ضعف السيطرة على عمليات الإنتاج وسهولة إنسيابية المعلومات والمعرفة مما يؤدي إلى إختناقات محبطة خلال مراحل إنتاج السلع والخدمات.
- القدرات التكنولوجية المتنافسة وما يصاحبها من دوافع وحوافز ورغبات قوية للتكيف مع معطياتها لاستيعابها وإعادة إستخدامها بصورة مثلى في عمليات الانتاج داخل المؤسسات والشركات المتنافسة.
- عوامل السلوك الانساني بما فيها الإمكانات والقدرات لفهم دوافع وحوافز هذا السلوك والطريقة التي يتصرف بها العاملون ويستوعبون بها المعارف والمعلومات التي تقوم عليها كفاءة الأداء في المؤسسات والشركات.

III. تطبيق إدارة المعرفة

وتشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاظم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها. ولتطبيق إدارة المعرفة، قامت بعض الشركات الكبرى باتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة داخل المنظمة والوصول إلى المنظمة المعرفية أو المتعلمة.[1] ولذلك سنتعرف في هذا الجزء على المتطلبات الاساسية لتطبيق إدارة المعرفة كما سنتعرف على مجالات إستخدام إدارة المعرفة وعلى الأثار الإيجابية الناتجة عن تطبيقها ثم المعوقات التي تواجه تطبيقها ونختم بذكر ببعض العوامل التي يجب مراعاتها للحد من هذه المعوقات وضمان نجاح تطبيقها في المنظمات.

[1] سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية،ص:1، تاريخ التصفح :2013.11.21 ، الساعة : 16:26، على الرابط: www.abegs.org/sites/Upload/DocLib3/6249.doc

1.III . المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية[1]:

1.الثقافة التنظيمية:تعكس ثقافة المنظمة المعايير والمعتقدات التي تعمل على إرشاد سلوك أعضاء المنظمة، فهي ممكن ومنشط هام لإدارة المعرفة في المنظمة[2]، حيث أن خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة تشجع إنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة[3]. فثقافة المنظمة الملائمة تدعم وتساعد في عملية تحفيز الموظفين على فهم الفوائد المتعلقة من توظيف إدارة المعرفة في المنظمة وأيضا على البحث عن وقت من أجل إدارة المعرفة، إن ميزات تمكين ثقافة المنظمة تتضمن فهم لقيمة التطبيق العملي لإدارة المعرفة وأيضا تعمل على تقديم الدعم الاداري لإدارة المعرفة وعلى جميع المستويات.[4]

2.القيادة: مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي:أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر. كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب

---

[1] المرجع السابق، ص5.

[2] خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:112 .

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص:85،86 .

[4] خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص:113 .

ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.[1]

3.الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل و إطلاق الابداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع افراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها و تخزينها وتعزيزها و مضاعفتها وإعادة إستخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفوءة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.

4.تكنولوجيا المعلومات: من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيات المعلومات بهدف دعم إدارة المعرفة. كما وأن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة في المنظمة تؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مساندتها لإدارة المعرفة وتشمل البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات وتكنولوجيات الاتصالات والشبكات وأنظمتها.[2]

III.2.عمليات إدارة المعرفة

وستقتصر هذه الدراسة على أهم عمليات إدارة المعرفة وهي اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتقييمها، نقل المعرفة واستخدامها[3]. وسنبرزها فيما يلي:

1.عملية اكتساب المعرفة وتطويرها: يقصد باكتساب المعرفة وتطويرها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة، واقتناؤها من مصادرها المتعددة سواء كانت صريحة أو ضمنية، كذلك القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة والمزج بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية لتكوين معان جديدة من هذا المزيج، ومن خلال التعريف يتضح أن الدمج بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية يؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معرفة جديدة بل يؤدي إلى درجة الإبداع [4]، وهو ما يوضحه الشكل رقم (02).

---

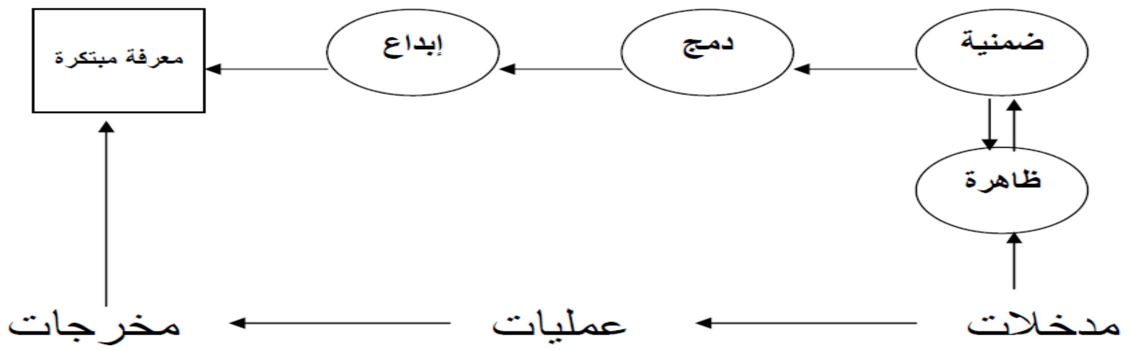
1 سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص9.

2 عبد الستار العلي و أخرون ، مرجع سبق ذكره، ص: 303، 304 .

3 زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، مرجع سبق ذكره، ص:89 .

4 نفس المرجع، ص: 91،90.

الشكل رقم(02): دورة عملية اكتساب المعرفة و تطويرها



المصدر: زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، مرجع سبق ذكره، ص:91 .

و تشمل عملية إكتساب المعرفة وتطويرها تشخيص المعرفة من خلال البحث عن مكان وجودها ثم تحديد الفرق الموجود بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة. لتأتي بعد ذلك عملية إكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها لإبداع المعرفة التنظيمية وابتكار معرفة جديدة.[1]

وتجذر الإشارة إلى أن المعرفة يتم إيجادها من خلال تفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة، حيث يحدث هذا التفاعل بأربعة أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة[2].وهي كالتالي:

- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهًا لوجه.
- عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعًا أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.
- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.
- عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.

[1] عبد الستار العلي و أخرون ، مرجع سبق ذكره، ص: 42،40.

[2] زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، مرجع سبق ذكره، ص:94 .

وتكمن تحديات إدارة المعرفة في النمطين الأخيرين اللذين يتطلبان إدارة الابتكار وتشجيعه معًا..[1]

و يشير نوناكا وتاكوشي ،" Tekeuchi" & "Nonaka" أن الأفراد هم الذين يكتسبون ويولدون ويبدعون المعرفة، أي أن المنظمة لا تستطيع فعل ذلك بدون الأفراد بالتالي على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات اكتساب وتبادل وتوليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد بل وعليها توفير البيئة المناسبة لذلك.

2.عملية تنظيم المعرفة وتقييمها: يقصد بتنظيم المعرفة تصميم وتوصيف البيانات والمعلومات المتوفرة واسترجاعها آليًا تحقيقا للتكامل المعرفي. كما يعرف "حسن مظفر الرزو" تنظيم المعرفة وتقييمها "تقيم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المؤسسات وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية للمؤسسة".

ويقصد ألافي "ALAVI" بتنظيم المعرفة تفسير المعرفة تصنيفها توحيدها تجميعها وتبويبها تقييمها صيانتها والمحافظة عليها[2]، حيث قد أكد العديد من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفا أو ربما معدوما، وهذه الإستفادة لا تكون إلا عن طريق خزنها ووضعها في قواعد خاصة وجداول ومنحنيات من أجل أن تكون متاحة وسهل الوصول إليها من قبل المستفيدين المحتملين منها [3] ، ومادامت الأفكار الجديدة ليست كلها أفكارا جيدة، كان لزاما على المؤسسات تقييم الأفكار الجديدة ودراسة الفوائد والأخطار المتوقعة عند تطبيقها، والأثر المتوقع منها في كافة النواحي مثل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، العملاء، أصحاب المصالح مثل الموظفون، المالكون، الشركاء، الموردون، الأثر المالي، السوق. كما يجب التأكد فيما إذا كانت هذه الأفكار قد صلحت في الماضي، وما مدى احتمالية فعاليتها في الظروف الجديدة، وتحديد الأفكار الجديرة بالمتابعة من خلال الفرص المتاحة وقت تطبيق هذه الأفكار[4].فالمعرفة تحتاج الى تنقيح قبل أن يتم خزنها و تحتاج المعرفة أيضا إلى صلاحية زمنية وتحديث لذا يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمنا وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة تصحيح المعرفة.[5]

3.عملية نقل المعرفة واستخدامها: تعتبر عملية إستخدام المعرفة عملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة وعملية استخدام المعرفة مرتبطة بنقل المعرفة داخل المنظمة و بالتالي هي خطوة حاسمة. وتعد عملية نقل

---

[1] إبراهيم رمضان الديب، بحث في إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد، ص:11، تاريخ التصفح : 2014.02.09، الساعة 15:03، على الرابط: http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1335825644.3302.doc

[2] نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص:42 .

[3] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص :80_82.

[4] عصام بن يحيى الفيلالي، نحو مجتمع المعرفة نقل المعرفة، سلسلة درا سات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية ، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار 32 ، 2012، ص:24.

[5] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص:85،84 .

المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة"، وأحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد بذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهضة جراء النقل.

إن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكلين هما:

- الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، وكذلك الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقل المعرفة قصديًا من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.
- الشكل غير المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية والقصص وما يشبه ذلك.[1]

ويشمل نقل المعرفة واستخدامها عملية توزيعها و نشرها والمشاركة بها ونقلها وتحريكها وضمان تدفقها، حيث يجب ان تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وقادرة على نقلها وأن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي وهناك عدة أساليب لنقل المعرفة، ويتضح أن أساليب التدريب والحوار تلاءم توزيع المعرفة الضمنية، أما الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية و التعلم والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، لحل مشكلة أو لتحقيق ميزة، ويلعب مدير المعرفة دور كبير في الحث على التطبيق الجيد ويعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة و التنفيذ الدقيق لها ، واستخدام وإعادة إستخدام المعرفة تتضمن الحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة، وقد وفرت التقنيات الحديثة، وخاصة الأنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها.[2]

III.3 .مجالات واستخدامات إدارة المعرفة

أيًا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءًا محددًا من أجزاء المنظمة وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها.[3]وبالتالي فإن إدارة

---

[1] زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ، مرجع سبق ذكره، ص:99،100.

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 101_103 .

[3] نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ،ص: 99 .

المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، و هناك أربع مجالات رئيسة حسب ويج"wiig" تجب إدارتها معًا بصورة جيدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر.

- ❖ مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات و القابليات.
- ❖ مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام و التقييم.
- ❖ مجال القدرات والميول: يشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
- ❖ مجال المنظمة: ويذكر أنه يشتمل على أهداف المنظمة وتوجهها واستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

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

- ❖ اتخاد القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدرة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة؛
- ❖ التخطيط الاستراتيجي: حيث إن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره. وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية؛
- ❖ تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل؛
- ❖ الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة؛
- ❖ إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة؛
- ❖ مجالات البحث و التطوير.

4.III. أثار تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات إذ تؤثر بشكل كبير على الأداء المنظمي في أبعاد المختلفة هي الأفراد والعمليات والمنتجات إضافة إلى الأداء العام للمنظمة، وهذا بطريقتين إما من خلال المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تسهم في تحسين أداء المنظمة أو بالتأثير مباشرة في التحسين والتطوير في مختلف هذه الأبعاد:

---

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص:185،186.

1.الأثر على الافراد :تستطيع إدارة المعرفة أن تؤثر على موظفي المنظمة بطرق عديدة منها:

- ❖ تستطيع إدارة المعرفة تسهيل عملية تعليم الأفراد، حيث يسمح هذا التعليم للمنظمات بأن تزدهر وتنمو بشكل ثابت وتسمح للمنظمات بأن تغير في استجابتها لحالة السوق وللتقنيات الجديدة التي تظهر؛
- ❖ تتسبب إدارة المعرفة بأن يصبح الموظفين أكثر مرونة وأكثر رضا عن المنظمة وهذا يأتي بسبب تطوير إمكاناتهم بالتعلم.

إذن فإدارة المعرفة تعمل على زيادة معرفة الموظفين وزيادة أدائهم الوظيفي وتحسين تعليمهم واستعدادهم لتقبل التغيير في المستقبل.[1]

2.أثر ادارة المعرفة على العمليات: تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والانتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الأثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:[2]

- ❖ **أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات:** حيث تساعد في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملاءمة لأعمالها، وتقلل من حدوث الأخطاء.
- ❖ **أثر ادارة المعرفة على كفاءة العمليات:** تمكن المنظمات من أن تصبح أكثر إنتاجية وأكثر فعالية، من خلال زيادة عائداتها المالية وتقليل تكاليفها اليومية.
- ❖ **أثر ادارة المعرفة على الابتكار في العمليات:** الابتكار في المنظمة، وقد وجدت ادارة المعرفة كأداة تحفيز وتحسين نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار والتطبيق الافضل للأفكار المبدعة.

3.أثر إدارة المعرفة على المنتجات: تؤثر إدارة المعرفة على منتجات الشركة بشكل واضح حيث يمكن مشاهدة هذا الأثر عبر مظهرين هما[3]:

- ❖ **إضافة قيمة للمنتجات:** تستطيع إدارة المعرفة مساعدة الشركات لعرض منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة وذلك بإضافة قيمة اضافية مهمة للمنتج مقارنة مع المنتج السابق.
- ❖ **المنتجات المبنية على المعرفة:** تساعد إدارة المعرفة في تطوير كبير للمنتجات المبنية على المعرفة مثل الاستشارات وتطوير البرمجيات، أن المنتجات المبنية على المعرفة تلعب دورا مهما في كثير من الأحيان في شركات التصنيع التقليدية.

---

[1] خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص:119.

[2] نفس المرجع، ص:121،122.

[3] المرجع السابق، ص:124 .

4.التأثير على أداء المنظمة: تؤثر ادارة المعرفة بشكل كبير على الأداء المنظمي العام للمنظمة، حيث تظهر هذه الأثار في اتجاهين هما:

- **الأثار المباشرة :** حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والارباح. وكذلك عندما تتواءم إستراتجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة، وقياس الاثر المباشر مسالة سهلة التنفيذ ومباشرة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار:[1]
- **الأثار غير المباشرة:** تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة و إستراتيجياتها، أو مع العوائد والكلف. كااستعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.[2]

III.5 . معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة

من أهم معوقات التي تبرز عند تطبيق إدارة المعرفة ما يلي:

- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة و الممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليس تلك التي تفضلها المنظمة؛
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات؛
- إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها؛[3]
- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي لمفهوم المعرفة و تحديدا الفشل في التمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة؛
- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية دون الإهتمام بالتدفق المعرفي، لاسيما المعرفة الجديدة ؛

[1] بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الاساسية في بقاء منظمات الاعمال و الرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 13، 14 ديسمبر 2005،ص:10.

[2] عبد الستار العلي و أخرون، مرجع سبق ذكره، ص:282 .

[3] عصام نورالدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص:61_63.

- ❖ التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجود خارج عقول الأشخاص في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية و كامنة في عقولهم ؛
- ❖ تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار ؛
- ❖ عدم ادراك اهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها؛
- ❖ عزل المعرفة عن استعمالاتها؛
- ❖ إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري(أي الحوار المباشر وجاها لوجه)؛
- ❖ السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط؛[1]
- ❖ إحتكار المعلومات من قبل الادارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات ،الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.[2]

6.III . عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة هناك العديد من العوامل التي يجب الأخذ بها من أجل ضمان التطبيق السليم والناجح لإدارة المعرفة في المنظمة نذكر منها ما يلي:

- ❖ التركيز على قيم المنشاة و أهميتها وضمان الدعم المالي من الادارة العليا؛
- ❖ توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها؛
- ❖ وجود هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الاعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة؛
- ❖ تبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛
- ❖ تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي؛
- ❖ تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة؛
- ❖ ضمان تعدد القنوات المعرفية؛
- ❖ تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير ؛[3]
- ❖ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- ❖ الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 125،126.
[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص :112 .
[3] علاء فرج الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص:42_45.

- ❖ توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش والتشجيع ومكافاة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛
- ❖ تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.[1]

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص:123،124 .

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق اتضح لنا أن إدارة المعرفة حقل جديد نسبيا كانت انطلاقته في بداية التسعينات من القرن العشرين، وقد تناول الباحثون هذا المفهوم من زوايا مختلفة لاختلاف مرجعياتهم و الأرضية الفكرية التي انطلقوا منها في دراساتهم، إلا أنهم أجمعو على أهمية المعرفة في وقتنا الحالي وضرورة سعي المنظمات إلى جمع وتوفير المعارف الضرورية لنشاطاتها بمختلف أنواعها سواءا كانت ضمنية أم ظاهرة من مختلف مصادرها الخارجية منها والداخلية والغرض من جمع هذه المعلومات والمعارف هو استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو غاية إدارة المعرفة والتي تسعى إلى أستثمار المعرفة لأن الحصول على معرفة لا تسجد في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، فإدارة المعرفة هي التي تساعد المنظمة على اكتساب المعرفة وتطويرها وتنظيمها وتقييمها و ونقلها وتوزيعها والمشاركة فيها وتطبيقها في مختلف نشاطاتها، ويستلزم تطبيق ادارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة و هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. مع وجوب الالتزام بمجموعة من المبادئ الخاصة بهذه الادارة، والحد من بعض العراقيل والمعوقات لضمان التطبيق السليم لها وضمان نجاحها الذي ينعكس إيجابا على الأفراد، العمليات ،المنتجات وأداء المنظمة بشكل عام. ومن بين أهم المجالات التي تساهم فيها إدارة المعرفة بشكل بارز وأساسي في المنظمات عملية إتخاذ القرارات.

الفصل الثاني

الإطار العام لعملية إتخاذ القرار

تمهيد:

تعتبر عملية إتخاذ القرار من الواجبات الإدارية الرئيسية، ويطلق عليها أحيانا جوهر عملية القيادة الإدارية، وهي نقطة الإنطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المنظمة فالإدارة تواجه وبشكل مستمر مشاكل تستلزم اتخاذ قرارات معينة من أجل حلها كما أن تعطيل عملية اتخاذ القرار أو توقفها يؤدي إلى تعطل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات مما يؤدي في النهاية إلى تلاشي المنظمة وزوالها وفي سعي الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة تتخذ سلسلة من القرارات الإدارية ،فالإدارة إذا يقع في صلب عملها وعمليتها اتخاذ القرارات التي تتناسب مع الواقع والتحديات والظروف التي تواجهها ،ويعتبر المسؤولين هم صانعوا القرارات في أي مؤسسة، إذ تعتبر عملية اتخاذ القرار جزء مهم في عملهم إذ عليهم أن يعطوها الأهمية التي تستحقها لكي ينتجوا قرارات صحيحة تعود عليهم وعلى مؤسساتهم بالفوائد والنتائج المطلوبة في ظل الظروف المحيطة التي تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية وعلى هذا الأساس فإننا سنتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات حول القرار، مدخل لعملية إتخاذ القرار،و أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار.

I. أساسيات حول القرار

إن القرار الإداري هو جوهر العملية الإدارية، فهو إذن عصب الإدارة وقلبها النابض والقرار متغلغل في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وغيرها لذلك سنتطرق في هذا الجزء إلى كل من مفهوم القرار وأركانه، أهم نظريات القرار، أنواع القرار، و كذلك حالات وأساليب القرار.

I.1. مفهوم القرار

1.تعريف القرار: يتضح معنى القرار من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الفكر الإداري، فالقرار عند ماركس و آخرون هو: " تصرف معين تم اختياره لمواجهة موقف أو مشكلة معينة"[1]، فماركس عرف القرار على أنه تصرف يتم اختياره عند مواجهة موقف أو مشكلة أي ماركس يرى أن القرار وجد من اجل المشكلة أو موقف.

وعرف عمار بوحوش القرار بأنه: " النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار و تحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعة ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين".[2]

ويرى صاحب هذا التعريف أن القرار ما هو إلا عبارة عن نتيجة لمجموعة من الخطوات والاجراءات المنطقية والمتسلسلة وضعت من أجل تحديد عوائد البدائل المتوفرة واختيار الإجراء المناسب للوصول للهدف.

وهناك من يعرفه بأنه " أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل ".[3] حيث يرى صاحب هذا التعريف أن القرار ما هو إلا البديل الأنسب لحل مشكلة أي أن هذا البديل لا يصبح قرارا إلا إذا تم اختياره.

وعرفه ذرة و آخرون بأنه: "عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم". [4]

هذا التعريف اعتبر القرار بأنه أداة يستخدمها المدير لممارسة السلطة بغرض تحقيق النتائج المرجوة لكل الأطراف في المنظمة.

---

[1] نوري منير و آخرون، الإتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية –التوصيات والمتطلبات– ، ص:7، تاريخ التصفح: 2014.04.06 ، الساعة:10:09 ،على الرابط:http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03

[2] إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، دارسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص:09.

[3] أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلوم والإبتكار، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص:21.

[4] إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة و قابلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريبية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2006، ص:14.

وبناءا على التعاريف السابقة توصلنا إلى التعريف التالي: "القرار سلوك أو تصرف واعي منطقي يمثل الحل أو البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية و فاعلية ويعتبر أداة من أدوات ممارسة السلطة".

2 .أهمية القرار: تكمن أهمية القرار في البت بين أمرين متضادين مما يجعل القرار صعبا نوعا ما، واتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية ذلك أنه يدخل في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة وأيضا عندما تقوم الإدارة بوضع التنظيم الملائم والمناسب لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها في هذه الحالة تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وعندما يتخذ المدير وظيفة القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه و تحفيزهم أو عند حل مشاكلهم و يعتبر القرار تصرفا قانونيا ونظاميا ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها، حيث يقتضي فهم القرارات في الإدارة بيان دور القرارات وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط تنظيم، وتنسيق السياسات وكذلك عملية الإتصال والقرارات المتعلقة بالتفويض .

كل هذه الجوانب يجب أن تأخذ بعين الاعتبار من أجل فهم وتبيين أهمية القرار،[1] ذلك أن القرارات الإدارية أصبحت اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد والإمكانات المتاحة، واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها وفق رؤية علمية واضحة،[2] وتتحدد أهمية اتخاذ القرار وفق العناصر التالية:[3]

- ❖ **درجة تأثير القرار على أهداف المنظمة:** كلما زادت درجة تأثير القرار على أهداف المنظمة كلما زادت درجة الأهمية.
- ❖ **من سوف يتأثر بالقرار:** كلما إزداد عدد الأفراد المتأثرين بالقرار زادت أهمية القرار.
- ❖ **حجم الأموال المطلوبة:** يوجد تناسب طردي بين زيادة حجم الأموال المطلوب توفيرها للقرار ودرجة أهمية القرار.
- ❖ **درجة تكرار القرار:** إن القرارات الروتينية أو المتكررة أقل أهمية من القرارات التي تتخذ مرة واحدة في حياة المنظمة أو على فترات متباعدة.

---

[1] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:94.

[2] حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التامين الاردنية، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن،2012 ، ص:37.

[3] محمد فريد الصحن، عبد الغفار حنفي، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 130.

❖ **الوقت:** إن القرارات المفاجئة و القرارات التي تتخذ في الظروف الطارئة تكون أكثر أهمية من القرارات التي يتوفر الوقت لدراستها.

2.I. أركان القرار

للقرار مجموعة من الأركان ولم يتفق المفكرون على أركان معينة، وعلى سبيل الذكر الحصر نجد:

❖ **المشكل:** يعبر عنه بمثابة الإنحراف بين الوضعية الموجودة والوضعية المرغوبة وهذه المشاكل يمكن أن تكون عادية وحلها معروف كما يمكن أن تكون جد معقدة وتتطلب أيضا دراسات مفصلة.[1]

❖ **القرارات البديلة:** هي مجموعة من البدائل والمتمثلة بمجموعة البدائل التي تشكل حلولا بديلة للمشكلة المطروحة.[2]

أو أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين، أي أن يكون هناك بديلين كحد أدنى ويكون المسؤول ملزما بالإختيار بينهما.[3]

❖ **بيئة القرار:** وهو الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه ذلك الجو من اعتبارات منها:[4]

- ✓ الشخص متخذ القرار؛
- ✓ القرارات السابقة؛
- ✓ الظروف المحيطة بإتخاذ القرار(التأكد، عدم التأكد والمخاطرة)؛
- ✓ المتغيرات التي لا يستطيع الاداري التحكم بها، كالمتغيرات البيئية والاجتماعية والسياسة وغيرها.

❖ **متخذ القرار(الرجل الاداري):** وهو الفرد المخول له بإختيار بديل من بين البدائل المتوفرة وإصدار القرار.[5]

❖ **الهدف:** عندما نأخذ قرارا يكون ذلك من أجل تحقيق هدف ففي غياب الهدف فالقرار ليس له معنى.[6]

❖ **الإختيار المدرك بين البدائل:** و يقصد بالإختيار المدرك أن يتم الإختيار بعد دراسة متخصصة للبدائل المحتملة، و مناقشة ما قد يترتب عليها من نتائج ثم استبعاد جميع البدائل و اختيار بديل واحد فقط.[7]

---

[1] Boutaleb Kouider, Therories de la decision , Office des publications Universitaires, Alger , p:35.

[2] محمد الصيرفي، القرار الإداري و نظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص:14.

[3] خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص:21.

[4] علي خلف حجاجة، إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر، عمان، 2009، ص:23.

[5] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:14.

[6] Pierre G. Bergeron, La gestion moderne une vision globale et intégrée, 3^{e}édition,Gaetan morin éditeur, Paris,1997,p:128.

[7] أمل أحمد طعمة، إتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الثانية، دينبو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 24،25.

وهناك من يعرف ركن الإختيار على أنه: "أن يختار الشخص وبإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف فالقرارات التي تكون مقصودة وشعورية فهي لا يمكن أن تكون عفوية".[1]

3.I. نظريات القرار

يوجد العديد من الرواد والمفكرين الذين تناولوا القرار ونظرياته، و منها النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية.

1.النظرية الكلاسيكية: وتعرف أيضا بـ " نظرية القرار الرشيد"، و لقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين و قامت على الفرضية التي تقول أن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة.

وترى هذه النظرية أن المدير يسعى بإستمرار على تطبيق الكافية في جميع نشاطات المنظمة ويتحقق هذا من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية، ويقصد بالرشد القدرة على التعليل بصورة منطقية فعالة، أما القرار الرشيد فيقصد به القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها و قيودها و عليه فإن هذه النظرية تفترض ما يلي:[2]

- أن متخذ القرار الرشيد هو الإداري الإقتصادي القادر على تحديد النتائج المحتملة المترتبة على كل بديل متاح أمامه وترتيب هذه النتائج وفق أهميتها النسبية في تحقيق أهداف المنظمة، وإختيار البديل الأفضل من بينها.
- أن نسبية درجة الرشد المتوافر في القرار تختلف من حالة لأخرى ومن وقت لآخر وذلك نتيجة تغير الظروف والعوامل المحيطة بالتنظيم.
- أن القرار المتخذ يجب أن يمثل أفضل نتيجة لأفضل بديل متاح يتم اختياره لتحقيق أهداف المنظمة.
- ولهذا فإن هذه النظرية تقوم على الشرطين التاليين:[3]
- أن يتمتع متخذ القرار بقدرات خاصة أهمها الرشد والمنطق فيختار البديل الأمثل الذي يحقق المنافع القصوى بعد الأخذ بالحسبان كل البدائل المتاحة.

---

[1] علي خلف حجاحجة، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

[2] كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:16.

[3] نفس المرجع، ص:17.

❖ أن يأخذ متخذ القرار بالحسبان كل البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل وأن يرتب النتائج في سلم أفضليات وفق معايير محددة تكون مرتبطة بأهدافه وأهداف التنظيم وأن يختار البديل الأفضل.

نخلص من هذين الشرطين أن هذه النظرية ترى ضرورة المعرفة الكاملة لمتخذ القرار لجميع الأهداف المراد تحقيقها للمنظمة.

و لكن و برغم ما قدمته هذه النظرية من أفكار ومفاهيم مهمة في اتخاذ القرار تعرضت لإنتقادات منها فكرة أن المنظمة نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية وطالما أن متخذ القرار يأخذ قراره في نظام مفتوح فإن مفهوم الرشد في اتخاذ القرار مفهوم نسبي، وكذلك أن متخذ القرار يمكن أن لا يكون عقلانيا أو منطقيا في اتخاذ القرار ويتأثر بالأطراف و العوامل المحيطة.

2.النظريات السلوكية: إنطوى الفكر التقليدي على العديد من المواقف الإفتراضية التي تعتمد المنطقية أو العقلانية (الرشد) في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الإجتماعية والاقتصادية، ونظرا لكون الإنسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة في استقراء وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة، فإن ذلك يحد من منطقية التصرف الإنساني إزاء المشكلات ولذا فقد تبلورت المنطلقات السلوكية في النظر لمسألة اتخاذ القرار، وقد يسمى هذا الإتجاه في المنظور الفكري بإتجاه " الرجل الإداري" وقد اعتمد هذا المنطلق الفكري بشكل كبير على حقيقة القابلية المحدودة للفرد في الوصول للقرار الأفضل (الذي يؤدي إلى تعظيم المردود) واتجاهه.[1]

أي أن الأفراد في قلب المنظمة لا يبحثون عن الحل الأمثل للمشاكل التي تواجههم لكن يقبلون أو يرضون بأول حل مرضي يقابلهم، وذلك مرتبط بنقص المعلومات والمعرفة مع صعوبة التنبؤ وتقدير نتائج الإختبارات وصعوبة التوفيق بين عدة أهداف متقابلة.[2]

4.I. أنواع القرار

إن القرارات الإدارية يتم تصنيفها من قبل علماء الإدارة والأخصائيين وفق معايير متعددة و سنحاول هنا التطرق إلى أهم تصنيفات القرار.

1.تصنيف القرارات وفقا للناحية القانونية: تنقسم القرارات وفقا هذا المعيار إلى أربعة أقسام رئيسية وهي كالتالي:[3]

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص:149.

[2] Jouy-en-josas, Politique Générale de L'entreprise Strategor,4e édition, Dunod, Paris, 2005, p:854.

[3] سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دارية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 85،86.

❖ **مدى القرار وعموميته:** ويتضمن ما يلي:

✓ **القرار التنظيمي:** وهو ذالك الذي يتضمن القواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد غير محدود من الناس، كاللوائح التنظيمية والسلطات والسياسات في المنظمة ومهمة هذا النوع من القرارات إنشاء أو إلغاء أو تعديل المراكز التنظيمية.

✓ **القرار الفردي:** وهو ذالك الذي يخاطب الفرد محدد كالقرار الصادر بتعيين موظف أو ترقيته أو فصله و هذا النوع من القرارات التنظيمية لا تضع قواعد قانونية بل تخاطب فرد محدد أو حالة محددة.

و يمكن أن نميز بين القرارات التنظيمية والفردية بالقول أن التنظيمية يمكن للإدارة تأخير إصدارها إلى وقت لاحق، أما القرارات الفردية فلا تستطيع الإدارة إرجاء إصدارها إلى تاريخ لاحق.

❖ **تكوين القرار:** يتضمن مايلي:

✓ **قرارات بسيطة:** وهي تلك التي لها كيان مستقل أو أثر قانوني سريع وبساطة هذا النوع من القرارات نابعة من كونها قرارات قائمة بذاتها أو غير مرتبطة بعمل قانوني آخر، مثل القرار الصادر بتعيين موظف أو مكافأته.

✓ **قرارات مركبة:** وهي التي تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل عديدة ومثل هذه القرارات لا تصدر مستقلة بل تصاحبها أعمالا إدارية أخرى، وقد تكون هذه القرارات سابقة أو معاصرة أو لاحقة على عمل إداري آخر مع وجود صلة الإرتباط بينها جميعا، وغالبا ما تتم هذه القرارات على مراحل مثل إجراء مناقصة أو مزايدة.

❖ **أثر القرارات على الأفراد:** نجد هنا القرارات الملزمة و القرارات غير ملزمة.

✓ **قرارات ملزمة:** أي واجبة ونافذة في حق الأفراد ويحتج بها عليهم, ومعظم القرارات التي تصدرها الإدارة من هذا النوع هي عبارة عن أوامر إدارية.

✓ **قرارات غير ملزمة:** أي لا يحتج بها عليهم، ومن أمثلتها النشرات والتعليمات التي توضح إجراءات العمل.

❖ **قابلية القرار للإلغاء أو التعويض:** ونجد هنا:

✓ قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض مثل: قرارات الفصل والعقوبة.

✓ قرارات غير قابلة للإلغاء أو التعويض مثل: الأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

2.تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها: وتصنف على النحو التالي:[1]

- **قرارات مبرمجة:** وهي القرارات المخططة مسبقا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة، تتميز بوجود درجة عالية من التأكد من نتيجة القرار.
- **قرارات غير مبرمجة:** هي قرارات غير مخططة وغير محددة مسبقا تتناول مشاكل جديدة غير معروفة وبصورة غير مسبقة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينية في علاجها مع وجود درجة عالية من عدم التأكد المرتبط بمدى قدرة القرار على علاج المشكلة .

3.تصنيف القرارات وفقا لأهميتها: وقد صنفت القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع و هي:

- **القرارات الاستراتيجية(الحيوية):** وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله وكذالك البيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الاستراتيجية بأنها قرارات طويلة الأجل، وكذالك ضخامة الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، ونظرا لأهمية أثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة الإدارية ومستقبلها، فإن الإختصاص في إتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا يضاف إلى ذلك الإستعانة بآراء ومقترحات وخبرات المستشارين والمساعدين والمتخصصين في اتخاذها.
- **القرارات التكتيكية:** و هذه القرارات يتخذها في الغالب رؤوساء الأقسام أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط وبناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات و قنوات الاتصال، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة لإستمرار في العمل سواء كان مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.
- **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذيها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات و التجارب السابقة لمتخذها.

[1] عزيزي وداد، بوفروم حنان، فعالية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، ص:3، تاريخ التصفح: 2014.04.02، الساعة 12:42، على الرابط: http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/03/.pdf

و ما يجدر ملاحظته أن تصنيف القرارات حسب أهميتها إلى قرارات إستراتيجية وتكتيكية وتنفيذية وإن كان يبدو سهل من الناحية النظرية، إلا أن تطبيقه في الواقع العملي يبدو صعبا، لأن ذلك يتطلب وجود وسائل دقيقة تستخدمها الإدارة للتمييز بين المشكلات الاستراتيجية والروتينية.[1]

4.تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لصانعها: تصنف وفق هذا المعيار كالتالي: [2]

- **قرارات أوتوقراطية:** تتخذ من طرف واحد دون الرجوع إلى أي جهة خبيرة، و دون استشارة أي من المعنيين بالقرار.
- **قرارات ديمقراطية:** يتم اتخاذها عن طريق مشاركة كافة المستويات المختلفة في المؤسسة وكل من يعنيهم أمر القرار خارج المؤسسة.

5.تصنيف القرارات حسب معيار وظائف المنظمة: وتتضمن مايلي:

- **قرارات تتعلق بالوظائف الادارية وكيفية تنفيذها:** وتتمثل في قرارات المتعلقة بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. [3]
- **قرارات تتعلق بالإنتاج:** وتتمثل في القرارات المتعلقة بتحديد حجم وطرق الإنتاج، حجم ومكان المصنع... إلخ.
- **قرارات المتعلقة بالتمويل:** وتتمثل في القرارات المتعلقة بالنظام المالي، توزيع الارباح، النظام المحاسبي، شروط منح الإئتمان، طرق الحصول على التمويل. [4]
- **قرارات متعلقة بالأفراد:** ويتضمن قرار التكوين المستمر أو تقييم المستقبل من وجهة نظر سياسة الموارد البشرية، قرار الإختيار بين مختلف طرق تقدير الأعمال وربطها بالمكافأت.
- **قرارات المتعلقة بالتسويق:** مثل: قرار تحديد أسعار البيع، إختيار صيغ التوزيع، فهم و تطوير شبكة جديدة أو قاعدة معطيات لتسيير الزبائن، قرار أخذ خيارات من أجل تطوير منتجات جديدة.[5]

6.تصنيف القرارات وفقا لأساليب إتخاذها: و نجد حسب هذا التصنيف القرارات الكيفية و القرارات الكمية .

---

[1] أحمد سليمان، العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية، ص:101، تاريخ التصفح: 2014.02.05، الساعة:09:49، على الرابط: https://www.google.dz/search?newwindow=1&site=&source=hp&q=

[2] عزيزي وداد، بوفروم حنان، مرجع سبق ذكره، ص:3،4.

[3] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:19،20.

[4] علي خلف حجاجة، مرجع سبق ذكره، ص:41،42.

[5] laurent falque , Bernard Bougon , Pratiques de la décision, 2édition, DUNOD, Paris,2009 ,p:15.

❖ **القرارات الكيفية (الوضعية):** و هذا النوع من القرارات يتم إتخاذه بالإعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار و خبراته و تجاربه و دراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، و من هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالإعتبارات التقديرية الذاتية مثل: إحساس و إدارك و إتجاهات المدير الذي يتخذها .

❖ **القرارات الكمية (المعيارية):** و هذه القرارات يتم إتخاذها بالإعتماد على الرشد والعقلانية متخذها والإعتماد كذلك على القواعد و الأسس العلمية التي تساعده على إختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة و مضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في إتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذيها وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوافر الخبرات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية إختيار البديل المناسب.[1]

I.5. حالات اتخاذ القرار

تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث درجة تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار . ويقصد هنا بالموقف، الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة، المؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها.

وقد ميز علماء الإدارة بين أربعة مواقف أو أربع حالات رئيسية لمواقف وحالات اتخاذ القرار الإداري وهي:[2]

1.حالة التأكد التام: المتغيرات التي ستسود وتفعل فعلها في المشكلة خلال الفترة المستقبلية لتنفيذ القرار، كما يعلم مسبقا النتائج التي سيترتب عليها تنفيذ القرار، وبمعنى آخر أن متخذ القرار على دراية تامة بالمستقبل ومن ثم يعلم علم اليقين بأنواع المتغيرات وسلوكيتها وتأثيراتها الكمية والكيفية على المشكلة ونتائج حلها بهذا الشكل أو ذاك.

وفي هذه الحالة يواجه متخذ القرار موقفين اثنين:

❖ أن يكون للمشكلة حلا وحيدا ممكنا، ومثال ذلك تحديد بعض المؤشرات الاقتصادية الكمية كالحجوم والأطوال والأوزان، والمحكومة بمصدر واحد من المصادر المتاحة، علمت كمياتها بشكل دقيق.

❖ أو أن يكون للمشكلة عددا محدودا من الحلول البديلة الممكنة، ومثال ذلك مشكلة ترشيد خطط تخصيص الموارد المتاحة على أوجه الاستخدام الممكنة المختلفة ، وفي هذه الحالة على متخذ القرار

---

[1] سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص:90.

[2] شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات و إتخاذ القرارات الإدارية، ص 16، 17، تاريخ التصفح :2014.02.10، الساعة: 09:11، على الرابط: http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=

أن يفاضل بين البدائل ويختار أحد الحلول من بين مجموعة البدائل الممكنة، الذي يحقق هدف القرار بموجب معيار أو عدة معايير كمية أو كيفية، إلا أنه من الجدير بالذكر هنا أن متخذ القرار كثيراً ما يصادف خلال عملية اتخاذ القرار وخاصة عملية حصر بدائل الحل أن للمشكلة عدد من الحلول غير محدود أولها عدد لا نهائي من الحلول ضمن مجال محدود، في مثل هذه الحالات لابد لمتخذ القرار من أن يضيف شروطا وقيوداً جديدة، كان قد أهملها لتقنين بدائل الحل وحصرها وتحديدها، وإلا فلن يحصل على الحل المنشود ولن يستطيع إتخاذ قرار.

2.حالة المخاطرة: تفترض هذه الحالة أن متخذ القرار يعلم تمام العلم بالظروف والعوامل والمتغيرات التي يمكن أن تحدث خلال الفترة التي يغطيها القرار والتي تؤثر على المشكلة، ولكنه لا يعلم ولا يمكنه التنبؤ على وجه الدقة بالحدث المنتظر وقوعه، وإتجاهات تغير مؤشرات القرار خلال تنفيذه، بل يعلم إحتمال وقوع الحدث ومجال وإحتمالات التغير وذلك بتكوين توزيع إحتمالي للأحداث المتوقعة.

وهنا تظهر أمام متخذ القرار مسألة مزدوجة عليه حلها:

- ❖ تحديد الظروف أو المتغيرات التي يمكن أن تحدث بالمستقبل بشكل شمولي ودقيق.
- ❖ تحديد احتمال وقوع آل منها.

وتجدر الاشارة هنا إلى أنواع الاحتمالات التي يمكن أن يعتمدها متخذ القرار:

- ❖ **الاحتمالات الموضوعية:** وهي الإحتمالات التي تستند إلى قوانين الإحتمالات وخاصة قانون الأعداد الكبيرة وقوانين التوزيعات الإحتمالية.
- ❖ **الاحتمالات الذاتية:** وهي الإحتمالات التي يتم تحديدها بالإستناد إلى التقديرات الشخصية لمتخذ القرار أو مساعديه من الخبراء، التي يعتمد فيها على إدراكه الشخصي وملكاته الذاتية.
- ❖ **الاحتمالات الشرطية:**وهي الإحتمالات المشروط وقوعها بحدث أو جملة أحداث معلوم إحتمال وقوعها مسبقا ودرجة تأثيرها على المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلة.

3.حالة عدم التأكد: وهي الحالة التي يعلم فيها متخذ القرار العوامل والمتغيرات التي ستقع في المستقبل بشكل دقيق، ولكنه لا يعلم ولا يمكنه أن يتنبأ باحتمال وقوعها، وفي هذه الحالة لابد لمتخذ القرار من أن يلجأ إلى تقديراته الشخصية، وهذا ما يطبع القرار الإداري بطابع ذاتي، يتعلق بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار، وحالته النفسية ومدى تفاؤله أو تشاؤمه من المستقبل ومدى ميله لتعظيم العائد بالمخاطرة أو تقليل الخسارة بالحذر والريبة.

4.حالة عدم التعيين وعدم التحديد: وهي الحالة التي لا يعلم فيها متخذ القرار بالعوامل والمتغيرات التي ستحدث خلال الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار، وبالتالي لا يعلم إحتمال وقوعها، ولا يمكنه حسابه وهنا لا يمكن لمتخذ القرار أن يتخذ أي قرار ما لم يعود بالحالة هذه إلى إحدى الحالات الثلاث السابقة، بجمع معلومات إضافية عن المشكلة أو تغيير طريقة تشخيصها ودراستها.

I.6. أساليب إتخاذ القرار

إتفق كثير من علماء الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها القادة الإداريين في إتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين هما: الأساليب النظرية و الأساليب العلمية، و يضم كل منهما عدد من الأساليب المساعدة في إتخاذ القرارات و فيما يلي شرح لكل من الأساليب المستخدمة في إتخاذ القرارات.

1.الأساليب النظرية (غير الكمية): يقصد بالأساليب النظرية أو التقليدية (غير الكمية) تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، و لا تتبع المنهج العلمي في عملية إتخاذ القرارات، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة إعتمادا كليا على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين حيث كانوا يتخذون قرارتهم إستنادا إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة والمعرفة الثاقبة بتفاصيل العمليات والمشاكل الإدارية ومراحلها، وستعرض هنا أهم الأساليب النظرية في إتخاذ القرارات و التي كشفت عنها الدراسات و الأبحاث:[1]

- **الخبرة** :يمر القائد الإداري متخذ القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب متخذ القرارات مزيدا من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى إتخاذ قرارات سليمة و لا تقتصر الخبرة على خبرة القائد الإداري متخذ القرار، بل يمكنه الإستفادة من خبرات القادة الإداريين الآخرين وتجاربهم في حل المشكلة الإدارية، والإستفادة أيضا من تجارب القادة الإداريين السابقين الذين أحيلوا على التقاعد وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في إتخاذ القرارات المتكررة والبسيطة.
- **البديهة والحكم الشخصي:** القائد الإداري عند إتخاذه لقرارات في هذه الحالة إنما يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة وسرعة بديهيته في فهم و تبيان العناصر المؤلفة للمشكلات التي يتعرض لها، وقدرته على التقييم والتحليل وإصدار الأحكام وربط العناصر بسرعة وبالتالي إتخاذ القرار المناسب.
- **الآراء والإقتراحات:** يقوم القائد الإداري متخذ القرار بعرض قراره المبدئي على العاملين معه في المنظمة لأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه هذا القرار من تعديل أو إقراره أو إلغائه بهدف الوصول للقرار

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص:171.

الأنسب، والإعتماد على الآراء الجماعية يعد أسلوب ديمقراطيا في إتخاذ القرارات لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي.

- ❖ **الحقائق:** تعد الحقائق من الركائز الهامة في إتخاذ القرارات، ففي حالة توافرها فإن القرارات المتخذة تصبح منطقية وقوية، أما في حالة عدم توافر الحقائق عند القائد الإداري متخذ القرار، فقد يقوم هذا القائد بإتخاذ قرارات غير رشيدة إزاء مواقف أو أحداث غير متوقعة.[1]

2.الأساليب العلمية: يعني هذا الأسلوب في إتخاذ القرار بتناول المشكلات بشكل تدريجي، وإيجاد طرق جديدة بالإستعانة بالمعلومات المتاحة، والإهتمام بالتنفيذ والجوانب الإجرائية، والبحث السريع عن الحل، والقابلية للتكيف ويعتقد الفرد هنا أن الأمور تحدث بطريقة تدريجية والحقائق والقيم عنده لها أوزان متساوية، والمهم عنده ماذا يحدث؟ و يعتبر العوامل الذاتية حقائق إذا كانت مناسبة للموقف .

العملية المفضلة لديه هي التجريب، و الاستراتيجية الأساسية له هي المدخل التوافقي، حيث لا يهتم بالبعد المنطقي، وإنما يحاول فهمه ببساطة وحرية. يؤثر صاحب هذا الأسلوب بالآخرين من خلال القابلية للتكيف والمرونة وبمقارنة هذا الأسلوب ببقية الأساليب ونجده من أقل الأساليب شيوعا، ومن المؤشرات السلوكية لصاحبه أنه منطلق إجتماعي يتفق مع الآخرين ويحاول الإختصار عند توضيح الأفكار.[2] وتبين من خلال التحليل السابق أن الأساليب العلمية لإتخاذ القرارات كانت إنعكاسا للمدخل الذي يغلب الجانب العلمي للإدارة على الجانب الفني، كما تبين لنا أيضا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لإتخاذ القرارات الرشيدة لحل المشاكل المعقدة التي أوجدها هذا التطور ومن أبرز الأساليب العلمية المستخدمة في إتخاذ القرارات داخل المنظمة: أسلوب العينات، نظرية الإحتمالات، المحاكاة، البرامج الخطية، خرائط مراقبة الجدول الإحصائية .

- ❖ **أسلوب العينات:** حيث يتم الإستعانة بعينة ممثلة للمجتمع حيث يتم الإستدلال من خلال دراسة العينة على المجتمع الذي تمثله وتستخدم هذه الطريقة في مراقبة المخزون وبحوث التسويق وغير ذلك .
- ❖ **النموذج الإحتمالي(نظرية الإحتمالات):** حيث يعتمد على القيمة المتوقعة(الأكثر إحتمالا) للمفاضلة بين عدة بدائل مطروحة وتستخدم نظرية الاحتمالات في إتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار متأكد تماما من نتيجة الأخذ ببديل معين.

---

[1] مصطفى عطية إبراهيم مصبح، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة الازهر، غزة، 2011، ص :17.

[2] أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص:41.

- **المحاكاة:** و هو أسلوب يستخدم عندما يصعب بناء النماذج الرياضية، حيث تتم عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثها بالفعل.
- **البرامج الخطية:** و هي من الأساليب الكمية المستخدمة في تحديد الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وهي تصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر ولذلك سميت بالخطية، وهي طريقة رياضية معينة يتم الحصول من خلالها على أفضل الحلول فيما يتعلق بتلك الموارد.[1]
- **شجرة القرارات:** ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في إتخاذ القرارات و الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات و الوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار بين البيئة المحيطة بإتخاذ القرار، كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية إتخاذ القرارات، وقد صور لنا "لونتر" و" أدونيل" هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، والإحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفضل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة، وأسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار، وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو المعقدة بالحاسب الإلكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة من خلال تجميع الحاسب الإلكتروني للبيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها والإستعانة بها في اختيار البديل.[2]

II. مدخل لعملية إتخاذ القرار

تعد عملية إتخاذ القرار من المهام الأساسية في الإدارة ويتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة و من هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز في حد بعيد على عملية إتخاذ القرار ومناهجها المتبعة و العوامل التي تؤثر عليها.

II.1. مفهوم وخصائص عملية إتخاذ القرار

سنتناول في هذا الجزء مفهوم عملية إتخاذ القرار من خلال مجموعة من التعاريف وكذلك إلى خصائص هذه العملية الأساسية في العملية الإدارية.

---

[1] طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية و طرق مواجهة مشكلاته، ص:8 ، تاريخ التصفح: 2014.02.06، الساعة:09:26، على الرابط:http://site.iugaza.edu.ps/aelholy/files/2010/02/.pdf

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 196،197.

1. مفهوم عملية إتخاذ القرار:

عرفها بارنارد" Bernard " بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر ..."[1] ، فهو يرى بأن عملية إتخاذ القرار هي عبارة عن رد فعل لظهور مشكلة معينة و رد الفعل هذا ليس عشوائيا غير مدرك للعواقب التي قد تنجم عنها بل هي رد فعل مخطط له. لكن بارنارد لم يوضح طبيعة هذه العملية.

وهناك من يعرف عملية إتخاذ القرار بأنها: "مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف إلى إيجاد الحل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالة طارئة أو موقف معين و ذلك لتحقيق أهداف مرسومة"[2]، أما هذا التعريف فقد بين بأنها مجموعة إجراءات متتالية يتم إتباعها من أجل الوصول لحل مشكلة ما، كما قد اشار إلى أن الغرض منها هو تحقيق الأهداف المنشودة.

كما قد عرفها الصيرفي بأنها "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الإختيار بين البدائل المتعددة ذات المواصفات تتناسب مع الإمكانات المتاحة و الأهداف المطلوبة".[3] و هذا التعريف قد ركز على عملية الاختيار بين البدائل والتي تتم بناءا على البدائل المتوفرة وفي إطار الإمكانات المتاحة و التي تعد إحدى خطوات هذه العملية ولكن هذا التعريف لم يهتم ببقية خطوات هذه العملية بالرغم من أنه قد أشار إلى أنها عملية عقلانية.

ويرى أخرون أنها "أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، بدائل الحل، تقييم البدائل و إختيار البديل المناسب لحل المشكلة، و أهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو إختيار البديل المناسب"[4]، أما هذا التعريف فلقد تطرق بشيئ من التفصيل الى الخطوات التي تتم من خلالها هذه العملية، وإعتبر ان الاختيار هو أهم خطوة من هذه الخطوات.

و من خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى التعريف التالي: "هو عملية عقلانية متسلسلة تبدأ بتحديد المشكلة، تحديد بدائل الحل، تقييم البدائل وإختيار أفضل بديل من بين هذه البدائل المشكلة، لتحقيق أهداف مرسومة في ضوء كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".

---

[1] عزيزي وداد، بوفروم حنان، مرجع سبق ذكره، ص:1.

[2] مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء النشر والتوزيع، عمان، ص:50.

[3] حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص:36.

[4] طارق طه، نظم دعم القرار في بيئة العولمة والأنترنت، الطبعة الأولى، دار الكتب، مصر، 2006، ص:53.

2. خصائص عملية اتخاذ القرار: تتمتع عملية اتخاذ القرار ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى وهي على النحو التالي:[1]

- ❖ **عملية عقلانية:** فإتخاذ القرار هو تفكير عقلاني بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتأني.
- ❖ **عملية هادفة:** أن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين كما أن اتخاذ القرارات صفة ملازمة لعمل المديرين.
- ❖ **عملية إختيار:** و يعني ذلك أن عملية اتخاذ القرار تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة أمام متخذ إقرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.
- ❖ **عملية مقيدة:** و يعني أن العملية مقيدة بمعايير الاختيار وبالبيئية المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابستها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في الاتخاذ والتنفيذ والتأثير.
- ❖ **عملية إنسانية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين به.
- ❖ **عملية مستقبلية:** أي أن أثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن بكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.
- ❖ **عملية مرنة:** يجب أن لا يكون القرار جامد يفترض ظروف ثابتة بل أن المؤسسات تشوبها الديناميكية والحركة، الأمر الذي يتطلب إنصاف القرار بالمرونة إذ يجب أن تكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.
- ❖ **عملية شاملة:** بمعنى أن اتخاذ القرار يجب أن يحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف ما أو مشكلة ما فيجب أن يكون القرار عاجلا شاملا لجميع أبعاد الموقف أو المشكلة قدر الإمكان.
- ❖ **عملية تحليلية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية وجود بدائل جاهزة ثم الاختيار من بينها بل إنها عملية تتطلب دراسة متأنية لتحليل جميع المعلومات ذات العلاقة بالقرار من أجل الوصول إلى القرار المناسب وبالتالي فهي عملية تحليلية.
- ❖ **عملية منبثقة:** فالقرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلاني من أكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة ثم ينبثق من القرار الأصلي عدة قرارات فرعية تسعى جميعها إلى تحقيق القرار الأصلي.

---

[1] حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 40_42.

II.2. مراحل عملية اتخاذ القرار

يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن تمر بمراحل و خطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة، وفيما يلي عرض لخطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد إتباعها عند مواجهة مشكلة ما.

1.تحديد المشكلة: يعتبر تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى من خطوات إتخاذ القرار فليس من المعقول إصدار قرار دون أن يكون هناك محل أو هدف من وراء إصداره ويقصد بتحديد المشكلة تشخيصها أي الوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها والنتائج التي تسببت فيها، أي أثارها وأسبابها، وتعتبر تلك الخطوة من الأهمية بمكان، لأن أي خطأ في تحديد المشكلة سوف يترتب عليه خطا في بقية المراحل مما دعا البعض إلى القول : " إن المشكلة المحددة تحديدا واضحا تعتبر نصف محلولة ولذلك فمن المستحسن أن يتم تحديد المشكلة تحديدا كميا حتى تسهل عملية العلاج" كما أن أي خطأ في هذه المرحلة الهامة من الممكن أن يترتب عليه اتخاذ قرارات خاطئة".[1]

2. تحليل المشكلة: يشمل تحليل المشكلة تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على أنشطة المنظمة لتحديد نقاط القوة و الضعف إليها، و بعد ذلك متابعة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على أنشطة المنظمة، كل على حده على المستوى العام و التشغيلي لتحديد الفرص والمخاطر السائدة فيها، و بعد ذلك يتم تحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بين الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية ونقاط القوة و الضعف المتوافرة لدى المنشأة ككل و في كل نشاط من أنشطتها كل على حده .

إن معظم القرارات تتم على أساس معرفة غير كاملة، إما بسبب عدم توافر المعلومات أو أن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والجهد و المال وليس من الضروري معرفة كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم، و لكن من الضروري معرفة المعلومات الناقصة حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار و مدى دقته.[2]

---

[1] سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص: 54.

[2] إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004، ص: 12.

3. تحديد البدائل: إذا تم إنجاز الخطوتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها، ذلك أن التشخيص السليم يحدد المشكلة و يحصرها في نطاق واضح وتحليل المشكلة يفصح عن الأسباب التي أدت إليها، و التعرف على الأسباب يرشد إلى بدائل الحل.

ويقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث و ما يجب أن يكون. ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة ويشترط في الحل البديل أن:

- ❖ يكون له القدرة على حل المشكلة (أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار الوصول إليها).
- ❖ يكون في حدود الموارد و الامكانات المتاحة.

إن وجود أحد الشرطين دون الآخر يلغي عن الحل صفة البديل القابل للإختيار يجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديل حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ و عدم إختيار البديل المناسب، و البديل المناسب هو الذي يفي بمجموعة الشروط و المتطلبات الدنيا.

4. تقييم كل بديل: بعد الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم نتائج البديل، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا و ما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث.

وتعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهدا فكريا شاقا لأن مزايا وعيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة ولكنها تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل فهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لذلك غالبا ما يرافق مقارنة البدائل وتقييمها الشك وعدم التأكد من صلاحيتها.

ونجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.[1]

5. إختيار الحل الملائم للمشكلة: وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المميزة في عملية اتخاذ القرار،فبعد تحديد البدائل وتقييمها، يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى إختيار أحد البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها.

---

[1] عبد السلام مخلوفي، كمال برباوي، دور نظم الإتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة،ص:9، تاريخ التصفح: 2014.02.01، الساعة: 13:24، على الرابط: http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/03/

6.تنفيذ ومتابعة القرار: ويتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ ومتابعة الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البدائل الذي قد تستدعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل المختار.[1]

وبعد صدور القرار وتنفيذه، ينبغي على المدير تقييم قراره فهذه خير وسيلة لمعرفة جدوى القرار، وكلنا نتعلم من أخطائنا السابقة كي نطور قابلياتنا للمستقبل وهذا للتعرف على أي خلل سواء كان في عملية صناعة القرار أو أثناء التنفيذ لأن هذا يساعد على تصحيح الموقف برمته بإتخاذ قرار جديد إن لم يكن القرار الموجود قد حقق الهدف المنشود، أو على الأقل إنقاذ ما يمكن إنقاذه.[2]

II.3. فاعلية عملية اتخاذ القرار

يعتقد الكثيرون أن عملية اتخاذ القرارات تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل بديل. ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية– في الحقيقة– لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعّال، لأن نجاح المنظمة أو فشلها يعتمد على فاعلية العملية الإدارية، وتُعدُّ عملية اتخاذ القرارات هي المقياس المقبول لذلك. ويوضح القاضي أن الحكم على القرار الفعال يكون من خلال:

- **الجودة:** في ضوء عناصر الدقة والتكاليف والإجراءات والسلامة.
- **القبول:** في إطار عناصر الاقتناع والرضا والشعور والرغبة في التنفيذ.

ويرى كل من فيروم و ييتروم "Vroom" & " Yitrom " أن الفاعلية الكلية لعملية اتخاذ القرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير:

- جودة القرار؛
- قبول القرار؛
- التوقيت الملائم لاتخاذ القرار.[3]

---

[1] عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص: 32.

[2] باسم الحميري، مهارات إدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 72،73.

[3] إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، مرجع سبق ذكره، ص:55.

ويرى ياغي أن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق مايلي:[1]

- **سهولة تنفيذ القرار:** أن يكون القرار المتخذ قابلا للتنفيذ دون معوقات.
- **قبول القرار من قبل المعنيين:** أن يكون القرار مرحبا به ومقبولا من قبل العاملين.
- **زمن اتخاذ القرار:** أن يتخد القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

و يعتمد القرار على عدة أمور تدخل في تركيبه هي الحقائق والمعرفة والخبرة والتحليل وإصدار الحكم، وعليه ففاعلية اتخاذ القرارات تعتمد بشكل أساسي على عنصرين هما: [2]

- توفير المعلومات الدقيقة والشاملة والكاملة والموثوق بها وذات الصلة بالمشكلة.
- توفر الشخص الجيد (متخد القرار) لاتخاد القرار المناسب، و القادر على تحليل هذه المعلومات واستغلالها في عملية اتخاد القرار

وهذا معناه و أن فاعلية القرار لا تعتمد على من يتخذه، بقدر إعتمادها على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار وتقديرها بوعي وموضوعية، أي أن الفاعلية في عملية اتخاذ القرارات تعتمد على مدى قدرة متخذ القرار على الإختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على إتخاذ القرار.[3]

من خلال هذا الذي سبق خلصنا إلى أنه يمكننا قياس فاعلية عملية إتخاذ القرار من خلال ثلاثة عناصر و التي تم استعمالها في دراستنا هذه وهي:

جودة القرار: ويقصد بها أن يكون البديل الذي تم إختياره بني على أسس علمية ومعلومات سليمة ودقيقة وإعتبارات موضوعية ووفق إجراءات منطقية وهذا لا يتحقق إلا بكون متخذ القرار قادر على تحليل هذه المعلومات وإستغلالها بأحسن شكل مع وجوب أن يكون هذا القرار صائبا وسليما ومناسبا يحقق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف الممكنة من حيث الوقت والجهد والموارد .

[1] حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص:10.

[2] عدي ناجي وأخرون، مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على جودة القرارات الإدارية في شركة جوال الفلسطينية، بحث غير منشور مكمل لنيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال و التسويق، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2010، ص:19.

[3] إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، مرجع سبق ذكره، ص:56، 57.

قبول وسهولة تنفيذ القرار: ونعني بذلك أن يكون القرار يتمتع بقابلية للتنفيذ على أرض الواقع و مرحبا به من قبل من سيتأثرون به في ظل وجود إقتناع ورضا وشعور ورغبة في التنفيذ من من طرفهم وهو ما لا يتحقق إلا بإشراكهم في إعداده و إتخاذه ومراعاة آرائهم و إقتراحاتهم ومعتقداتهم خاصة الإيجابي منها لأن القبول يمثل أهم الشروط لإلتزامهم بتنفيذه وتأييده والدفاع عنه. هذا من جانب ومن جانب آخر قبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به لأن إستمرارية المؤسسة وفعالية قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئة لها.

توقيت القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة، وأن يتم ايصاله إلى منفذيه في الوقت المناسب لأن إتخاذ قرار في وقت متأخر جدا أو عدم إيصاله وتبليغه إلى منفذيه في الوقت المناسب سيقلل من فاعلية هذا القرار، و قد يفوت على المنظمة مكاسب عديدة.

II.4. زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار

يمكن زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار بالاعتماد على أساليب وطرق عملياتية من خلال تتبع الخطوات المنطقية والعملية في اتخاذ القرار، دون إهمال نوع القرار والعوامل المؤثرة عليه، وأخرى معلوماتية تتعلق بالمعلومات والبيانات والتقنيات الواجب توفيرها وسنوضح بعضها فيما يلي:[1]

- الاعتماد على أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة اتخاذ القرارات، وذلك بإتباع خطوات إتخاذ القرار السابق الإشارة إليه .
- الإعتماد على التقدير لتحديد العناصر غير المتوقعة في عملية اتخاذ القرار و هذا ما يتم تحقيقه من خلال الإعتماد على الأساليب الكمية و المندمجة.
- إن الإعتماد على الأساليب الكمية العلمية وعلى التكنولوجيا، يعطي العوامل الملموسة من عملية اتخاذ القرار، ويبقى الجانب الإنساني غير ملموس وعلى متخذ القرار أن يعتمد على حدسه في تحديده وهذا ما يعكس الجانب الإنساني في عملية إتخاذ القرار.
- الإعتماد على الإبداع والتفكير الخلاق لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية.
- إعتماد الأسلوب الجماعي أو التشاركي إلا عند الضرورة لتعميم الفائدة والإستفادة من خبرات جميع الفئات المتخصصة.

---

[1] إسمهان خلفي، مرجع سبق ذكره، ص:49، 50.

- ❖ بما أن القرار لا ينتهي بتنفيذه بل يجب متابعة مدى تحقيقه لنتائج لذا فعلى المنظمة الإعتماد على مؤشرات للمراجعة وتقييم الأداء وإجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر، مع التحفظ لإجراء هذه التعديلات لكي لا تفقد القرارات مصداقيتها.
- ❖ التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة عند إتخاذ القرار، حتى تكون القرارات واقعية,وذالك بإستغلال كافة البيانات والمعطيات الدقيقة والكافية حول هذه الظروف.
- ❖ إن هذه البيانات والمعطيات لا تستطيع المنظمة الإستفادة منها كما هي إنما عليها أن تعتمد على التكنولوجيا المتوفرة والملائمة لظروفها الخاصة، والمتمثلة في التجهيزات والبرمجيات التطبيقية الجاهزة لتحقيق الدقة المطلوبة وكيفية إستخدامها لتحقيق زيادة في فاعلية إتخاذ القرار.

II. 5. العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار

يواجه المدير العديد من المشكلات المتنوعة والتي يتطلب كل منها مهارات معينة تمكنه من مواجهة هذا النوع من المشكلات، فالمشكلات الإدارية والتنظيمية على سبيل المثال تحتاج إلى قدرات ومهارات فكرية بالدرجة الأولى يدخل فيها التخطيط والقدرة على تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها الحقيقية بالإضافة إلى الإلمام الكامل بالمعوقات الإدارية والتنظيمية التي تحيط بالعمل في المنظمة، وأخيرا المشكلات البيئية التي تعتبر حصيلة الظروف والعوامل المؤثرة على أداء المنظمة سواء من داخلها أو من خارجها.

كما أن هناك بعض القرارات تتأثر بالظروف الشخصية لمتخذي القرارات كالخبرة والإحساس وبعضهم يعتمد على توافر المعلومات الملائمة لإتخاذ القرار الأنسب، ولهذا فإن متخذي القرارات يختلفون مما ينعكس على نوعية القرارات المتخذة.[1]

ولقد تم تصنيف العوامل المؤثرة في فاعلية إتخاذ القرار إلى ثلاثة عوامل:

1.العوامل الإنسانية: و تتمثل في:

- ❖ **شخصية متخذ القرار:** إن شخصية متخذ القرار مهمة وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية عند إتخاذ القرار فكل هذه العوامل تؤثر في فاعلية إتخاذ القرارات لأن متخذ القرار سواء أكان فردا أو جماعة أو عضوا في مجتمع يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه .

[1] بندر بن محمد حسن الزيادي العتيبي، إتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينه من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 17.

- **المساعدون والمستشارون والمتخصصون:** فأسلوب تفكيرهم، وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فاعلية القرار و لهذا على متخذ القرار أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة.
- **المرؤوسون:** فلا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة وقدرة، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في ايجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.[1]

2.العوامل التنظيمية (الإدارية): وتتمثل في:

- **السياسة المتبعة:** تعتبر السياسة التي تتبعها الإدارة العليا في المؤسسة قيودا مفروضة على متخذي القرارات الخاصة بالإدارت الداخلية في المؤسسة وإلا ستكون هذه الأخير أول عائق أمام فاعلية عملية اتخاذ القرار.
- **الإمكانيات المالية:** إن الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة تعتبر أحد القيود التي يجب جعل عملية إتخاذ القرار تحت مظلتها، ويتدخل هذا القيد بالضبط في مرحلة تقييم البدائل إذ يجب إختيار البديل الذي يكون في حدود الإمكانيات المتاحة ويعتبر القيد المالي أحد العوامل المؤثرة للقرارات في كل المستويات الإدارية في المؤسسة.
- **الكفاءة الإدارية:** إذا كانت الكفاءات التي تسيير الإدارة ليست على دارية تامة بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات من جانب الخبرات المتراكمة في هذا المجال فإن الكفاءة ستكون هنا عائقا أمام فاعلية اتخاذ القرارات، ويتبين قصور هذه الكفاءات في هذا المجال من خلال ضعف تشخيص المشكلة بدقة والإنفراد بوضع البدائل والمفاضلة بينها، وعدم إستخدام الأساليب الكمية في تقدير احتمالات النتائج في المستقبل.[2]

و نجد كذلك من العوامل التنظيمية المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار ما يلي:[3]

- المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات؛
- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها؛
- الاتصالات الإدارية وفاعليتها؛

---

[1] حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

[2] صاطوري الجودي، بوالريحان فاروق، البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية،ص:11، تاريخ التصفح: 2014.02.10، الساعة:09:07، على الرابط: http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/03/.pdf

[3] حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

- نطاق الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه؛
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.

3.العوامل البيئية: وتتمثل في الثقافة السائدة في المجتمع حيث تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.[1]

ومن العوامل البيئية التي نجدها أيضا:[2]

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة ؛
- انسجام القرار مع الصالح العام؛
- النصوص التشريعية وتشمل الأنظمة و اللوائح والتعليمات؛
- التقدم التكنولوجي.

6.II. الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار

تواجه عملية إتخاذ القرارات العديد من الصعوبات التي تحول دون فعاليتها ويمكن تلخيص هذه الصعوبات فيما يلي:[3]

- نقص المعلومات وعدم دقتها وحداثتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها وتعدد الجهات التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الإداري الواحد، وطول الإجراءات وتعقدها، والازدواجية والتضارب في القرارات، وضعف الوعي التنظيمي ونقص الكفاءة لدى موظفي الأجهزة الإدارية بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص، وفقدان التنسيق وغياب نظم الاتصال الفعال مما يؤدي إلى الجمود والجهل بالقرارات التي تتخذ من قبل الأقسام والشعب التابعة للمنظمة الواحدة، وعدم الإهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية وتردد بعض متخذي القرارات في المبادرة والمواجهة الجزئية للمشاكل والظروف العصيبة.
- طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الإلتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.

---

[1] مصطفى عطية إبراهيم مصبح، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

[2] حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

[3] عصام محمد حمدان مطر، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المناسبات حيث أن معظم هذه اللوائح صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها و يعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها وإلغائها.
- ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصداقية عند اتخاذ القرارات أخرى.
- المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الإختصاصات وحصرها بأيديهم.

وهناك عدد آخر من الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار وهي:[1]

- عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، حيث يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشكلة الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم المبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.
- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغييرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية، وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير الملموسة .
- شخصية متخذ القرار، قد يكون المدير واقعا عند اتخاذ قراره تحت بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية

[1] أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره ، ص:39.

التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

III . أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار

لإدارة المعرفة دور كبير في نجاح عملية اتخاذ القرار وزيادة فعاليتها وهذا من خلال توفر متطلبات هذه الإدارة وممارسة لعملياتها وسنحاول في هذا الجزء من الدراسة إبراز هذا الأثر.

.1. أثر متطلبات إدارة المعرفة على جودة القرار

يساهم الهيكل التنظيمي لإدارة المعرفة في التحول من النمط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي الأمر الذي يسهل عملية تدفق ونشر المعرفة والمعلومات في كل مستويات المنظمة خاصة تلك المعلومات والمعارف الخاصة بالبدائل لحل المشكلات حيث تسمح مرونة الهيكل التنظيمي بتوفير قنوات إتصال فعالة وتعزز من العلاقات الشخصية المتبادلة وهذا ما يسمح بتبادل مختلف الآراء والإقتراحات وهذا ما يزيد من نوعية وجودة القرار المتخذ, وهذا يكون من خلال إعتماد المنظمة على ثقافة تشجع روح الفريق وثقافة التعلم المستمر الأمر الذي يعتبر عامل أساسي لرفع من كفاءة متخذي القرار, وللقيادة دور هام في توفير الوسائل التي تساعد على تبني المنظمة وتطبيقها لمفهوم إدارة المعرفة والتي تعد ضرورية لإتخاذ القرارات مثل الحواسيب ونظم المعلومات وتعمل على بناء رؤية مشتركة والتفاعل الدائم مع الآخرين في المنظمة من خلال إتباع اساليب قيادية تشجع العمال على المشاركة في إتخاذ القرار, وتعمل أنظمة المعلومات والإتصالات على ضمان إنسياب وتدفق المعلومات والبيانات وكذالك تدفق الأفكار في كل الإتجاهات وإتاحة المعلومات طول الوقت حيث تمكن نظم الإتصالات متخذي القرارات من الوصول إلى افضل النماذج التي تسمح بإختيار البدائل وزيادة عددها وتسهيل تقييمها.

III.2. أثر متطلبات إدارة المعرفة على قبول وسهولة تنفيذ القرار

إن الإعتماد على هيكل تنظيمي يشجع على نمط العمل الجماعي وثقافة تنظيمية تتبنى أساليب التعلم المستمر وتشجع روح العمل كفريق وتفتح المجال أمام الأفراد لتبادل المعلومات والأفكار والآراء بشكل مستمر من خلال الإعتماد على أساليب قيادية تشجع مثل هذه المبادرة لرؤية ردود أفعال الأفراد إتجاه مشكلة ما أو قرار سيتخذ هو مايسمح لها بتقييم هذه الرؤية والأفكار ورؤية مدى تأثيرها على القرار المراد إتخاذه وهذا ما يسمح للمنظمة بإعادة صياغة وبلورت قرارها بما يتماشى مع المتطلبات الداخلية والخارجية، وهذا ما يجعل القرار المتخذ أكثر قبولا لأنه إعتمد في تصميمه على آراء وأفكار ومقترحات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، ولتكنولوجيا المعلومات والإتصالات المستخدمة في المنظمة دور فعال من خلال تقديم طرق

ووسائل حديثة تضمن الإتصال والتعاون بين كافة أجزاء الهيكل التنظيمي ومختلف مستوياته في المنظمة الأمر الذي يسهل وصول الافكار والآراء وتبادلها في الوقت المناسب له حيث لا يعود القرار المتخذ متقادم بالنسبة لظروف المحيطة والتغيرات التي تحدث، وهذا ما يزيد من قبوله لأنه يتوافق مع المشكل المطروح وأيضا الإعتماد على وسائل وتكنولوجيا حديثة تساهم وتسهل عملية شرح القرار المتخذ وأيضا شرح طرق تنفيذه وهو مايزيد من إستيعابه من قبل منفذي القرار وبالتالي زيادة قبولهم له وأيضا السرعة في تنفيذه، كما ان للقيادة دور هام من خلال تأثيرها على مرؤوسيها وتوصيل الأفكار التي تريدها وخلق الحماس فيهم لتقبل القرار وتبني هذه الأفكار من خلال إتباع نمط قيادي يتلأم مع الظروف المحيطة وبث روح المسؤولية فيهم من خلال تفويض جزء من سلطة إتخاذ القرار لهم كل هذا من شانه ان يزيد من قابليهم للقرار كما أن تشجيع روح العمل كفريق من خلال تقاسم المعرفة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يولد التعاون أثناء تنفيذ القرار وما ينجر عنه من سرعة وسهولة وسلاسة في التنفيذ.

III.3. أثر متطلبات إدارة المعرفة على توقيت القرار

يؤدي التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية إلى ضمان سرعة أكبر في الإستجابة للتغيرات الحاصلة وإلى إستقلالية أكبر في صنع القرارات وهذا كنتيجة لثقافة التعلم المستمر التي رفعت من كفاءة متخذي القرارات, كما أن أنظمة الإتصال الحديثة ومرونة الهيكل التنظيمي تسمح بتوفير قنوات إتصال فعالة تضمن إنسياب وتدفق المعلومات والبيانات وتزيد من سرعة معالجة المعلومات وتبادلها وإتاحتها في الوقت المناسب, وتساهم أيضا تكنولوجيا المعلومات في تطوير أساليب إدارية حديثة كالإجتماعات والتفاوض عن بعد الأمر الذي يضمن سرعة في إتخاذ القرار في الوقت الملائم، وللقيادة دور أيضا في توفير هذه التكنولوجيا والبيئة الملائمة من أجل إتخاذ قرارات سليمة وقت الحاجة لها وهذا من خلال إتباع نمط قيادي ملائم.[1]

III.4. أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة القرار

يقوم المهندسون والمبرمجون (مهندسوا المعرفة) بجمع المعلومات والخبرات الضمنية المخزونة في عقول الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات وخاصة تلك المتعلقة أو المتخصصة في عملية إتخاذ القرار، حيث يتم إكساب هذه المعرفة والخبرة للحواسيب, ومن ثم يتم إدخال بعض التعديلات والإضافات والتحسينات على هذه المعارف والمعلومات من خلال عمليات وإجراءات تقنية تسمح لأي شخص في حالة إتخاذ القرار بالحصول

[1] سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 5_11 .

على أكبر قدر ممكن من المعلومات وبالمواصفات المطلوبة عن المشكلة وأيضا معرفة جميع الإحتمالات والنتائج المتوقعة عن كل بديل من البدائل المتاحة الأمر الذي يتيح إختيار البديل الذي يحقق أقصى ربح وبأقل التكاليف، حيث تساعد قواعد حفظ المعرفة وإستعمال الأنظمة الإلكترونية والمواقع الإفتراضية في تشجيع التعليم المنظمي وتحسين ورفع مهارات متخذي القرارات, كما تسهل عملية تنظيم المعرفة وتقييمها في الحصول على المعلومات بالمواصفات المطلوبة وبالكميات المناسبة وذالك من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من المحيط سواء الداخلي أو الخارجي ثم القيام بتصنيف هذه المعلومات وتبويبها ولا يتم ذلك إلا بعد فرزها وتقييمها والتأكد من صحتها ونجاعتها، حيث تتيح لنا هذه الأنظمة إمكانية إجراء تعديلات على هذه المعلومات لتكيف مع المتغيرات والظروف المحيطة، فالتفاعل الذي يحدث بين العاملين الحاسمين وهما التبصر والتمييز من خلال مجموعة من الموارد الفكرية وإمكانات الحواسيب يسمح بإسترجاع وتحليل البيانات الموجودة وعرضها في شكل رسوم بيانية ,الأمر الذي يرفع من إمكانية الإستفادة من هذه البيانات بأقل تكلفة ممكنة من الجهد والوقت حيث يستخدم هذا التطبيق في تفسير الحل وتحليله وتقييمه وأيضا في تبرير النتائج التي توضح جميع الإحتمالات التي يمكن أن يؤدي إليها القرار المتخذ، وتحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل ليكون متخذ القرار على بينة قبل إصدار حكمه النهائي، كما يلعب التشارك وتبادل المعرفة والمهارات والخبرات والآراء بين مختلف الخبراء والمدراء ومتخذي القرار والعاملين دورا هاما في إثراء المؤسسة بوجهات نظر مختلفة من شأنها أن تزيد من جودة القرار المتخذ على مستوى المؤسسة .

5.III. أثر عمليات إدارة المعرفة على قبول و سهولة تنفيذ القرار

تتيح عملية جمع المعلومات وتقييمها وتلخيصها وتنظيمها وتصنيفها وحفضها في قواعد خاصة لكل من متخذي القرار والعاملين الفهم الكامل لمجال المشكلة والإحاطة بتفاصيل والتاثيرات المحتملة لكل بديل من البدائل المتاحة لحل المشكلة، وهذا ما يساعد ويشجع العاملين على المساهمة في إعداد القرار من خلال مراعاة أرائهم وإقتراحاتهم من قبل الإدارة وهذا ما يولد لديهم شعور بالمسؤولية إتجاه منظمتهم وهذا من خلال توفير المعلومات اللازمة والضرورية ونشرها عبر مختلف أرجاء المنظمة من خلال إستعمال وسائل لنقل المعرفة وإتاحتها لجميع الأفراد في الوقت المناسب من خلال سرعة نقلها عبر وسائل الإتصال المستعملة، التي تتيح فرص اكبر للأفراد للإبداع والإبتكار لحل المشكلة وهذا ما يولد لدى متخذ القرار عدة بدائل لحل المشكلة وإتخاذ القرار من خلال الإختيار بينها وهذا ما يعزز ثقة المرؤوسين وإقتناعهم بالقرار أو البديل الذي سيتم إختياره لأنه نابع من أفكارهم وأرائهم وهذا ما يزيد من تقبل هذا القرار ويعزز ثقتهم فيه وهو ما يولد لديهم الرغبة والدافع لتنفيذه هذا من جهة، هذا من جهة أخرى فإن عرض المعلومات في شكل رسوم بيانية

يسهل من عملية تفسير الحل وتحليله وتقديمه للعاملين أو المرؤوسين وإبراز مختلف نتائجه الإيجابية الناتجة عن تنفيذه، والنتائج السلبية الناتجة عن عدم تنفيذ القرار من خلال زيادة الوعي لديهم وتقبلهم وإقتناعهم بالقرار من خلال عرض النتائج في شكل رسوم وأشكال ومنحنيات بيانية وأرقام من أجل زيادة إستيعابهم لمضمون القرار ونتائجه، من خلال تشارك وتبادل المعلومات والمعارف من خلال شبكة إتصال موحدة ومفهومة وبسيطة وسهلة الإستعمال عبر كل مختلف المستويات في المنظمة مما يزيد من قدرة العاملين على فهم القرار بطريقة أفضل نتيجة الوقت التي تتيحه لهم مثل هذه العمليات والوسائل لدراسة القرار المتخذ أو الذي يراد إتخاذه، وإبداء آرائهم حوله أو تقديم إيضافات أو إقتراحات وإيصالها على أصحاب القرار بسهولة وسرعة من خلال شبكات الإتصال الفعالة، كل هذا من شانه ان يولد لدى المرؤوسين والأفراد رضا وقبول عن القرار المتخذ، حيث يعد القبول ورضا من الأسباب التي تؤدي إلى تنفيذ القرار من قبل المرؤويسن لأنهما يولدان الرغبة والدافع في تنفيذه وبالتالي سهولة تنفيذ القرار.

III.6.أثر عمليات إدارة المعرفة على توقيت القرار

إن عملية جمع المعرفة وإكتسابها يساهم بشكل كبير في توفير المعلومات حول المشكلة وقت حدوثها وهذا ما يعني عدم هدر الوقت في البحث عن المعلومات المتعلقة بالمشكلة التي حدثت, كما تساهم عملية تنظيم المعلومات عن طريق تلخيصها وإنتقائها وتصنيفها وتبويبها وفرزها في مد متخذي القرارات بالمعلومات حسب المواصفات المطلوبة وبالكميات المناسبة وفي الوقت والسرعة المناسبين ونشير أن قبول القرار يزيد في سرعة تنفيذه لعدم وجود مقاومة للقرار, وتعمل عملية إسترجاع البيانات وتحليلها وعرضها في شكل رسوم بيانية في سرعة الإستفادة منها وبأقل جهد, كما أن تشارك وتبادل المعرفة والمهارات والخبرات بين مختلف الخبراء والمدراء ومتخذي القرار عن طريق شبكة لنقل المعرفة بين مختلف المستويات بطريقة مفهومة بسيطة وسهلة الإستعمال تساهم في إستيعاب السريع للمعرفة المنقولة وإيصالها في الوقت الذي يحتاجه متخذ القرار فكلما كانت نقل المعرفة فعالة فهذا يؤدي إلى إتخاذ قرارات فورية وإستغلال الوقت الذي كان مخصص لجمع المعلومات في الإبداع أثناء التنفيذ, كما أن التعاون الأمثل بين العاملين أثناء إتخاذ القرار يزيد في سرعة إتخاذه وتنفيذه.[1]

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص143_151.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن إتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية وأساسها بل وإحدى ضروريات الأمور فكل مؤسسة تسعى للنجاح، حيث يسعى المسؤولين لتحقيق هذا من خلال حرصهم على إتخاذ قرارات فعالة من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بأخذ بعين الإعتبار مختلف العوامل المؤثرة في فاعلية عملية إتخاذ القرار، هذا ورغم الإختلافات في تصنيف هذه القرارت إلا أنها تشترك في خصائص تتميز بها كونها عملية مستمرة وتمر بعدة خطوات ومراحل متتالية بدءا بتحديد المشكلة، ثم البحث عن البدائل ومن ثم إختيار البديل المناسب، وحتى تكون عملية إتخاذ القرارات سليمة وصحيحة لا بد من إستخدام الأسلوب المناسب من بين الأساليب المطروحة، وحتى تكون هناك فاعلية في عملية إتخاذ القرار يجب أن يمتاز هذا القرار بالجودة ويحظى بالقبول ويمتاز بالسهولة في التنفيذ مع ضرورة إتخاذه في الوقت الملائم، و جذير بالذكر أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في فاعلية عملية إتخاذ القرار كما قد تواجه هذه العملية العديد من الصعوبات، ولإدارة المعرفة بمتطلباتها وعملياتها أثر كبير في الرفع من فاعلية عملية إتخاذ القرار.

الفصل الثالث

أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار بجامعة محمد الصديق بن يحيى- بجيجل-

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى الجانب النظري المتعلق بموضوع دراستنا، نصل في هذا الفصل إلى ربط الدراسة النظرية بالواقع الميداني لمعرفة أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار ولمعرفة ذلك تم إختيار جامعة محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل ميدانا للدراسة، وعلى إثر ذلك سنحاول في هذا الفصل تقديم لمحة عامة عن الجامعة، ثم التطرق في الجزء الثاني إلى المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية موضحين تصميم وإختبار الإستبيان وعينة الدراسة وفي الأخير نتطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها للتوصل إلى النتائج والاقتراحات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث.

I. تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

سنقوم بتقديم لمحة عامة عن جامعة محمد الصديق بن يحيى التي تم إختيارها كميدان لهذه الدراسة وذلك بالتطرق إلى مراحل نشأتها وإبراز مختلف مهامها، إضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها والإتفاقيات التي أبرمتها.

I.1.نبذة تاريخية عن جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

في الآونة الأخيرة تركز إهتمام الدولة على مجال التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال مبادرتها بإنشاء مراكز ومعاهد وجامعات من أجل استقبال الكم الهائل من الطلبة المتحصلين على شهادة البكالوريا وكذا توفير مناصب شغل.

في هذا الإطار حظيت ولاية جيجل بإنشاء ملحقة تابعة لجامعة قسنطينة، وكان ذلك سنة 1986 بناء على القرار رقم72 المؤرخ في 21 مارس 1986، ومن تم تحولت إلى المدرسة العليا للعلوم الأساسية في الموسم الجامعي 1989/1988، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 22 مارس 1988، حيث فتحت عدة فروع ليسانس في الفيزياء، الكيمياء، الرياضيات، وفي سنة 1993 تم إنشاء المدرسة العليا للأساتذة تضم التقنيين الساميين في الأشغال العمومية، ومع التوسع و التزايد المستمر في عدد الطلبة الملتحقين بها ، وكذا توسيع الدوائر البيداغوجية توجب على الدولة ترقية المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 479/91 المؤرخ في 14 ديسمبر سنة1991 تم إنشاء أربعة معاهد:

- ✓ معهد العلوم الدقيقة.
- ✓ معهد التكنولوجيا.
- ✓ معهد الإعلام الآلي.

بعد ذلك تم إدراج عدة شعب وتخصصات جديدة بالمركز، وكذا عدة مخابر بحث، كمخبر الهندسة الجيولوجيا، مخبر لبناء والمحيط، مخبر دراسة المواد، مخبر دراسة الرياضيات البحثة التطبيقية وكذا الانطلاق في التكوين ما بعد التدرج، وهذا عجل بصدور قرار ترقية المركز الجامعي سنة 2003 إلى جامعة. تم بعدها إنشاء قطب جامعي جديد بمنطقة تاسوست، هذا المشروع يرتكز على هياكل قاعدية بيداغوجية وإدارية أهمها رئاسة الجامعة والكليات الأربعة والمكتبة المركزية وقاعة المحاضرات الكبرى والإقامات الجامعية، قاعة الفنون التشكيلية والرياضية، قاعة التدريب، ورشات، ملاعب رياضية مختلفة، قاعة العلاج والمعاينة.

I.2.التعريف بجامعة محمد الصديق بن يحيى

تقع جامعة محمد الصديق بن يحيى جنوب مدينة جيجل في المنطقة المسماة " أولاد عيسى " بين متقن عبدي بوعزيز ومركز الحماية المدنية، حيث تتربع على مساحة قدرها 188166م^2 أي ما يقارب 37 هكتار فهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تخضع لوصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، فبموجب المرسوم التنفيذي رقم 258/03المؤرخ في 22 جويلية 2003 تم تقديم تعريف للمؤسسة ذات الطابع الإداري، وتتمثل مهام جامعة جيجل فيما يلي:

- ✓ تتولى التعليم العالي و الدراسات العليا.
- ✓ نشر الدراسات ونتائج البحث التي تجرى في رحابه.
- ✓ تساهم في ترقية الثقافة الوطنية.
- ✓ تساهم في تنمية البحث والروح العلمية.
- ✓ تقوم بأي عمل في التكوين المتواصل.
- ✓ تجديد المعلومات وتحسين المستوى.
- ✓ تشارك في تكوين الإطارات اللازمة في تطوير البلاد.
- ✓ تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويره.[1]

وتضم الجامعة سبعة كليات وهي:

- ✓ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ✓ كلية الأداب واللغات.
- ✓ كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.
- ✓ كلية علوم الطبيعة والحياة.
- ✓ كلية العلوم الدقيقة والاعلام الالي.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 279/03المؤرخ في 23جويلية 2003، المحدد لمهام الجامعة وتنظيمها وعملها.

وقد بلغ عدد الموظفين الاداريين بالجامعة إلى غاية 2013.12.31، ألف وأحد عشر موظفا (1011) من بينهم 124 أستاذا لهم مهام إدارية، كنواب مدير الجامعة وعمداء الكليات و نواب العميد ورؤساء الأقسام...إلخ.[1]

I.3. الهيكل التنظيمي لجامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل-

يتكون الهيكل التنظيمي للجامعة من رئاسة الجامعة وهي أعلى سلطة في الجامعة تتفرع منها خمسة إدارات رئيسية وهذا كما يوضحه الملحق رقم (1) * ، وهي:

- **الأمانة العامة:** وتضم 4 نيابات للمديرية كل نيابة مديرية تضم مجموعة مصالح وهي :
  - ✓ نيابة المديرية للموظفين والتكوين.
  - ✓ نيابة المديرية للميزانية والمحاسبة.
  - ✓ نيابة المديرية للوسائل والصيانة.
  - ✓ نيابة المديرية للنشاطات الثقافية والرياضية.
- **نواب الرئاسة:** وتضم 4 نيابات للرئاسة كل نيابة رئاسة تضم مجموعة مصالح وهي:
  - ✓ نيابة الرئاسة للتكوين العالي والتكوين المستمر والشهادات.
  - ✓ نيابة الرئاسة للتنشيط وترقية البحث العلمي.
  - ✓ نيابة الرئاسة للتنمية والاستشراف والتوجيه.
  - ✓ نيابة المديرية للنشاطات الثقافية والرياضية.
- **المصالح المشتركة للجامعة:** وتضم مايلي:
  - ✓ مركز التعليم المكثف للغات.
  - ✓ مركز النسخ السمعي والبصري.
  - ✓ مركز أنظمة شبكة المعلوماتية والإتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
  - ✓ البهو التكنولوجي للتعليم في العلوم الدقيقة و التكنولوجية.
- **الكلية:** وتضم:
  - ✓ العمداء.
  - ✓ نواب العمداء.

---

[1] مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين للجامعة، يوم 13 .02. 2014 .على الساعة:11:30.

* الهيكل التنظيمي لجامعة محمد الصديق بن يحيى_جيجل_ موضح بالملحق رقم (1)، ص: 109.

- ✓ الأمانة العامة.
- ✓ رئيس القسم.
- ✓ المكتبة.

❖ **المكتبة المركزية:** وتضم:

- ✓ مصلحة البحث الببليوغرافي.
- ✓ مصلحة التوجيه.
- ✓ مصلحة المعالجة.
- ✓ مصلحة الإقتناء.

I.4. أهداف جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

للجامعة عدة أهداف أبرزها ما يلي:[1]

- ✓ تسهر جامعة جيجل على توفير جو مناسب للطلبة من أجل تزويدهم بالمعارف أو تجديدها وإثرائها.
- ✓ تكوين أساتذة التعليم العالي الثانوي الذين يحصلون على شهادة ليسانس.
- ✓ تكوين مهندس دولة في تخصصات مختلفة.
- ✓ تكوين حاملي شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية.
- ✓ ترقية الموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ المساهمة في تطوير البحث العلمي في الميدان التربوي قصد التحسين المستمر للبرامج والطرق والوسائل التربوية.
- ✓ المشاركة في تحديد معلومات الموظفين والأساتذة العاملين في مؤسسات التعليم التقني ومعاهد التكوين التابعة لوزارة التربية الوطنية.
- ✓ السهر على تطوير وتعميم التعليم.
- ✓ توسيع الاختصاصات، وذلك سعيا لإعطاء فرصة استيعاب أكبر عدد ممكن من حاملي شهادة البكالوريا في ولاية جيجل، والولايات المجاورة.
- ✓ دعم الدراسات ما بعد التدرج.
- ✓ إنشاء مخابر بحث معتمدة.
- ✓ إقتراح مشاريع بحث سعيا لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة على مستوى الجامعة.

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد25 ، الصادرة في 24جويلية 2003.

- ✓ تزويد مختلف الإطارات الجامعية ذات الكفاءة، وذات تكوين وخبرة عالية في جميع التخصصات كي تساهم في تطوير الخدمات المقدمة على مستوى القطاعات التي تنشط فيه.

I.5. أهم الإتفاقيات التي أبرمتها جامعة محمد الصديق بن يحيى

قامت جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل بعقد عدة إتفاقيات مع جهات مختلفة من بينها:[1]

- ✓ إتفاقية CMEP مع جامعة CLERMONT FERRAND.
- ✓ تحضير مدرسة الدكتوراه مع جامعة LUIS PASTEUR، لشهر نوفمبر 2004.
- ✓ إتفاق في إطار مشروع TEMPUS الجالية الأوروبية مع ثلاث جامعات فرنسية.
- ✓ إتفاقية بين جامعة جيجل وجامعة ILMINEAU.
- ✓ جامعة PERPI CNAN مشروع في الاقتصاد المشترك.
- ✓ جامعة BOR DE AUX تسيير المؤسسات العمومية.
- ✓ إتفاقية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية.
- ✓ إتفاقية تعاون مع مديرية الصيد البحري.
- ✓ إتفاق جامعة جيجل لإنشاء مركز الدراسات الزلزالية.
- ✓ إنشاء مركز وطني للمناطق الرطبة بجامعة جيجل.
- ✓ إتفاق تعاون بين جامعة جيجل و ENAVA.

II.الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتطرق هذ الجزء إلى مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة والأداة المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها.

II.1.مجتمع وعينة الدراسة

تم إختيار جامعة محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل ميدانا لهذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعة.

ولبلوغ غايات هذه الدراسة فقد تم إختيار عينة مؤلفة من (122) موظفا من الموظفين الإداريين العاملين في الإدارات المختلفة للجامعة، والبالغ عددهم (1011) موظفا من بينهم(124) أستاذا إداريا، حيث تم سحب عينة عشوائية، وقد أقتصرت دراستنا على عينة مسحوبة من مجتمع الدراسة تقدر ب (122) موظفا

---

[1] المرجع السابق.

وهو ما يعادل 12,06% من حجم المجتمع، وتم توزيع (122) استبانة دراسة على العينة المسحوبة في مختلف المصالح والإدارات التي تضمها الجامعة، وهذا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع.

وقد تم استرجاع (106) إستبانة، أي بنسبة إسترجاع بلغت (86.88%) من حجم عينة الدراسة.

II.2.الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يرمز له إختصارا بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية ....الخ، وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1.التكرارات والنسب المئوية: تمت الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات محاور الاستبيان.

2.المتوسط الحسابي: تم إستعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى إرتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ، وهو سيساعد كذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

3.الإنحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى إنحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية للدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما إقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركز وإنخفاض تشتت إستجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الإنحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حاله إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح ، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

4 . معامل الإرتباط: تم استخدام معامل الإرتباط "بيرسون" لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، فمن خلاله يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بين إدارة المعرفة وفاعلية عملية اتخاذ القرار)، والتأكد من صدق الاستبيان.

5.معامل ستيودنت: تم استعمال اختبارات ستيودنت للتحقق من صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

6. معامل الثبات (Alpha Cronbach): للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach).

II.3.تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

لجمع البيانات اللازمة لإستكمال الدراسة الميدانية موضوع البحث، تم الإعتماد على مجموعة من الوسائل تتمثل فيما يلي :

- المصادر والمراجع النظرية .
- المقابلة الشخصية مع مجموعة من رؤساء المصالح والاقسام، وكذلك مع بعض الموظفين.
- الإستبيان الذي كان الأداة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة،وهو موضح بالملحق رقم(2) *، حيث تضمن العناصر الأساسية التالية:
- الصفحة التعريفية: وتتضمن التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة، وطمأنة المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وكذلك توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة.

الجزء الأول: ويتضمن محورا واحدا:

- **المحور الاول:** ويشتمل على المعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية والمتمثلة أساسا في:
  - النوع الإجتماعي: (1: ذكر، 2: أنثى)
  - العمر: (1: أقل من 25 سنة، 2: 25-34 سنة، 3: 35-40 سنة، 4: 45-54 سنة، 5: 55 سنة فأكثر).
  - المؤهل العلمي: (1: ثانوي، 2: بكالوريا، 3: ليسانس،4: دراسات عليا،5: مؤهل أخر).
  - عدد سنوات الخبرة: (1: أقل من 5 سنوات، 2: 5-10 سنوات، 3 :11-16 سنوات، 4: 17-31 سنة،5: 32 سنة فأكثر)
  - الصفة الوظيفية: (1: موظف، 2: أستاذ).

الجزء الثاني: يتضمن بيانات لتقييم مدى إعتماد الجامعة على إدارة المعرفة، ويضم محورين هما:

- **المحور الثاني:** وهو خاص بمتطلبات لإدراة المعرفة ويتضمن العبارات من 1 إلى 16.
- **المحور الثالث:** وهو خاص بعمليات إدراة المعرفة ويتضمن العبارات من 17 إلى 28.

الجزء الثالث: و يتضمن بيانات لتقييم مدى فاعلية عملية إتخاد القرار بالجامعة ويضم ثلاثة محاور هي:

- **المحور الرابع:** وهو متعلق بجودة القرار ويتضمن العبارات من 29 إلى 34.
- **المحور الخامس:** وهو متعلق بقبول وتنفيد القرار ويتضمن العبارات من 35 إلى 40.
- **المحور السادس:** وهو متعلق بتوقيت القرار ويتضمن العبارات من 41 إلى 46.

وتم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الإستبيان وفق مقياس (ليكرت) ذو الدرجات الخمس الذي تتدرج أوزانه بين (موافق بشدة: +5) و(لا أوافق بشدة :+1) كما يلي:

الجدول رقم(01): توزيع درجات عبارات الجزء الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: من إعداد الطالبين.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحاور الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (5/4=0.08)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1+) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1+0.8 =1.8)، وبهذا نكون قد استخرجنا المدى وطول الفئات.

الجدول رقم (02): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

قيم المتوسط الحسابي	مقياس (Likert)	درجة التقدير
1-1.80	لا أوافق بشدة	منخفضة جدا
1.81-2.60	لا موافق	منخفضة
2.61-3.40	محايد	متوسطة
3.41-4.20	أوافق	مرتفعة
4.21-5.0	أوافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

الخيار "لا أوافق بشدة" يمثل وضع منخفض جدا لوجود متطلبات إدارة المعرفة ولممارسة عملياتها بالنسبة للجزء المتعلق بإدارة المعرفة، وبالنسبة لعملية اتخاذ القرار فيمثل المستوى المنخفض جدا لفاعلية عملية إتخاذ القرار.

الخيار "لا أوافق" يمثل وضع منخفض لوجود متطلبات إدارة المعرفة ولممارسة عملياتها بالنسبة للجزء المتعلق بإدارة المعرفة، وبالنسبة لعملية اتخاذ القرار فيمثل المستوى المنخفض لفاعلية عملية اتخاذ القرار.

الخيار "محايد" يمثل الوضع المعتدل لوجود متطلبات إدارة المعرفة ولممارسة عملياتها بالنسبة للجزء المتعلق بإدارة المعرفة، وبالنسبة لعملية اتخاذ القرار فيمثل المستوى المتوسط لفاعلية عملية اتخاذ القرار.

الخيار " أوافق " يمثل الوضع المرتفع لوجود متطلبات إدارة المعرفة ولممارسة عملياتها، وبالنسبة لعملية اتخاذ القرار فيمثل المستوى المرتفع لفاعلية عملية اتخاذ القرار.

الخيار " أوافق بشدة" يمثل الوضع المرتفع جدا لوجود متطلبات إدارة المعرفة ولممارسة عملياتها، وبالنسبة لعملية اتخاذ القرار فيمثل المستوى المرتفع جدا لفاعلية عملية اتخاذ القرار.

II.4. إختبار صدق أداة الدراسة

لقد إختبرت أداة الدراسة وعباراتها، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك باستخدام نوعين من الإختبارات:

1. الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص، وقد بلغ عددهم(5) محكمين ، وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد قمنا بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرينا معظم التعديلات في ضوء توصيات وتوجيهات وملاحظات وآراء هيئة المحكمين مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم وحذف بعض العبارات ودمج أخرى. وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلبية المحكمين الآتية أسماؤهم:

جدول رقم(03):محكمي الاستبيان

الرقم	اللقب والإسم	الوظيفة
01	بوخلوط صورية	أستاذ مساعد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
02	نجيمي عيسى	أستاذ مساعد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
03	لواج منير	أستاذ مساعد ورئيس قسم العلوم الإقتصادية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
04	عزيزي وداد	أستاذ مساعد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
05	زعباط عزالدين	أستاذ مساعد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

المصدر : من إعداد الطالبين.

وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري للأداة واعتبرنا أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

2. الصدق البنائي للإستبيان

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم الإنتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي، وهذا بحساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الإستيبان (المحور الثاني، الثالث، الرابع، الخامس و السادس) ودرجة جميع عبارات محورها، ثم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل محور من المحاور الخمسة (الثاني، الثالث، الرابع ، الخامس والسادس) وجميع المحاور، وذلك باستخدام معامل الإرتباط "بيرسون" Pearson.

جدول رقم (04):معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان ودرجة جميع عبارات محورها.

المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط
01	0.616**	17	0.663**	29	0.828**	35	0.734**	41	0.718**
02	0.518**	18	0.716**	30	0.854**	36	0.789**	42	0.730**
03	0.472**	19	0.697**	31	0.828**	37	0.686**	43	0.752**
04	0.517**	20	0.602**	32	0.817**	38	0.803**	44	0.843**
05	0.687**	21	0.602**	33	0.812**	39	0.648**	45	0.816**
06	0.729**	22	0.673**	34	0.520**	40	0.399**	46	0.770**
07	0.726**	23	0.716**						
08	0.693**	24	0.682**						
09	0.683**	25	0.759**						
10	0.666**	26	0.594**						
11	0.582**	27	0.683**						
12	0.606**	28	0.765**						
13	0.471**								
14	0.603**								
15	0.623**								
16	0.375**								

** دال إحصائيا عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتبين أن جميع معاملات الإرتباط دالة إحصائيا عند مستوى (0,01) ، وهذا لكونها تأخذ قيمة أكبر من 0.5 و هو مايؤكد على وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات محاور الإستبيان.

جدول رقم(05): معاملات الإرتباط بين درجة كل محور ودرجة جميع محاور الإستبيان(الدرجة الكلية للإستبيان)

المحور	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس	مجموع الإستبيان
المحور الثاني	1	-	-	-	-	-
المحور الثالث	0.773**	1	-	-	-	-
المحور الرابع	0.682**	0.650**	1	-	-	-
المحور الخامس	0.630**	0.677**	0.739**	1	-	-
المحور السادس	0.632**	0.616**	0.716**	0.719**	1	-
مجموع الإستبيان	0.912**	0.894**	0.840**	0.824**	0.810**	1

** دال إحصائيا عند مستوى (0,01).

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss

توضح نتائج الجدول أن جميع معاملات الإرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)، وهذا لكونها تأخذ قيمة أكبر من 0.6 و هو مايؤكد وجود إتساق وتجانس داخلي بين جميع محاور أداة الدراسة، وهو ما يعبر عن الصدق البنائي لها .

5.II.إختبار ثبات أداة الدراسة

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من 1 دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (6)، نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت (0.763-0.957)، لذا يمكن وصف أداة هذه

الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة إعتمادية عالية.

جدول رقم(06): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها.

ثبات أداة الدراسة و محاورها		معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الجزء الأول: إدارة المعرفة	متطلبات أدارة المعرفة	0.881
	عمليات إدارة المعرفة	0.891
	الثبات الكلي	0.932
الجزء الثاني: فاعلية عملية إتخاذ القرار	جودة القرار	0.867
	قبول وسهولة تنفيذ القرار	0.763
	توقيت القرار	0.863
	الثبات الكلي	0.927
الثبات الكلي لأداة الدراسة		0.957

**دال إحصائيا عند مستوى (0,01).

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss.

III. نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء إستعراض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة (الشخصية والوظيفية)، والنتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، وإختبار فرضيات الدراسة.

III.1.الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تم إستخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول (07)، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

جدول رقم (07):النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية الوظيفية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الإجتماعي	ذكر	57	53.80 %
	أنثى	49	46.20 %
	المجموع	106	100 %
العمر	أقل من 25 سنة	1	%0.90
	25 - 34 سنة	60	%56.60
	35 - 44 سنة	34	%32.10
	45- 54 سنة	10	9.40 %
	55 سنة فأكثر	1	%0.90
	المجموع	106	100 %
المؤهل العلمي	ثانوي	5	%4.70
	بكالوريوس	6	%5.70
	ليسانس	44	%41.50
	دراسات عليا	36	%34.00
	مؤهل أخر	15	%14.20
	المجموع	106	100 %
الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	34.90 %
	5 - 10 سنوات	44	%41.50
	11 - 16 سنة	18	%17.00
	17 - 31 سنة	7	%6.60
	32سنة فاكثر	0	%0
	المجموع	106	100 %
الصفة الوظيفية	موظف	77	%72.60
	أستاذ	29	%27.40
	المجموع	106	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss.

بالنظر في الجدول رقم (07) نجد:

1. النوع الإجتماعي: تدل النتائج أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر في الوظائف الإدارية بالجامعة، حيث بلغت نسبتهم (53.80 %)، في حين شكلت الإناث نسبة (46.20 %) من أفراد عينة الدراسة، وهذه النتيجة تعكس زيادة في نسبة الذكور على نسبة الإناث العاملين في الوظائف الإدارية بالجامعة وهذا لكوننا استهدفنا في دراستنا بالخصوص رؤساء المصالح والأقسام ومساعديهم وهم في معظمهم من فئة الذكور وقد يعود هذا إلى طبيعة العمل.

2. العمر: أشارت النتائج أن أعلى فئة عمرية في عينة الدارسة هي الفئة (25–34 سنة) حيث شكلت ما نسبته (56.60%)، تليها الفئة (35–44 سنة) بنسبة (32.10%)، ثم الفئة (45–54 سنة) بنسبة (9.40 %)، وكانت كل من فئتي أقل من 25 سنة و55 سنة فأكثر هي الأقل بنسبة 0.90 % لكل منهما. وهذه النتيجة تعكس أن المتوسط العمري لأفراد عينة الدراسة يميل للفئتين (25–34 سنة) و(35–44 سنة) وهذه النتيجة منطقية لمن يشغل وظائف إدارية في الجامعة لما تتطلبه هذه الوظائف من مستويات دراسية ومؤهلات علمية لابأس بها، كما تعطي النتيجة مؤشرا إلى أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يتمتعون بالحيوية والقدرة على العطاء، إضافة إلى أنها لا تقوم بتعويض الأفراد في حالة التقاعد أو الإستقالة من الخارج، بل تلجأ إلى مواردها البشرية المتاحة عن طريق الترقية أو التحويل الداخلي.

3. المؤهل العلمي: يتضح من النتائج أن ما نسبته (41.50%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة ليسانس، دراسات عليا ما نسبته (34.00%)، و مؤهل أخر ما نسبته (14.20%) بينما نسبة البكالوريا والثانوي هي (5.70%) و (4.70%). وهذه النسب تعكس أن موظفي إدارات الجامعة هم أصحاب مؤهلات علمية ، وهذا يدل على إهتمام الجامعة بأن يكون العاملون فيها من الكفاءات المؤهلة التي تعمل على الإرتقاء بالعمل نحو تقديم الخدمة الأفضل والأداء المتميز.

4. الخبرة: يتضح من النتائج أن (41.50%) من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة (5–10 سنوات)، أما الذين امتلكوا خبرة (أقل من 5 سنوات) فقد شكلوا النسبة (34.90%)، أما أصحاب الخبرة بين(11–16 سنة) فقد شكلوا ما نسبته (17.00%)، أما أصحاب الخبرة بين(17–31 سنة) فتقدر نسبتهم ب(6.60 %) وهذ النتيجة تنسجم مع أعمار ومؤهلات العاملين في الجامعة، إضافة إلى حداثة بعض الكليات ذلك وقيام البعض منها بإستحداث وإفتتاح تخصصات جديدة، إضافة إلى تزايد أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة مما تطلب توظيف أعداد إضافية من الموظفين.

5. الصفة الوظيفية: تظهر النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتركز في فئة الموظفين بنسبة بلغت (72.60%)، بينما تمثل فئة الأساتذة الإداريين فقد بلغت نسبتهم (27.40%). وهذه النسبة معقولة كون نسبة الأساتذة الإداريين إلى عدد الموظفين في الإدارات بالجامعة هي نسبة منخفضة.

III.2.النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر إدارة المعرفة

يتبين من الجدول رقم (08) أن درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة وممارسة عملياتها كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.03)، ويتضح أيضا أن توافر متطلبات إدارة المعرفة كان بدرجة متوسطة، وبمتوسط (3.14) وبانحراف معياري (0.649)، وجاءت ممارسة عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وبمتوسط بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.688) وهذه النتيجة تعكس إهتمام غير كافي بإدارة المعرفة من طرف إدارة الجامعة.

جدول رقم (08):المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحوري إدارة المعرفة.

الترتيب	ترتيب محوري إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير
1	متطلبات إدراة المعرفة	3.14	0.649	متوسطة
2	عمليات إدراة المعرفة	2.90	0.688	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.03	0.627	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss.

وسيتم فيما يلي تناول كل محور من محاور إدارة المعرفة، بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بُعد:

المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

يتضح من الجدول الموضح بالملحق رقم(3) [*1] أن متوسطات عبارات محور متطلبات إدارة المعرفة المتوفرة بالجامعة حسب آراء عينة الدراسة تراوحت بين (2.62–3.95) وفق مقياس التدرج

* المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور متطلبات إدراة المعرفة موضحة بالملحق رقم(3)، ص:124.

* المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور عمليات إدراة المعرفة موضحة بالملحق رقم(4)، ص:126.

الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.14) وبإنحراف معياري (0.649)، مما يشير إلى توفر المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة .

وعند النظر في الجدول نجد أن أكثر متطلبات إدارة المعرفة توفرا هي تلك المتعلقة بالثقافة التنظيمية بحصول العبارات الخاصة بها على أعلى المتوسطات الحسابية حيث جاء بعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) أي بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.720)، يليه بعد تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (3.06) أي بدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدره (0.780)، متبوعا ببعد القيادة بمتوسط حسابي (3.01) أي بدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدره (0.993)وجاء في المرتبة الأخيرة البعد المتعلق بالهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (2.85) أي بدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدره (0.804).

وربما يعود السبب في ذلك إلى المستوى العلمي العالي لمعظم الموظفين الذي جعلهم يتمتعون بثقافة الحوار والنقاش والتعاون والتعلم من أخطائهم، إضافة إلى أنه يسمح للمسؤولين بالتمتع بمهارات عالية مثل الإقناع وهو ما يؤدي إلى قدرتهم على خلق الحماس في موظفيهم، أما في ما يخص إحتلال بعد الهيكل التنظيمي للمرتبة الأخيرة فهو يعود الى طبيعة العمل الذي يجب أن يتم وفق اجراءات روتينية في إطار التقيد بالأنظمة والتعليمات التي تحددها القوانين التنظيمية للجامعة والهيكل التنظيمي الهرمي العالي الرسمية وهو ما يؤكده احتلال عباراته للمراتب الاخيرة.

المحور الثالث:عمليات إدارة المعرفة

قيس هذا البُعد من خلال (10) عبارات يبينها الجدول الموضح بالملحق رقم(4)* الذي يظهر المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتلك العبارات.

يتضح من هذا الجدول أن متوسطات عبارات محور عمليات إدارة المعرفة بالجامعة حسب آراء عينة الدراسة تراوحت بين (2.46- 3.34) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.90) وبانحراف معياري (0.688)، مما يشير إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة بدرجة متوسطة. وقد جاءت جميع العبارات في الدرجة المتوسطة باستثناء العبارة الأخيرة التي جاءت في الدرجة المنخفضة.

وبتفحص عبارات هذا المحور، نجد ان أكثر عمليات إدارة المعرفة ممارسة من قبل إدارة الجامعة هي عملية تنظيم المعرفة وتقييمها بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وبانحراف معياري (0.744) أي بدرجة متوسطة، تليها عملية اكتساب المعرفة وتطويرها، بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وبانحراف معياري (0.753)

في المقابل كانت أقل عمليات إدارة المعرفة ممارسة هي نشر المعرفة واستخدامها، بمتوسط حسابي بلغ (2.78) و بانحراف معياري (0.903).

كذلك متوسطات عبارات محور عمليات إدارة المعرفة كانت متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي التي يمتاز بالرسمية والالتزام بالاجراءات التي تحددها القوانين وعدم وجود قنوات الإتصال أو ضعفها ، وعدم إهتمام المسؤولين بتشجيع موظفيهم والسماح لهم بالاطلاع على مختلف قواعد المعلومات والمعارف الموجودة لدى الجامعة و المشاركة بالمعرفة التي يمتلكونها لتحسين أداء الجامعة وتحقيق أهدافها وهذا ما نستشفه من العبارات (23) (26) (27) (19) والتي حازت أصغر قيم للمتوسطات الحسابية.

3.III. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى فاعلية عملية اتخاذ القرار

يتبين من الجدول رقم (09) أن درجة فاعلية عملية إتخاذ القرار كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.00)، ويتضح من هذا الجدول أيضا أن الإهتمام بجودة القرار من قبل إدارة الجامعة جاء أولا بمتوسط (3.14) وبانحراف معياري (0.649)، متبوعا بتوقيت القرار بدرجة متوسطة، وبمتوسط بلغ (2.99) وانحراف معياري (0.792)، وجاء في المرتبة الأخيرة قبول وسهولة تنفيذ القرار بمتوسط حسابي (2.95) وبانحراف معياري (0.675). وهذه النتيجة تبين وجود مشكلة في قبول و في سهولة تنفيذ القرار، وهذا ربما قد يعود إلى طبيعة الهيكل التنظيمي ودرجة الرسمية العالية، والالتزام بالقوانين التي تنظم سير الجامعة والتي قد تكون محل رفض من قبل الموظفين المعنيين بالقرار.

جدول رقم (09):المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحاور فاعلية عملية اتخاذ القرار.

الترتيب	محاور فاعلية عملية اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير
1	جودة القرار	3.06	0.762	متوسطة
2	توقيت القرار	2.99	0.792	متوسطة
3	قبول وتنفيذ القرار	2.95	0.675	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.00	0.672	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss

وسيتم فيما يلي تناول كل محور من فاعلية عملية إتخاذ القرار، بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في العبارات التي تخص كل محور:

المحور الثالث: محور جودة القرار

قيس هذا البعد من خلال (6) عبارات يبينها الجدول رقم (10) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتلك العبارات.

جدول رقم (10) :المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور جودة القرار.

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
34	تتوفر الجامعة على الكفاءات و الخبرات القادرة على إتخاذ القرارات الجيدة.	3.47	1.007	1	مرتفعة
29	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديدا واضحا مما يمكن من إتخاذ قرار سليم بشأنها.	3.09	1.047	2	متوسطة
31	تحرص الجامعة على الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات لضمان جودة القرارات المتخذة.	3.07	1.007	3	متوسطة
30	تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة وإختيار البديل الأمثل وفقا لمعايير وإعتبارات موضوعية	3.06	0.974	4	متوسطة
32	القرارات المتخذة قابلة للتحقق وغير متضاربة و تحقق الأهداف المرجوة منها	2.84	0.885	5	متوسطة
33	تتسم القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية في غالب الأحيان	2.84	0.977	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.06	0.762		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (10) أن متوسطات عبارات محور جودة القرار بالجامعة حسب أراء عينة الدراسة تراوحت بين (2.84- 3.47) وفق مقياس التدرج الخماسي ، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا

المحور (3.06) وبانحراف معياري (0.762)، مما يشير إلى أن القرار المتخذ يمتاز بدرجة متوسطة من الجودة.

وعند النظر في العبارات نجد أن أكثر عبارة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة ب" تتوفر الجامعة على الكفاءات و الخبرات القادرة على إتخاذ القرارات الجيدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.47) أي بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (1.007)، في المقابل كانت أقل عبارة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة ب " تتسم القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية في غالب الأحيان "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.84) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.977)، وجاءت متوسطات عبارات محور جودة القرار بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى أن متخذي القرارات بالجامعة وبالرغم من الخبرة والكفاءة التي يمتلكونها إلى أنهم ملزمون باتخاذ القرار وفق القوانين وليس وفق ما يقتضيه الموقف وهو ما قد يؤثر في جودة القرار.

المحور الخامس: قبول وسهولة تنفيذ القرار

قيس هذا البُعد من خلال (6) عبارات يبينها الجدول رقم (11) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

الجدول رقم (11):المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور قبول وسهولة تنفيذ القرار

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
39	تتخذ القرارات في الجامعة بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة.	3.33	0.933	1	متوسطة
40	يواجه الموظفون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي إتخذوها	3.15	1.031	2	متوسطة
38	تقوم الجامعة بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق.	3.02	1.069	3	متوسطة
35	يتوفر لدى الجامعة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	2.95	0.940	4	متوسطة
36	تعمل الجامعة على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها.	2.86	1.055	5	متوسطة
37	تتم استشارة و إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات	2.44	0.975	6	منخفضة
المتوسط الحسابي العام		2.95	0.675		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (11) أن متوسطات محور قبول و سهولة تنفيذ القرار تراوحت بين (2.44-3.33) وفق مقياس التدرج الخماسي ، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (2.95) وبانحراف معياري (0.675)، مما يشير إلى أن قبول وسهولة تنفيذ القرار قد جاء بدرجة متوسطة.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة ب" تتخذ القرارات في الجامعة بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة."، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.33) وبإنحراف معياري (0.933) أي بدرجة متوسطة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة ب " تتم استشارة و إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.44) بدرجة منخفضة، وبانحراف معياري (0.975).

يظهر من النتائج أن متوسطات عبارات محور قبول و سهولة تنفيذ القرار كانت بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى غياب التنسيق بين متخذي القرار ومنفذيه.

المحور السادس: توقيت القرار

قيس هذا البُعد من خلال (6) عبارات يبينها الجدول رقم (12) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتلك العبارات.

يتضح من الجدول رقم (12) أن متوسطات عبارات محور توقيت القرار حسب آراء عينة الدراسة تراوحت بين (2.90- 3.14) وفق مقياس التدرج الخماسي ، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.99) وبانحراف معياري (0.792)، مما يشير إلى أن إختيار التوقيت الملائم للقرار كان متوسطا.

وعند النظر في العبارات نجد أن أكثر عبارة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة ب " يدرك المسؤول أهمية التوقيت في اتخاذ القرار كما يمتلك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار. "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.44) أي بدرجة مرتفعة ، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة ب " يتم إستدعاء الموظفين من أجل الحضور إلى الإجتماعات الخاصة بإتخاذ القرارات بإستعمال الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.11) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.171).

الجدول رقم (12):المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتوقيت القرار

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
42	يدرك المسؤول أهمية التوقيت في اتخاذ القرار كما يمتلك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار.	3.14	0.970	1	مرتفعة
41	يمتلك المسؤول القدرة على إتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	3.093	0.961	2	متوسطة
45	يتم اعلان القرار و نشره ثم تبليغه الى منفذيه في الوقت المناسب	3.02	1.033	3	متوسطة
46	يتم اللجوء إلى الحل البديل بسرعة في حالة عدم فعالية الحل الحالي	2.94	1.033	4	متوسطة
44	يتم توفير كل الامور اللازمة لجمع المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار بدقة وسرعة.	2.90	1.023	5	متوسطة
43	يتم إستدعاء الموظفين من أجل الحضور إلى الإجتماعات الخاصة بإتخاذ القرارات بإستعمال الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني	2.90	1.171	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		2.99	0.792		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss

و يظهر من هذه النتائج أن متوسطات عبارات محور توقيت القرار جاءت بدرجة متوسطة، و ربما يعود السبب في ذلك إلى عدم توفير الوسائل اللازمة لاتخاذ القرار وعدم الإعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة ، ويؤكد هذا إحتلال العبارات " يتم توفير كل الامور اللازمة لجمع المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار بدقة وسرعة." و "يتم إستدعاء الموظفين من أجل الحضور إلى الإجتماعات الخاصة بإتخاذ القرارات بإستعمال الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني " للمراتب الأخيرة في الترتيب الخاص بهذا المحور.

III.4. إختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء إختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة. وفيما يلي إختبار للفرضية الرئيسية، وكذلك الفرضيات الفرعية.

1.إختبار الفرضية الرئيسية

Ho_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α<0.05) لإدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار.

Ha_1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية (α<0.05) لإدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار.

جدول رقم (13) :مصفوفة الإرتباط بين إدارة المعرفة و فاعلية عملية إتخاذ القرار.

المجال	إختبار ستيودنت (t)	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة(.sig)
فاعلية عملية إتخاذ القرار	11,934	0.760	0.578	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين و بالإعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (13) ان قيمة معامل الارتباط كانت 0.760 كما بلغ معامل التحديد 0.578 ، مما يعني أن 57.80 % من التغير في فاعلية عملية اتخاذ القرار يعود إلى التغير في إدارة المعرفة.

وحيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 11,934، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.660 وبما أن مستوى الدلالة المعتمد يساوي صفرا ، وهو أقل من0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار.

2.اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Ho_{11}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α<0.05) لإدارة المعرفة على جودة القرار.

Ha_{11}: هناك أثر ذو دلالة إحصائية (α<0.05) لإدارة المعرفة على جودة القرار.

جدول رقم (14) :مصفوفة الإرتباط بين إدارة المعرفة وجودة القرار

المجال	إختبار ستيودنت (t)	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة(.Sig)
جودة القرار	10,233	0.708	0.502	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم(14) أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.708 كما بلغ معامل التحديد 0.502 مما يعني أن 50.20 % من التغير في جودة القرار يعود إلى التغير في إدارة المعرفة، وحيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 10,233، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.660، وبما أن مستوى الدلالة المعتمد يساوي صفرا وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على جودة القرار.

3.إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Ho_{12}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α<0.05) لإدارة المعرفة على قبول و سهولة تنفيذ القرار.

Ha_{12}: هناك أثر ذو دلالة إحصائية (α<0.05) لإدارة المعرفة على قبول و سهولة تنفيذ القرار.

جدول رقم (15) :مصفوفة الإرتباط بين إدارة المعرفة وقبول وسهولة تنفيذ القرار

المجال	إختبار ستيودنت (t)	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة(.Sig)
قبول وتنفيذ القرار	9,741	0.691	0.477	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم(15) أن قيمة معامل الإرتباط كانت 0.691 كما بلغ معامل التحديد 0.477، مما يعني أن 47.70 % من التغير في قبول وسهولة تنفيذ القرار راجع إلى التغير في إدارة المعرفة.

وحيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 9,741 ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.660، وبما أن مستوى الدلالة المعتمد يساوي صفرا وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على قبول و سهولة تنفيذ القرار.

3.إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Ho_{13}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α<0.05) لإدارة المعرفة على توقيت القرار.

Ha_{13}: هناك أثر ذو دلالة إحصائية (α<0.05) لإدارة المعرفة على توقيت القرار.

جدول رقم (16) :مصفوفة الإرتباط بين إدارة المعرفة توقيت القرار

المجال	إختبار ستيودنت (t)	معامل الارتباط	معامل التحديد	(Sig.) مستوى الدلالة
توقيت القرار	9,041	0.663	0.440	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم(16) أن قيمة معامل الإرتباط كانت 0.663 كما بلغ معامل التحديد 0.440، مما يعني أن 44.00 % من التغير في توقيت القرار يعود إلى التغير في إدارة المعرفة.

وحيث أن قيمة t المحسوبة تساوي9,041 ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.660، وبما أن مستوى الدلالة المعتمد يساوي صفرا وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائيا لإدارة المعرفة على توقيت القرار.

خلاصة الفصل:

من أجل القيام بهذه الدراسة إتبعنا إجراءات منهجية للتوصل إلى نتائج دقيقة، حيث قمنا بتحديد المجتمع المراد دراسته والذي يبلغ حجمه(1011)موظف، ومن تم انتقاء عينة حجمها(122) موظف، وبناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بوجود إدارة المعرفة وفاعلية عملية اتخاذ القرار بالجامعة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان" ،وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة.

وبعدما قمنا بتحليل البيانات المحصل عليها تبين لنا أن إدارة المعرفة بالجامعة موجودة بدرجة متوسطة سواء من ناحية توفر متطلباتها أو من ناحية ممارسة عملياتها، كما ان درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار كانت متوسطة لديهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المعرفة(3.03).والمتوسط الحسابي لفاعلية عملية اتخاذ القرار (3.00). كما بينت النتائج أن هناك أثر ايجابي لإدارة المعرفة على فاعلية عملية اتخاذ القرار.

الخاتمـــة

الخاتمة:

إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، والغرض الأساسي منها هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق أهداف المنظمات. وتعد أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة اللازمة لإحداث التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، خاصة مؤسسات التعليم العالي والتي من بينها الجامعات بوصفها منظمات معرفية. والتي يتمثل دورها في عملية تطوير الإقتصاد الوطني عن طريق تزويد الاقتصاد الوطني بالكوادر العلمية المتخصصة للإضطلاع بمسؤولية التخطيط والتنفيذ، و إجراء البحوث العلمية وتقديم الابتكارات، ونقل المعرفة بما يفيد قطاع الأعمال وباقي قطاعات المجتمع، مما يؤدى إلى تنمية وتطوير الإقتصاد الوطني والنهوض بالمجتمع وتطويره. فتبني إدارة المعرفة من خلال توفير متطلباتها وممارسة عملياتها في الجامعات يعد أمراً مهماً وجوهرياً كما هو في قطاع الأعمال، وإذا ما تم تطبقها بفعالية، فإنه سيؤدى حتماً إلى تميز هذه المؤسسات في قدراتها على اتخاذ القرارات والعمل على تقصير دورة تطوير المنتجات مثل: المناهج، والأبحاث العلمية، وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية أفضل فالتطبيق السليم لإدارة المعرفة ينتج عنه تحسين قدرة العاملين بمؤسسات التعليم العالي على اتخاذ قرارات بطريقة أفضل والرفع من فاعلية عملية إتخاذ القرار من خلال استخدام أمثل للمعرفة المتوفرة لديها في الوقت المناسب لحل المشاكل التي تواجهها، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا والتي أجريت في إحدى مؤسسات التعليم العالي وهي جامعة محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل وسنعرض فيما يلي أهم النتائج والإقتراحات.

النتائج النظرية:

1. يعتبر موضوع إدارة المعرفة وفاعلية عملية إتخاذ القرار من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونها مصدرا مهما من مصادر بقاء المنظمات وديمومتها، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و زيادة قدراتها التنافسية.

2.المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، أما اليوم فإن المنظمة الحديثة تنظر إليها على أنها الركيزة الأساسية للبقاء والنمو وأساسا فاعلا لتحقيق الكفاءة.

3.إن العمل المعرفي هو أساس إدارة المعرفة، فلا ينبغي التحدث عن كمية المعرفة الموجودة في المنظمات من دون التحدث عن كيفية تدفقها وإدارتها وتطبيقها.

4.لتطبيق إدارة المعرفة يجب توفر مجموعة متطلبات هي: الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والتي تفعل ممارسة مختلف عمليات إدارة المعرفة(إكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتقييمها، نشر المعرفة واستخدامها).

5.إن التطبيق السليم لإدارة المعرفة ينتج عنه تحسين قدرة العاملين بالمؤسسة على إتخاذ قرارات يومية بطريقة أفضل.

6.عملية إتخاذ القرار هي عصب النشاط الإداري وهي جوهر العملية الإدارية فهي تعد من أهم نشاطات المدير، وهي عملية منطقية متسلسلة تمر بمجموعة من الخطوات.

7.حتى تكون هناك فاعلية في عملية اتخاذ القرار يجب أن يمتاز القرار بالجودة القرار، ويحظى بالقبول من قبل العاملين كما يجب أن يتمتع بالسهولة في التنفيذ مع ضرورة إتخاذه في الوقت المناسب.

النتائج الميدانية:

1. يتمتع غالبية أفراد عينة الدراسة بمستوى تعليمي عالي، ويمكن إرجاع ذلك لكون الوظائف الإدارية في الجامعة تتطلب أفراد متخصصين وذو مستوى تعليمي جيد.

2. دلت النتائج على أن لإدارة المعرفة تأثير إيجابي ومرتفع على فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة محمد الصديق بن يحيى، حيث بلغ معامل الارتباط (0.76) بين المتغيرين. حيث تفسر إدارة المعرفة 57.80% من التغير في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

3. دلت النتائج على أن لإدارة المعرفة تأثير في جودة القرار بإعتباره أحد عناصر فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة محمد الصديق بن يحيى، حيث تفسر إدارة المعرفة 50.20 % من التغير في جودة القرار.

4. دلت النتائج على أن لإدارة المعرفة تأثير في قبول وسهولة تنفيذ القرار بإعتباره أحد عناصر فاعلية عملية إتخاذ القرار في جامعة محمد الصديق بن يحيى، حيث تفسر إدارة المعرفة 47.70 % من التغير في قبول وسهولة تنفيذ القرار.

5. دلت النتائج على أن لإدارة المعرفة تأثير في توقيت القرار بإعتباره أحد عناصر فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة محمد الصديق بن يحيى، حيث تفسر إدارة المعرفة 44.00 % من التغير في توقيت القرار.

6. بينت الدراسة أن إدارة المعرفة بالجامعة موجودة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة بالجامعة(3.03)كما بينت أيضا أن درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لفاعلية عملية إتخاذ القرار (3.00).

الإقتراحات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات الهادفة إلى التعزيز والرفع من أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة محمد الصديق بن يحيى، وتتمثل هذه الإقتراحات في:

- ✓ العمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة وتعزيز ممارسة مختلف عملياتها لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار، من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات، قادرة على تزويد إدارتها بما تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب والشكل المناسب، وعلى جميع المستويات الإدارية فيها، بإعتبارها أحد المكونات الأساسية في إدارة المعرفة، وهيكل تنظيمي يمتاز بالمرونة وقيادة قادرة تحفيز الموظفين بشكل دائم ومستمر.
- ✓ ضرورة أن تتبنى إدارة الجامعة مفاهيم ترفع من فاعلية عملية إتخاذ القرار مثل نشر مفاهيم الشفافية عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية، وإتاحة الفرصة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتجاوبًا مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على التزامهم وأدائهم لواجباتهم.
- ✓ توفير مستوى من إلتزام الإدارة العليا يتجسد في تعزيز ثقافة المعرفة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها .وذلك بتدعيم القدرات المعرفية الفعالة للجامعة، والتزام المديرين والموظفين باستخدام إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة في صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها وتقويمها بغية خلق منظمات معرفية فعالة.
- ✓ العمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية بشكل مستمر وذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية المتسارعة وتطوير الهياكل التنظيمية للجامعة تجعلها قادرة على اتخاذ القرارات السليمة وإعادة النظر في الهياكل الإدارية القائمة التي تركز على المهام والإنجازات، أكثر من القواعد والإجراءات، حتى تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات حديثة ذات هياكل محددة في مستوياتها التنظيمية والإدارية.
- ✓ حسن إستثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بآرائهم.
- ✓ ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات هذه الجامعة والاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وتنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على إستخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها، ونشرها، وتبادلها، والاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية وما يتوافر فيها من معلومات قيمة وحديثة تساعده في تطويرهم الذاتي باستمرار.و عقد لقاءات دورية يتم خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة في مختلف الأقسام.

- ✓ تنمية روح التعاون والمشاركة داخل الجامعة وكذا التعاون في مجال البحث العلمي بين الجامعة والجامعات الأخرى و تحديث الموقع الإليكتروني الخاص بالجامعة.

أفاق الدراسة

توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة أثر كل عنصر من متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في الجامعة سواءا بشكل مستقل أو معا لمعرفة أي منها له الأثر الأكبر على فاعلية عملية إتخاذ القرار، ولما لا القيام بدراسات في قطاعات أخرى ومؤسسات غير حكومية.

قائمـــة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع العربية

أ-الكتب:

القرآن الكريم.

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

2. أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلوم والإبتكار، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

3. أمل أحمد طعمة، إتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الثانية، دينبو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2010.

4. باسم الحميري، مهارات إدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

5. حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، 2009.

6. خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

7. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

8. خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2006.

9. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2008.

10. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

11. سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دارية للنشر والتوزيع، الأردن 2009.

12. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

13. طارق طه، نظم دعم القرار في بيئة العولمة و الأنترنت، الطبعة الأولى ، دار الكتب، مصر ، 2006.

14. عبد الستار العالي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان، 2000.

15. عصام نورالدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان،2010.

16. علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

17. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة ادارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،2009.

18. علي خلف حجاحجة، إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر، عمان، 2009.

19. كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

20. محمد الصيرفي، القرار الإداري و نظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

21. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان،2008.

22. محمد فريد الصحن، عبد الغفار حنفي، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية.

23. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الاليكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2011.

24. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء النشر والتوزيع، عمان،2009.

25. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2007.

26. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

27. نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

ب-الرسائل الجامعية:

28. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة و قابلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريبية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2006.

29. إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004.

30. إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دارسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

31. بندر بن محمد حسن الزيادي العتيبي، إتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينه من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

32. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2012.

32. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2011.

33. زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.

34. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.

35. عدي ناجي وأخرون، مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على جودة القرارات الإدارية في شركة جوال الفلسطينية، بحث مكمل لنيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال والتسويق، جامعة النجاح الوطنية، نابلس 2010.

36. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

37. عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008.

38. مصطفى عطية إبراهيم مصبح، القدرة على إتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة الازهر، غزة، 2011.

39 . نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ،2011.

ج- المجلات والدوريات والملتقيات:

40.بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 13_14 ديسمبر 2005.

41. حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة دارسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالي، العدد:48،2011.

42. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية –المجلد رقم26 العدد:2،2010

43. عصام بن يحيى الفيلالي، نحو مجتمع المعرفة نقل المعرفة، سلسلة درا سات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية ، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار32 ، 2012.

44. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان 15_17 ديسمبر2012، طرابلس لبنان،2012.

د –المراسيم والقوانين

45.الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد25، الصادرة في 24 جويلية 2003.

46. المرسوم التنفيذي رقم 279/03المؤرخ في 23 جويلية 2003، المحدد لمهام الجامعة وتنظيمها وعملها.

هـ –المقابلات

47. مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين للجامعة، يوم 02.13. 2014،على الساعة: 11:30.

و – المواقع الإلكترونية

48. (الكاتب غير مذكور)، إدارة المعرفة، تاريخ التصفح:2014.02.09 ،الساعة: 15:03، على الرابط: http://www.dls.gov.jo/uploads/Sarveyour_licensed_guide/Knowledge_Management.pdf.

49. إبراهيم رمضان الديب، بحث في إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد، تاريخ التصفح: 2014.02.09 ،الساعة: 15:03،على الرابط: http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1335825644.3302.doc.

50. أحمد سليمان، العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية، ، تاريخ التصفح: 2014.02.05، الساعة:09:49، على الرابط:
.https://www.google.dz/search?newwindow=1&site=&source=hp&q=

51. سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، تاريخ التصفح:2014.02.09 ، الساعة: 10:30، على الرابط:
.http://www.sqc.org.sa/sqcdocs/IA.pdf

52. سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، تاريخ التصفح: 2013.11.21 الساعة: 16:26، على الرابط:
.www.abegs.org/sites/Upload/DocLib3/6249.doc

53. شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات الإدارية، تاريخ التصفح :2014.02.10، الساعة: 09:11، على الرابط:
. http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=

54. صاطوري الجودي، بوالريحان فاروق، البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية، تاريخ التصفح: 2014.02.10، الساعة:09:07، على الرابط:
.http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/03/.pdf

55. طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية و طرق مواجهة مشكلاته، تاريخ التصفح: 2014.02.06، الساعة:09:26، على الرابط:
.http://site.iugaza.edu.ps/aelholy/files/2010/02/.pdf

56. عبد السلام مخلوفي، كمال برباوي، دور نظم الإتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تاريخ التصفح: 2014.02.01، الساعة: 13:24، على الرابط:
.http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/03/

57. عزيزي وداد، بوفروم حنان، فعالية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، ص:3، تاريخ التصفح: 2014.04.02، الساعة 12:42، على الرابط:
.http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/03/.pdf

58. كامل شكير الوطيفي، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع بحث تطبيقي في جامعة كربلاء، جامعة بابل، ص:14، تاريخ التصفح:2014.02.09 ، الساعة: 16:22،على الرابط: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52725.

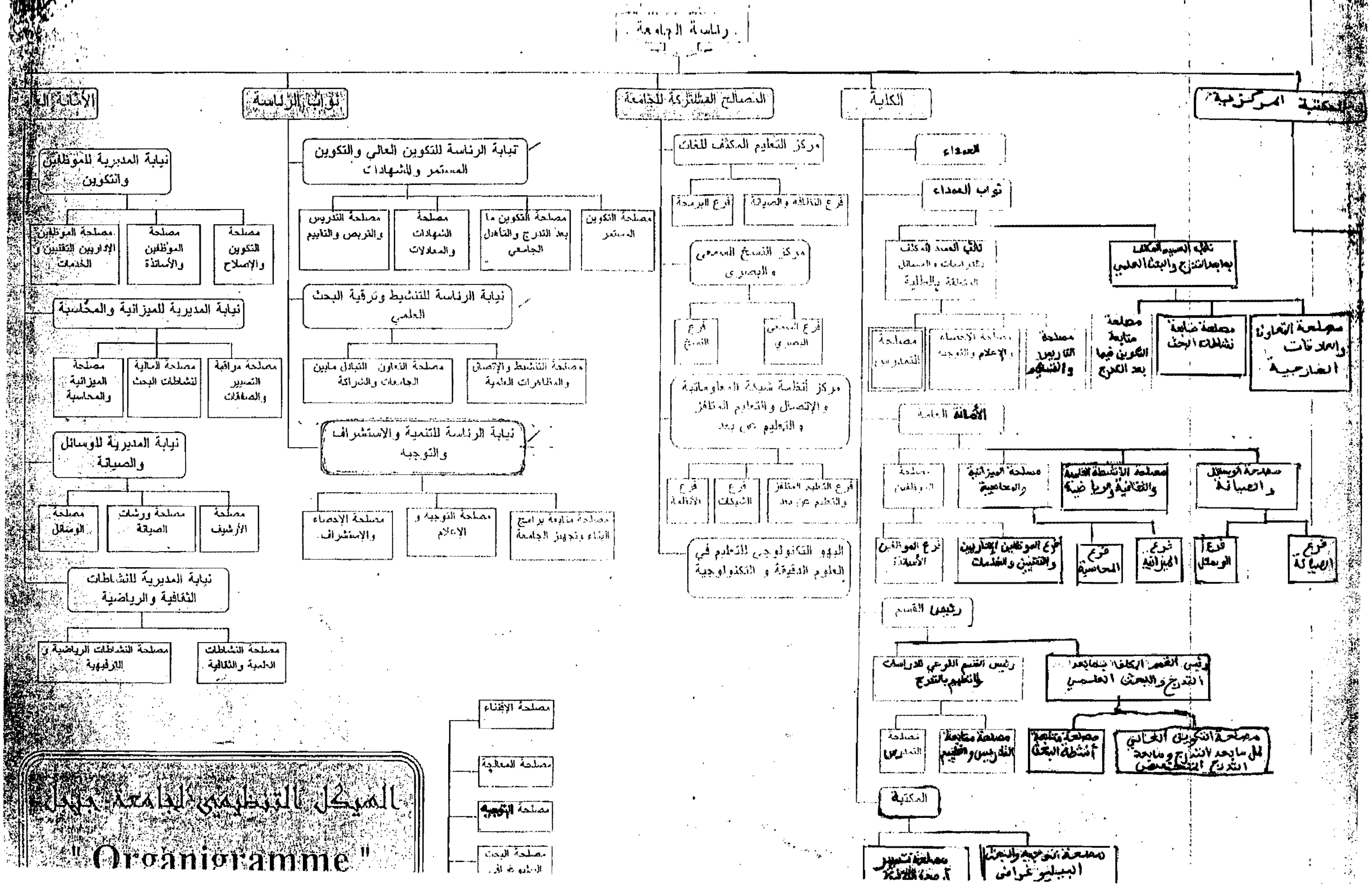
59. نوري منير و آخرون، الإتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية – التوصيات والمتطلبات– ، تاريخ التصفح: 2014.04.06 ، الساعة:10:09، على الرابط: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Boutaleb Kouider, Therories de la decision , Office des publications Universitaires , Alger .
2. Jean-YvesPrax ,Le Manuel du Knowldge Management,2eédition,Polia editions ,Paris,2007.
3. Jouy-en-josas, Politique Générale de L'entreprise Strategor,4e édition, Dunod, Paris, 2005.
4. Laurent falque, Bernard Bougon ,Pratiques de la décision ,2édition, Dunod , Paris,2009 .
5. Michel Mingasson ,Le guide du e-lernning L'organisation apprenante, éditions d'organisation,Paris,2002.
6. Pierre G. Bergeron, La gestion moderne une vision globale et intégrée, 3eédition,Gaetan morin éditeur, Paris,1997 .

الملاحـــــق

الملحق رقم (58): الهيكل التنظيمي



الملحق رقم (2) : إستبانة الدراسة

استبانة الدراسة في شكلها الأولي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل –

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أخي الكريم/ أختي الكريمة

في إطار القيام بإجراء دراسة علمية حول "" **إدارة المعرفة واثرها على فاعلية اتخاذ القرار** "، بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تم إعداد هذه الإستبانة التي بين أيديكم، والتي يُرْجَى تكرّمكم بالإجابة على الأسئلة التي تحتويها.

ولأهمية هذه الدراسة نأمل تعاونكم في تعبئة الإستبانة بدقة وموضوعية، وكونوا على يقين بأن البيانات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لحسن تعاونكم

<u>بيانات هامة لملأ الإستمارة:</u>

- الإسم واللقب غير مطلوبين.
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.
- ضع العلامة (x) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الإستبانة.

<u>الطالبان:</u>

_ خيرالدين بورحلة

_ توفيق محيرش

<u>الجزء الأول</u>: معلومات عامة (الخصائص الشخصية والوظيفية).

1- <u>النوع الاجتماعي</u>: ذكر ☐ أنثى ☐

2- <u>العمر</u>: أقل من 30 ☐ 30 - 39 سنة ☐
40 - 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- <u>المؤهل العلمي</u>: ثانوي ☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐
مؤهل أخر(تكوين،....) ☐

4- <u>عدد سنوات الخبرة</u>: أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐
11 - 16 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

5- <u>الصفة الوظيفية</u>:

موظف ☐

أستاذ ☐

الجزء الثاني :(أداة قياس إدارة المعرفة):

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطوي على وجهة نظرك

الرقم	الفــــقـــــرات	موافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	تكنولوجيا المعلومات					
1	لدى الجامعة ادوات وتكنولوجيا معتبرة تساعدها على حل مشكلاتها					
2	تحرص الجامعة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخزن المعلومات.					
3	توفر ادارة الجامعة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد.					
4	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات بالمؤسسة					
5	تستخدم الجامعة ادوات الاتصال الحديثة الهاتف البريد الاليكتروني ،الفاكس					
6	تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في الجامعة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب.					
	الثقافة التنظيمية					
7	يتبادل العاملون الافكار والاراء والمعلومات باستمرار					
8	الفرد منفتح على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة كما يتفهم الأفراد أهمية التعلم من تجاربهم والاستفادة من أخطائهم					
9	يثق الفرد في النصائح والإرشادات التي يتلقاها من زملائهم كما يتقبل انتقاداتهم فيما يخص أمور العمل.					
10	يسود تفاهم متبادل بين الأفراد و هناك انسجام كبير بينهم					
11	لدى الفرد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة مالديه من معرفة ومعلومات مع الاخرين					
12	يعتقد الفرد ان العمل الجماعي يحقق نتائج افضل					

	الهيكل التنظيمي					
13	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ملائم لاحتياجات العمل.					
14	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسئوليات في مؤسستك.					
15	تعتمد المؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.					
16	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.					
17	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر					
18	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة.					
	القيادة					
19	يتصرف المسؤول باسلوب يجعل العامل يشعر بالثقة والاحترام والتقدير اتجاهه					
20	للمسؤول القدرة على اقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل					
21	يعمل المسؤول على توفير احساس جماعي بالمهام الادارية					
22	العاملون الذين يمتلكون طابع التحدي وإمكانية حل المشاكل يشجعون باستمرار					
23	يمكن مناقشة الإدارة في قراراتها وتعليماتها.					
24	يعطي المسؤول اولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين					
	إكتساب المعرفة وتطويرها					
25	تقوم الجامعة بالاستعانة بالمهارات المتميزة لمنتسبيها لخدمة أهدافها					
26	تسعى إدارة الجامعة إلى استقطاب المعرفة الخارجية واقتنائها					

27	تعتمد إدارة الجامعة طرق علمية مناسبة للكشف عن المعرفة في عقول منتسبيها					
28	تحرص الإدارة على تشجيع العاملين الذين يثرون المعرفة بإضافات ملموسة					
29	يتم الاحتفاظ بسجلات تدون فيها المعرفة والمعلومات التي تمتلكها					
30	تقوم الادارة باستقبال الاراء والمقترحات بين العاملين وتسمح لهم بالمساعدة في مواجهة المشاكل التي تواجهها					
	تنظيم المعرفة وتقييمها					
31	يتم تنظيم وتصنيف البيانات و المعلومات المتوفرة ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها					
32	للجامعة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها					
33	يوجد نظام دائم لصيانة وتحديث المعرفة الموجودة والمحافظة عليها					
34	تقوم المؤسسة بتقييم الموجودات المعرفية لديها					
35	وجود خطة لتوقع التغيرات التي يمكن ان تطرا على المحتوى المعرفي					
36	تهتم الإدارة بتوثيق الدروس المستنبطة من حالات النجاح أو الفشل السابقة					
	نقل المعرفة واستخدامها					
37	تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة					
38	تعتمد الإدارة المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على العاملين					
39	تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة الموظفين					
40	شبكة الانترنيت متاحة لجميع العاملين					

41	تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها					
42	نقل وتقليد ممارسات متميزة من مصلحة لآخرى أمر تقدره الإدارة					

الجزء الثالث: (أداة قياس فاعلية اتخاذ القرار):

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطوي على وجهة نظرك

الرقم	العبارة	موافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	جودة القرار					
43	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار في مؤسستك تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.					
44	تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الامثل وذلك وفقا للمعايير والاعتبارات الموضوعية المحددة					
45	تحرص مؤسستك على الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان جودة القرارات المتخذة.					
46	تتخد القرارات بما يتماشى وينسجم مع اهداف وسياسات الجامعة					
47	القرارت المتخذة قابلة للتحقق وغير متضاربة و تحقق الاهداف المرجوة منها					
48	يتم العمل على تحديد جميع البدائل المتاحة والممكنة ويقيم كل بديل على حدى و ذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف فيه					
49	تتسم القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية.					
50	تتوفر لدى مؤسستك الخبرات والكفاءات القادرة على اتخاذ القرارات الجيدة.					

	قبول وتنفيذ القرار					
51	يهتم المديرون في مؤسستكم بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات.					
52	تعمل المؤسسة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار.					
53	يتوفر لدى مؤسستك المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.					
54	تعمل مؤسستك على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها.					
55	تتم استشارة العاملين عند اتخاد القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات					
56	تقوم إدارة مؤسستك بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق.					
57	تتخذ القرارات في مؤسستك بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة.					
58	لايواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيد القرارات التي اتخدها					
	توقيت القرار					
59	لدى المسؤول القدرة على اكتشاف المشكلة في بداياتها					
60	يمتلك المسؤول القدرة على اتخاد قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة					
61	يدرك المسؤول أهمية التوقيت في اتخاذ القرا رو يتملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار.					
62	المكالمات الهاتفية تكشف عن عقد اجتماع لاتخاذ القرار.					
63	يتم توفير كل الامور اللازمة لجمع المعلومات الضرورية لاتخاد القرار بدقة وسرعة.					
64	لا يوجد تردد عند اتخاذ قرار					

65	يتم اعلان القرار و ايصاله الى منفذيه في الوقت المناسب					
66	اتعرف على مناسبة الوقت ومدى ملاءمة الظروف للاخذ بالحل البديل المقترح وتنفيذه					

استبانة الدراسة في شكلها النهائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل –

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أخي الكريم/ أختي الكريمة

في إطار القيام بإجراء دراسة علمية حول "" **إدارة المعرفة واثرها على فاعلية اتخاذ القرار** "، بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تم إعداد هذه الإستبانة التي بين أيديكم، والتي يُرْجَى تكرّمكم بالإجابة على الأسئلة التي تحتويها.

ولأهمية هذه الدراسة نأمل تعاونكم في تعبئة الإستبانة بدقة وموضوعية، وكونوا على يقين بأن البيانات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكران ومقدران لحسن تعاونكم

<u>بيانات هامة لملأ الإستمارة:</u>

- الإسم واللقب غير مطلوبين.
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.
- ضع العلامة (x) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الإستبانة.

<u>الطالبان:</u>

_ خيرالدين بورحلة

_ توفيق محيرش

الجزء الأول: معلومات عامة (الخصائص الشخصية والوظيفية).

5- النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

6- العمر: أقل من 25 سنة ☐ 25 - 34 سنة ☐
35 - 44 سنة ☐ 45- 54 سنة ☐
55 سنة فأكثر ☐

7- المؤهل العلمي: ثانوي ☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐
مؤهل أخر(تكوين،....) ☐

8- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐
11 - 16 سنة ☐ 17 - 31 سنة ☐
32 سنة فاكثر ☐

5- الصفة الوظيفية:
موظف ☐
أستاذ ☐

<u>الجزء الثاني</u> :(تقييم مدى إعتماد الجامعة على إدارة المعرفة):

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطوي على وجهة نظرك

الرقم	الفـــقـــرات	موافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	متطلبات ادارة المعرفة					
1	هناك إجتماعات إدارية أو بيداغوجية تفتح المجال لتبادل المعلومات و الافكار والآراء باستمرار					
2	يتفهم الأفراد أهمية التعلم من تجاربهم والإستفادة من أخطائهم					
3	يثق الفرد في النصائح والإرشادات التي يتلقاها من زملائه كما يتقبل انتقاداتهم فيما يخص أمور العمل.					
4	يعتقد الفرد أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل					
5	يتصرف المسؤول بأسلوب يجعل الموظف يشعر بالثقة والإحترام والتقدير إتجاهه					
6	للمسؤول القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل					
7	يتم تشجيع الموظفين الذين يمتلكون طابع التحدي و لهم إمكانية لحل المشاكل					
8	يفتح المسؤول المجال للموظفين لمناقشة قراراته وتعليماته					
9	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في الجامعة.					
10	تعتمد المؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.					
11	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.					
12	هناك مستوى عال من الإتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة.					

13	لدى الجامعة أدوات وتكنولوجيا معتبرة تساعدها على حل مشكلاتها					
14	تحرص الجامعة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وتخزين المعلومات.					
15	توفر إدارة الجامعة شبكة إتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد.					
16	تستخدم الجامعة أدوات الإتصال الحديثة الهاتف البريد الإلكتروني ،الفاكس					
	عمليات ادارة المعرفة					
17	تستعين الجامعة بالمعارف والمهارات التي يمتلكها الموظفون لديها					
18	تسعى الجامعة إلى إستقطاب المعرفة الخارجية وإقتنائها					
19	تحرص الإدارة على تشجيع الموظفين الذين يقدمون إضافات ملموسة في الجانب المعرفي					
20	يتم الإحتفاظ بسجلات و وسائط اليكترونية تدون فيها المعلومات والمعرفة التي تمتلكها الجامعة					
21	يتم تنظيم وتصنيف البيانات و المعلومات المتوفرة ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها					
22	للجامعة نظام واضح لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها					
23	يوجد نظام دائم لصيانة وتحديث المعرفة الموجودة والمحافظة عليها					
24	هناك خطة لتوقع التغيرات التي يمكن ان تطرأ على المحتوى المعرفي					
25	تدرك الجامعة دور وسائل الإعلام والاتصال وتوظفها في نقل المعرفة					
26	شبكة الانترنيت متاحة لجميع الموظفين بما يتيح لهم تقاسم و توزيع المعلومات والمعرفة					

27	تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها					
28	تقدر الجامعة نقل وتقليد الممارسات المتميزة بين مختلف مصالحها					

الجزء الثالث: (تقييم فاعلية إتخاذ القرار بالجامعة):

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطوي على وجهة نظرك

الرقم	العبارة	موافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	جودة القرار					
29	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديدا واضحا مما يمكن من إتخاذ قرار سليم بشأنها.					
30	تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة وإختيار البديل الأمثل وفقا لمعايير وإعتبارات موضوعية					
31	تحرص الجامعة على الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات لضمان جودة القرارات المتخذة.					
32	القرارات المتخذة قابلة للتحقق وغير متضاربة و تحقق الأهداف المرجوة منها					
33	تتسم القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية في غالب الأحيان					
34	تتوفر الجامعة على الكفاءات و الخبرات القادرة على إتخاذ القرارات الجيدة.					
	قبول وتنفيذ القرار					
35	يتوفر لدى الجامعة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلائم مع التطورات المختلفة.					
36	تعمل الجامعة على توعية العاملين بأهمية القرارات					

	المتخذة لضمان تقبلهم لها.					
37	تتم استشارة و إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات					
38	تقوم الجامعة بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق.					
39	تتخذ القرارات في الجامعة بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة.					
40	يواجه الموظفون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي إتخذوها					
	توقيت القرار					
41	يمتلك المسؤول القدرة على إتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة					
42	يدرك المسؤول أهمية التوقيت في اتخاذ القرار كما يمتلك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار.					
43	يتم إستدعاء الموظفين من أجل الحضور إلى الإجتماعات الخاصة بإتخاذ القرارات بإستعمال الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني					
44	يتم توفير كل الامور اللازمة لجمع المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار بدقة وسرعة.					
45	يتم اعلان القرار و نشره ثم تبليغه الى منفذيه في الوقت المناسب					
46	يتم اللجوء إلى الحل البديل بسرعة في حالة عدم فعالية الحل الحالي					

الملحق رقم(3):جدول المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور متطلبات إدراة المعرفة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
4	يعتقد الفرد أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل	3.95	0.989	1	مرتفعة
2	يتفهم الأفراد أهمية التعلم من تجاربهم والإستفادة من أخطائهم	3.75	0.926	2	مرتفعة
3	يثق الفرد في النصائح والإرشادات التي يتلقاها من زملائه كما يتقبل انتقاداتهم فيما يخص أمور العمل.	3.42	0.984	3	مرتفعة
1	هناك إجتماعات إدارية أو بيداغوجية تفتح المجال لتبادل المعلومات و الافكار والآراء باستمرار	3.38	1.175	4	متوسطة
-	الثقافة التنظيمية	3.62	0.720	-	مرتفعة
16	تستخدم الجامعة أدوات الإتصال الحديثة الهاتف البريد الإلكتروني ،الفاكس	3.50	1.106	1	مرتفعة
14	تحرص الجامعة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وتخزين المعلومات.	3.04	1.103	2	متوسطة
13	لدى الجامعة أدوات وتكنولوجيا معتبرة تساعدها على حل مشكلاتها	2.89	1.054	3	متوسطة
15	توفر إدارة الجامعة شبكة إتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد.	2.83	1.142	4	متوسطة
-	تكنولوجيا المعلومات	3.06	0.780	-	متوسطة
5	يتصرف المسؤول بأسلوب يجعل الموظف يشعر بالثقة والإحترام والتقدير إتجاهه	3.34	1.145	1	متوسطة

6	للمسؤول القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل	3.31	1.090	2	متوسطة
7	يتم تشجيع الموظفين الذين يمتلكون طابع التحدي و لهم إمكانية لحل المشاكل	2.80	1.334	3	متوسطة
8	يفتح المسؤول المجال للموظفين لمناقشة قراراته وتعليماته	2.62	1.133	4	متوسطة
-	القيادة	3.01	0.993	-	متوسطة
10	تعتمد المؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.	3.12	0.983	1	متوسطة
11	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	2.90	0.985	2	متوسطة
9	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في الجامعة.	2.72	1.093	3	متوسطة
12	هناك مستوى عال من الإتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة.	2.70	1.006	4	متوسطة
-	الهيكل التنظيمي	2.85	0,804	-	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.14	0.649		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss

الملحق رقم(4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور عمليات إدارة المعرفة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
21	يتم تنظيم وتصنيف البيانات و المعلومات المتوفرة ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها	3.34	0.914	1	متوسطة
22	للجامعة نظام واضح لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها	3.03	0.980	2	متوسطة
23	يوجد نظام دائم لصيانة وتحديث المعرفة الموجودة والمحافظة عليها	2.89	0.919	3	متوسطة
24	هناك خطة لتوقع التغيرات التي يمكن ان تطرأ على المحتوى المعرفي	2.64	0.907	4	متوسطة
-	تنظيم المعرفة وتقييمها	2.97	0.744	-	متوسطة
20	يتم الإحتفاظ بسجلات و وسائط اليكترونية تدون فيها المعلومات والمعرفة التي تمتلكها الجامعة	3.27	0.941	1	متوسطة
17	تستعين الجامعة بالمعارف والمهارات التي يمتلكها الموظفون لديها	3.16	1.006	2	متوسطة
18	تسعى الجامعة إلى إستقطاب المعرفة الخارجية وإقتنائها	2.93	0.988	3	متوسطة
19	تحرص الإدارة على تشجيع الموظفين الذين يقدمون إضافات ملموسة في الجانب المعرفي	2.46	0.997	4	منخفض

-	اكتساب المعرفة وتطويرها	2.95	0.753	-	متوسطة
25	تدرك الجامعة دور وسائل الإعلام والاتصال وتوظفها في نقل المعرفة	3.03	1.046	1	متوسطة
28	تقدر الجامعة نقل وتقليد الممارسات المتميزة بين مختلف مصالحها	2.75	1.043	2	متوسطة
26	شبكة الانترنيت متاحة لجميع الموظفين بما يتيح لهم تقاسم و توزيع المعلومات والمعرفة	2.74	1.333	3	متوسطة
27	تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها	2.61	1.100	4	متوسطة
-	نشر المعرفة واستخدامها	2.78	0.903	-	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		2.90	0.688		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على نتائج spss

الملحق رقم(5): نتائج SPSS

1.معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان ودرجة جميع عبارات محورها(متطلبات إدارة المعرفة)

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	MOUTALABAT
Q1	Corrélation de Pearson	1	,352**	,168	,327**	,421**	,510**	,616**
	Sig. (bilatérale)		,000	,085	,001	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q2	Corrélation de Pearson	,352**	1	,441**	,382**	,369**	,419**	,518**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q3	Corrélation de Pearson	,168	,441**	1	,363**	,431**	,358**	,472**
	Sig. (bilatérale)	,085	,000		,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q4	Corrélation de Pearson	,327**	,382**	,363**	1	,334**	,323**	,517**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,001	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q5	Corrélation de Pearson	,421**	,369**	,431**	,334**	1	,715**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q6	Corrélation de Pearson	,510**	,419**	,358**	,323**	,715**	1	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
MOUTALABAT	Corrélation de Pearson	,616**	,518**	,472**	,517**	,687**	,729**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		MOUTALABAT	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
MOUTALABAT	Corrélation de Pearson	1	,726**	,693**	,683**	,666**	,582**	,606**	,471**	,603**	,623**	,375**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Q7	Corrélation de Pearson	,726**	1	,611**	,549**	,375**	,303**	,367**	,099	,290**	,322**	,203*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,002	,000	,312	,003	,001	,037
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Q8	Corrélation de Pearson	,693**	,611**	1	,413**	,324**	,238*	,400**	,235*	,369**	,266**	,144
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001	,014	,000	,015	,000	,006	,140
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Q9	Corrélation de Pearson	,683**	,549**	,413**	1	,591**	,424**	,441**	,253**	,435**	,365**	,228*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,009	,000	,000	,019
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Q10	Corrélation de Pearson	,666**	,375**	,324**	,591**	1	,545**	,471**	,354**	,356**	,435**	,232*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,017
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Q11	Corrélation de Pearson	,582**	,303**	,238*	,424**	,545**	1	,545**	,291**	,284**	,441**	,267**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,014	,000	,000		,000	,002	,003	,000	,006
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Q12	Corrélation de Pearson	,606**	,367**	,400**	,441**	,471**	,545**	1	,416**	,405**	,295**	,214*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,002	,028
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Q13	Corrélation de Pearson	,471**	,099	,235*	,253**	,354**	,291**	,416**	1	,454**	,300**	,188
	Sig. (bilatérale)	,000	,312	,015	,009	,000	,002	,000		,000	,002	,054
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Q14	Corrélation de Pearson	,603**	,290**	,369**	,435**	,356**	,284**	,405**	,454**	1	,451**	,226*
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,000	,003	,000	,000		,000	,020
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Q15	Corrélation de Pearson	,623**	,322**	,266**	,365**	,435**	,441**	,295**	,300**	,451**	1	,384**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,006	,000	,000	,000	,002	,002	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Q16	Corrélation de Pearson	,375**	,203*	,144	,228*	,232*	,267**	,214*	,188	,226*	,384**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,037	,140	,019	,017	,006	,028	,054	,020	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

2.معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان ودرجة جميع عبارات محورها(عمليات إدارة المعرفة)

Corrélations

		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	opération
Q17	Corrélation de Pearson	1	,633**	,457**	,335**	,427**	,295**	,663**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q18	Corrélation de Pearson	,633**	1	,573**	,378**	,310**	,326**	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,001	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q19	Corrélation de Pearson	,457**	,573**	1	,300**	,317**	,298**	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,001	,002	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q20	Corrélation de Pearson	,335**	,378**	,300**	1	,577**	,425**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002		,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q21	Corrélation de Pearson	,427**	,310**	,317**	,577**	1	,563**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q22	Corrélation de Pearson	,295**	,326**	,298**	,425**	,563**	1	,673**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,002	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
opération	Corrélation de Pearson	,663**	,716**	,697**	,602**	,602**	,673**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		opération	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
opération	Corrélation de Pearson	1	,716**	,682**	,759**	,594**	,683**	,765**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q23	Corrélation de Pearson	,716**	1	,568**	,509**	,286**	,352**	,377**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,003	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q24	Corrélation de Pearson	,682**	,568**	1	,462**	,307**	,308**	,537**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001	,001	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q25	Corrélation de Pearson	,759**	,509**	,462**	1	,333**	,423**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q26	Corrélation de Pearson	,594**	,286**	,307**	,333**	1	,657**	,527**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,001	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q27	Corrélation de Pearson	,683**	,352**	,308**	,423**	,657**	1	,627**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q28	Corrélation de Pearson	,765**	,377**	,537**	,531**	,527**	,627**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

3.معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان ودرجة جميع عبارات محورها(جودة القرار)

Corrélations

		qualité	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34
qualité	Corrélation de Pearson	1	,828**	,854**	,828**	,817**	,812**	,520**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q29	Corrélation de Pearson	,828**	1	,686**	,608**	,623**	,592**	,328**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,001
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q30	Corrélation de Pearson	,854**	,686**	1	,627**	,651**	,700**	,322**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,001
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q31	Corrélation de Pearson	,828**	,608**	,627**	1	,696**	,572**	,354**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q32	Corrélation de Pearson	,817**	,623**	,651**	,696**	1	,719**	,161
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,100
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q33	Corrélation de Pearson	,812**	,592**	,700**	,572**	,719**	1	,223*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,022
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q34	Corrélation de Pearson	,520**	,328**	,322**	,354**	,161	,223*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,000	,100	,022	
	N	106	106	106	106	106	106	106

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

4.معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان ودرجة جميع عبارات محورها(قبول وسهولة تنفيذ القرار)

Corrélations

		Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	accepte
Q35	Corrélation de Pearson	1	,627**	,394**	,484**	,452**	,057	,734**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,565	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q36	Corrélation de Pearson	,627**	1	,487**	,509**	,377**	,186	,789**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,056	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q37	Corrélation de Pearson	,394**	,487**	1	,522**	,304**	,096	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,002	,330	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q38	Corrélation de Pearson	,484**	,509**	,522**	1	,519**	,205*	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,035	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q39	Corrélation de Pearson	,452**	,377**	,304**	,519**	1	,027	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000		,784	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q40	Corrélation de Pearson	,057	,186	,096	,205*	,027	1	,399**
	Sig. (bilatérale)	,565	,056	,330	,035	,784		,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
accepte	Corrélation de Pearson	,734**	,789**	,686**	,803**	,648**	,399**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

5.معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان ودرجة جميع عبارات محورها(توقيت القرار)

Corrélations

		time	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46
time	Corrélation de Pearson	1	,718**	,730**	,752**	,843**	,816**	,770**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q41	Corrélation de Pearson	,718**	1	,567**	,390**	,446**	,478**	,499**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q42	Corrélation de Pearson	,730**	,567**	1	,382**	,543**	,463**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q43	Corrélation de Pearson	,752**	,390**	,382**	1	,667**	,530**	,433**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q44	Corrélation de Pearson	,843**	,446**	,543**	,667**	1	,678**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q45	Corrélation de Pearson	,816**	,478**	,463**	,530**	,678**	1	,626**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
Q46	Corrélation de Pearson	,770**	,499**	,478**	,433**	,551**	,626**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

6.معاملات الإرتباط بين درجة كل محور ودرجة جميع محاور الإستبيان (الدرجة الكلية للإستبيان)

Corrélations

		MOUTALABAT	opertation	qualité	accepte	time	total
MOUTALABAT	Corrélation de Pearson	1	,773**	,682**	,630**	,632**	,912**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106
opertation	Corrélation de Pearson	,773**	1	,650**	,677**	,616**	,894**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106
qualité	Corrélation de Pearson	,682**	,650**	1	,739**	,716**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106
accepte	Corrélation de Pearson	,630**	,677**	,739**	1	,719**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106
time	Corrélation de Pearson	,632**	,616**	,716**	,719**	1	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106
total	Corrélation de Pearson	,912**	,894**	,840**	,824**	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

7.معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها

Fiabilité

Echelle : motatalabat (متطلبات إدارة المعرفة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	16

Echelle : opération (عمليات إدارة المعرفة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	12

Echelle : manknow (إدارة المعرفة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	28

Echelle : total (الثبات الكلي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	46

Echelle : qualité (جودة القرار)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	6

Echelle : accepte (قبول وسهولة تنفيذ القرار)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,763	6

Echelle : time (توقيت القرار)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	6

Echelle : décision (فاعلية أتخاذ القرار)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	18

8. النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

Effectifs

Age(العمر)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	akal min 25 ans	1	,9	,9	,9
	25-34 ans	60	56,6	56,6	57,5
	35-44 ans	34	32,1	32,1	89,6
	45-54 ans	10	9,4	9,4	99,1
	55 ans faktar	1	,9	,9	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Sex(النوع الإجتماعي)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	garçon	57	53,8	53,8	53,8
	femina	49	46,2	46,2	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Experience(الخبرة)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	akale mn 5 ans	37	34,9	34,9	34,9
	5-10 ans	44	41,5	41,5	76,4
	11-16 ans	18	17,0	17,0	93,4
	17-31 ans	7	6,6	6,6	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Traiveil(الصفة الوظيفية)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	emploi	77	72,6	72,6	72,6
	profe	29	27,4	27,4	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Diblome(المستوى العلمي)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	lecée	5	4,7	4,7	4,7
	bac	6	5,7	5,7	10,4
	liçence	44	41,5	41,5	51,9
	dirasate 3olya	36	34,0	34,0	85,8
	moahale akhare	15	14,2	14,2	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

9.المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحوري إدارة المعرفة

Effectifs

Statistiques(متطلبات إدارة المعرفة)

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
N	Valide	106	106	106	106	106	106	106
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,38	3,75	3,42	3,95	3,34	3,31	2,80
Ecart-type		1,175	,926	,984	,989	1,145	1,090	1,334

Statistiques

		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
N	Valide	106	106	106	106	106	106	106
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,62	2,72	3,12	2,90	2,70	2,89	3,04
Ecart-type		1,133	1,093	,983	,985	1,006	1,054	1,103

Statistiques

		Q15	Q16
N	Valide	106	106
	Manquante	0	0
Moyenne		2,83	3,50
Ecart-type		1,142	1,106

Statistiques

MOUTALABAT

N	Valide	106
	Manquante	0
Moyenne		3,1409
Ecart-type		,64924

عمليات إدارة المعرفة

		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
N	Valide	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,16	2,93	2,46	3,27	3,34	3,03	2,89	2,64	3,03	2,74	2,61	2,75
Ecart-type		1,006	,988	,997	,941	,914	,980	,919	,907	1,046	1,333	1,100	1,043

Statistiques

opertation

N	Valide	106
	Manquante	0
Moyenne		2,9041
Ecart-type		,68822

Statistiques(جودة القرار)

		Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34
N	Valide	106	106	106	106	106	106
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,09	3,06	3,07	2,84	2,84	3,47
Ecart-type		1,047	,974	1,007	,885	,977	1,007

Statistiques

Qualité(جودة القرار)

N	Valide	106
	Manquante	0
Moyenne		3,0613
Ecart-type		,76232

Statistiques(سهولة وقبول القرار)

		Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40
N	Valide	106	106	106	106	106	106
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,95	2,86	2,44	3,02	3,33	3,15
Ecart-type		,940	1,055	,957	1,069	,933	1,031

Statistiques

Accepte(قبول وسهولة القرار)

N	Valide	106
	Manquante	0
Moyenne		2,9591
Ecart-type		,67566

Statistiques(توقيت القرار)

		Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	time
N	Valide	106	106	106	106	106	106	106
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,09	3,14	2,90	2,90	3,02	2,94	2,9984
Ecart-type		,961	,970	1,171	1,023	1,033	1,003	,79299

Statistiques(أبعاد إدارة المغرفة)

		devlopment	organisation	utilisation
N	Valide	106	106	106
	Manquante	0	0	0
Moyenne		2,9575	2,9741	2,7807
Ecart-type		,75315	,74477	,90350

Statistiques(أبعاد فاعلية عملية إتخاذ القرار)

		Qualité	accepte	time	Décition
N	Valide	106	106	106	106
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,0613	2,9591	2,9984	3,0063
Ecart-type		,76232	,67566	,79299	,67204

Régression

إختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	manknow[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : dicision

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,760[a]	,578	,574	,43868

a. Valeurs prédites : (constantes), manknow

إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	manknow[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : qualité

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,708[a]	,502	,497	,54069

a. Valeurs prédites : (constantes), manknow

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	30,614	1	30,614	104,721	,000[a]
	Résidu	30,404	104	,292		
	Total	61,018	105			

a. Valeurs prédites : (constantes), manknow

b. Variable dépendante : qualité

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,446	,261		1,709	,090
	manknow	,861	,084	,708	10,233	,000

a. Variable dépendante : qualité

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	27,408	1	27,408	142,419	,000[a]
	Résidu	20,014	104	,192		
	Total	47,422	105			

a. Valeurs prédites : (constantes), manknow

b. Variable dépendante : dicision

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,532	,212		2,511	,014
	manknow	,814	,068	,760	11,934	,000

a. Variable dépendante : dicision

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	manknow[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : time

إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	manknow[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : accepte

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,691[a]	,477	,472	,49094

a. Valeurs prédites : (constantes), manknow

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	22,868	1	22,868	94,879	,000[a]
	Résidu	25,066	104	,241		
	Total	47,934	105			

a. Valeurs prédites : (constantes), manknow

b. Variable dépendante : accepte

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,699	,237		2,949	,004
	manknow	,744	,076	,691	9,741	,000

a. Variable dépendante : accepte

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,663[a]	,440	,435	,59621

a. Valeurs prédites : (constantes), manknow

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	29,059	1	29,059	81,747	,000[a]
	Résidu	36,969	104	,355		
	Total	66,028	105			

a. Valeurs prédites : (constantes), manknow

b. Variable dépendante : time

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,450	,288		1,565	,121
	manknow	,838	,093	,663	9,041	,000

a. Variable dépendante : time