

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أثر إدارة المعرفة على عملية صنع القرارات الإدارية

دراسة عينة من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية إيليزي

لسنة 2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

نصر حميداتو

إعداد الطلبة:

- عبد المالك بايلك.

- عبد الحميد عبد الواحد.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
خالد بعاشي	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
نصر حميداتو	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
خثير شين	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

إِهْدَاء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه؛

إلى نبع الحنان أُمِّي أَطالَ اللهُ في عمرها؛

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم كل باسمه؛

إلى زوجتي الكريمة وأبنائي إيمان، أنس وعلي؛

إلى كل العائلة والأصدقاء؛

عبد الحميد عبد الواحد

إِهْدَاء

إلى روح أمي الطاهرة رحمة الله عليها؛

إلى نبع العطاء أبي أطال الله في عمره؛

إلى زوجتي الفاضلة و أخوتي و الأولاد الأعزاء؛

إلى كل العائلة والأصدقاء المقربين؛

عبد المالك بايلك

شكر وعرفان

بعد إنجاز هذا العمل لا يسعنا إلا أن:

نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وحسن عونه فالحمد لله أوله وآخره على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء وإمام المرسلين صلوات ربنا وسلامه عليه.

أصحاب العطاء الوفير أساتذة المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار بإيليزي وكل هيئة التدريس فيها وأعضاء لجنة المناقشة وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور: **نصر حميداتو** لما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات قيمة أثناء إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر للأساتذة الأفاضل الذين رافقونا طيلة مسارنا الدراسي بالجامعة، وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

بارك الله فيكم جميعا

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة على عملية صنع القرارات الادارية من وجهة نظر موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية إيليزي.

ولتحقيق ذلك، تم استخدام المنهج الوصفي للتعريف بمتغيرات الدراسة والمنهج التحليلي لتحليل الجداول وتفسير النسب والارقام المستنتجة، وتمت الاستعانة باستبيان لغرض جمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغت 40 موظفا من مجتمع الدراسة، حيث استرجع 35 استبيان صالح للتحليل. كما تم الاعتماد على برنامج *SPSS V.25* لاستخراج النتائج.

خلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الصريحة والضمنية التي يمتلكها موظفو ديوان الترقية والتسيير العقاري على عملية صنع القرارات الإدارية. وذلك لعدم معنوية كل من المتغيرين عند مستوى 5% إذن فعلمية صنع القرارات الادارية تفسره متغيرات أخرى لم تدرج في النموذج، كما اظهرت النتائج كذلك قيام موظفو ديوان الترقية بتأجيل صنع بعض القرارات بالرغم من أهميتها وهذا يعد مؤشرا ضعفا لهذه الدواوين.

الكلمات المفتاحية: معرفة، إدارة المعرفة، صنع القرارات الادارية.

Abstract

This study aims to find out the impact of knowledge management on the administrative decision-making process from the point of view of the employees of the Office of Promotion and Real Estate Management in ILLIZI Province.

To achieve this, the descriptive approach was used to define the variables of the study and the analytical approach to analyze the tables and interpret the inferred ratios and numbers, and a questionnaire was used for the purpose of collecting field data from the study sample, which amounted to 40 employees from the study population in a random manner, as 35 valid questionnaires were retrieved for analysis. The SPSS v.25 program was also relied upon to extract the results.

The study concluded that there is no statistically significant effect of the explicit and implicit knowledge possessed by the employees of the Office of Real Estate Promotion and Management on the administrative decision-making process. This is due to the insignificance of each of the two variables at the level of 5%. Therefore, the administrative decision-making process is explained by other variables that were not included in the model. The results also showed that the employees of the Promotion Bureau postponed making some decisions despite their importance, and this is an indicator of weakness for these offices.

Keywords: knowledge, knowledge management, administrative decision-making.

الصفحة	العنوان
II	إهداء
IV	شكر و عرفان
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة لإدارة المعرفة وصنع القرارات الادارية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار النظري لإدارة المعرفة وصنع القرارات الادارية
03	المطلب الاول: مدخل لإدارة المعرفة
11	المطلب الثاني: الاطار النظري لاتخاذ القرارات الادارية
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها
22	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
31	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل الأول
34	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرارات الادارية
35	تمهيد
36	المبحث الاول: الطريقة والادوات
36	المطلب الأول: مجتمع البحث وعينته
38	المطلب الثاني: الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

39	المطلب الاول: نتائج الدراسة
42	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
47	خلاصة الفصل الثاني
48	الخاتمة
52	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	(01 – 02)
39	الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث	(02 – 02)
41	الوسط الحسابي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بالمعرفة	(03 – 02)
41	الوسط الحسابي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بصنع القرارات الإدارية	(04 – 02)
43	معامل الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الضمنية وفعالية صنع القرارات الإدارية	(05 – 02)
43	تحليل التباين (ANOVA) للمعرفة الضمنية وفعالية صنع القرارات الإدارية	(06 – 02)
44	معامل الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الصريحة وفعالية صنع القرارات الادارية	(07 – 02)
44	تحليل التباين (ANOVA) للمعرفة الصريحة وفعالية صنع القرارات الإدارية	(08 – 02)
45	معامل الارتباط ومعامل التحديد لإدارة المعرفة بنوعها في عملية صنع القرارات الادارية	(09 – 02)
45	تحليل التباين (ANOVA) لإدارة المعرفة بنوعها وفعالية صنع القرارات الإدارية	(10 – 02)

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	(01 – 01)
13	العلاقة بين صناعة القرار واتخاذ القرار	(02 – 01)
42	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتغير المعرفة	(01 – 02)
42	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتغير صنع القرارات الإدارية	(02 – 02)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	الاستبيان
(02)	معامل الارتباط ومعامل التحديد لإدارة المعرفة بنوعها في عملية صنع القرارات الادارية مستخرجة من برنامج التحليل الاحصائي SPSS V.25

مقدمة

مقدمة

في ظل المتغيرات التي يعيشها العالم اليوم من انفتاح وانفجار معلوماتي سمحت بها الثورة التكنولوجية، إذ تحول مصدر الثروة اليوم من رأس المال والأرض إلى المعلومات والمعرفة، يأتي هذا في خضم إدراك المنظمات لأهمية المعرفة وتطبيقاتها الأمر الذي يدفعهم لاستقطاب عناصر بشرية مؤهلة قادرة على توليد المعرفة من مصادرها المختلفة وتسخيرها لتسيير المؤسسة بكفاءة عالية لتحقيق النجاح والتميز.

وباعتبار أن القرار الإداري هو جوهر العملية الإدارية وأحد وسائلها لتحقيق أهداف المنظمة، كون عمل المدراء يتمركز في جله حول اتخاذ القرارات في كل الوظائف التي يقومون بها، وإن العمل على تحقيق الأهداف يتوقف على مدى الاستفادة من المعلومات ومدى دقتها وجودتها ووصولها في الوقت المناسب.

من هذا فقد أصبحت إدارة المعرفة من بين أهم المداخل والعوامل التي يعول عليها في صياغة واتخاذ القرار، ومن الطبيعي أن تحظى بأهمية بالغة لدى صناع القرار كأداة لتصويب القرارات ومراقبة عمليات التغيير والتطوير، وصنع الفارق داخل المنظمة.

من هذا المنطلق وبناء على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة على عملية صنع القرارات الإدارية، وقد تم إجراء دراسة ميدانية حول هذا الموضوع على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية إيليزي، وعليه تظهر معالم إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة المعرفة على عملية صنع القرارات الإدارية في ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

وقصد إعطاء صورة أوضح عن السؤال الجوهرى يمكن صياغة بعض الأسئلة الفرعية

التالية:

- هل يوجد أثر للمعرفة الضمنية على عملية صنع القرارات الإدارية؟
- هل يوجد أثر للمعرفة الصريحة على عملية صنع القرارات الإدارية؟

تأتي الدراسة لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية: "يوجد أثر لإدارة المعرفة على صناعة القرارات الإدارية"،

والتي قسمت إلى الفرضيتين التاليتين:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المعرفة الضمنية في عملية صنع القرارات الإدارية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المعرفة الصريحة في عملية صنع القرارات الإدارية؛

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- إدارة المعرفة من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث لما توفره من قدرة وفعالية في صنع القرار في المؤسسة؛

- توجيه أنظار متخذي القرار إلى دور إدارة المعرفة كأداة داعمة لعملية صنع القرار، ولمواجهة التحديات المحيطة بالمؤسسة مما يساهم في تطوير مهارات متخذي القرار؛

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة التطبيقية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة، وذلك بتقديم المقترحات اللازمة للرفع من فعالية استخدام المعرفة في مجال صنع القرارات في العمل الإداري.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم المعرفة وفعالية عملية صنع القرارات الإدارية؛
- توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بإدارة المعرفة، و صنع القرار؛
- التعرف على أثر إدارة المعرفة في صنع القرار؛
- تحديد مدى إدراك متخذي القرار في المؤسسة لمفهوم المعرفة وأهميتها في صنع القرار؛

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- الميل الشخصي إلى مثل هذه المواضيع المرتبطة بالإدارة وتسيير المؤسسة بحكم التخصص وكذلك تميزها بالكثير من المرونة والإثراء العلمي؛
- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وخاصة لدى مؤسسات الأعمال؛
- طبيعة الموضوع والتي تدخل أساسا في التخصص المدروس (إدارة أعمال)؛

منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

بغرض اختبار أثر المعرفة في صنع القرار في المؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتبارهما الأنسب لتحليل وتفسير الظواهر وذلك من خلال الاستعانة بالاستبيان لجمع وتحليل

البيانات المأخوذة من عينة مكونة من 35 موظفا موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة الإدارة العليا، الوظيفي والتشغيلي.

ولغرض تحليل البيانات ثم استخدام برنامج SPSS V25 وعدد من الأدوات الإحصائية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذا البحث في ثلاث مجالات:

- 1- المجال المكاني: ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية إيليزي؛
- 2- المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية خلال شهري مارس وأفريل من سنة 2023؛
- 3- المجال البشري: شمل جميع الموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية إيليزي بمختلف مستوياتهم العلمية؛

صعوبات الدراسة:

- غياب ثقافة الاستبيان لدى بعض الموظفين مجتمع الدراسة؛
- صعوبة التوفيق بين الارتباطات المهنية والدراسة؛

هيكل الدراسة:

لهذا الغرض تم تقسيم هذه الدراسة الى جزئين، الجزء الأول فتناول الإطار النظري والدراسات السابقة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الادارية اما الجزء الثاني فتناول دراسة ميدانية حول: أثر ادارة المعرفة على عملية صنع القرار الاداري بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية إيليزي.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

لقد كانت المعرفة ومنذ القدم السبيل للإجابة عن الكثير من التساؤلات التي يتم طرحها، فالمعرفة هي ما يبحث عنه الإنسان منذ وجوده على سطح الأرض، فرغم أنها اختلفت في مصادرها وعمقها، إلا أنها بقيت من العوامل التي تساعد على البقاء، بحيث تدرجت من إيجاد الأساليب الأكثر يسرا للصيد بغرض البقاء إلى البحوث العلمية والتكنولوجية المتطورة، وقد ازداد الاهتمام بما في عصرنا الحالي خاصة مع ثورة الاتصالات والمعلومات والتقنيات والطرق التي يسرت السبل للبحث عن المعرفة وتبادلها، حيث أن تجديد المعارف أصبح يحتاج إلى أيام بعد أن كان إنتاج قدها إلى سنوات إن لم نقل قرونا من الزمن.

فالمعرفة لم تعد مرتبطة فقط بالفرد إما أصبحت مرتبطة أيضا بالجماعات والمنظمات وتحولت إلى مورد أساسي يمكن الاعتماد عليه من أجل النهوض بالمنظمة، وتطوير الإنتاج وحتى تحقيق ميزة تنافسية، لذا تزايد الاهتمام بالمعرفة في العقود الأخيرة تزييدا كبيرا، وستحاول في هذا الفصل التعرف في البداية على المعرفة وأصولها، ومتى بدأ الاهتمام بها لتنتقل فيما بعد إلى إدارة المعرفة.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وصنع القرارات الادارية

ستتم في هذا المبحث محاولة لتقديم عرض لإدارة المعرفة وكذا عملية صنع القرارات الإدارية بشكل يخدم أهداف الدراسة، من مفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأنواع القرارات المتخذة، إضافة إلى مراحل عملية صنع القرارات مع محاولة التركيز على أهم العوامل المؤثرة في صنع القرار، وزيادة فعاليته.

المطلب الأول: مدخل لإدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة أحد المفاهيم التي تحظى باهتمام متزايد من الباحثين في مختلف المجالات. ويرجع ذلك إلى التحول شبه الكامل للمنظمات إلى الاعتماد على المعرفة لتوجيه عملها وتطويرها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة

المعرفة هي كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات ذكاء، قدرات، اتجاهات، حكمة، سواء كان في الماضي أو الحاضر، يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات ناجحة.¹

هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة.

فالمعرفة يكتسبها الشخص نتيجة لتراكم المعلومات لديه، ذات الصلة بموضوع معين أو مجال معين، ما يولد لديه القدرة على الإدراك والتقييم للأحداث والمشاكل التي تواجهه، حيث يمكن له أن يستعمل هذه المعرفة التي يمتلكها مباشرة لاتخاذ القرار.²

هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة.³

¹ انتظار احمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة العلوم الاقتصادية، المجلد العدد الحادي عشر، بغداد، العراق، 2006، ص 12.

² لخلف عثمان، أ. لمارضوان، تفعيل إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01 / 2013، العدد 08، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، ماي 2013، ص 77.

³ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، الجمهورية العراقية، 2005، ص 12.

" المعرفة هي المهارات الإبداعية الناتجة عن التفكير والتفسير المختلف و المتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة.¹

ثانيا: التعريف بإدارة المعرفة:

لاحظ الباحثون ظهور عدة تعريفات لهذا المفهوم تشمل دراسة وتحليل جوانبها المختلفة، ومن هذه التعريفات:

إدارة المعرفة تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي.²

هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات" التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.³

هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة اختيارها تنظيمها استخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات حل المشكلات التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.⁴

كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات، وهي عملية مستمرة لخلق المعرفة، ثم تفسيرها، وحفظها ونشرها، وإجراء عمليات تنقيح متواصلة لها.⁵

¹ دحماني زهير، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2017/2018، ص 09.

² ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 19.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ لخلف عثمان، لماررضوان، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁵ السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2013، ص 173.

هي المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية مؤسسة، لكي تحرز النجاح، الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها، كما تشير ادارة المعرفة إلى المنهج الذي يتم من خلاله خلق المعرفة والوصول إليها والمشاركة فيها وتنفيذها من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة.¹

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة لتقليل التكاليف ورفع المجهودات.
- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري.
- تعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- توفر فرصة للحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.
- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة.

لماذا تهتم المنظمات بإدارة المعرفة ؟

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بممثليها.²

رابعاً: نشأة ادارة المعرفة وتطورها:

في النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال على وجه الخصوص. لقد تبع إصدار الكتابين الأكثر شهرة في هذا الموضوع من قبل نوناكا وتاكيوشي & Takeuchi (1995)، (Nonaka وليونارد - بارتون Leonard - Barton) (1995) مجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات.

¹ سلسلة المميزون الادارية، إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2005، ص10.

² محمد خالد ابو عزام، ادارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر، عمان، الاردن، 2021، ص25.

الرسالة الأساسية لهذه المؤلفات هي: أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة (أي وضع المعرفة موضع التنفيذ). وكما يقول جوردن (Gordon، 1997) إنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات. وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على التعليم في التأهيل الأولي من خلال تزويد الطلبة بمهارات التفكير الإدراكي والتقني كما تقع على عاتق المؤسسات المهنية كالجمعيات والاتحادات المتخصصة متابعة التغيير ومواجهة التحديات لمجاراة تلك التحديات والتغيير باعتبارها فرصاً للتطوير من خلال المشاركة والاشترك والاندماج مع البيئة. لقد أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثر من مجرد الحصول على الشهادة، كفاءات تمزج التعليم بالخبرة وتولد الإبداع والابتكار، كفاءات تستمد قوتها من الثقة بالنفس والعزيمة والإصرار على التطور ومجاراة التغيير من خلال التعليم المستمر الذي يمكن أن تهيئه ورش العمل والمؤتمرات والندوات والدورات التدريبية التي لا تدعمها المؤسسات التعليمية فحسب بل المؤسسات المهنية وفي مقدمتها الجمعيات والاتحادات المتخصصة. الأهم من ذلك أن يمتلك المهني من عمال المعرفة القدرة على التعلم لأن ما يعرفه اليوم لن يضيف قيمة إلى عمله في الغد كي يكون منتجاً ومساهماً.¹

الفرع الثاني: عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي (الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية)²، كما أن تفاعل العناصر الأربعة معا هو من يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

1- الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع؛ سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.

ويمكن تلخيص دور الاستراتيجية في:

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة.
- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- تسهم الاستراتيجية - وخاصة في مجال المعرفة الضمنية - في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.

¹ السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 90 - 97.

- تسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت - مثلا - الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.

2 الأشخاص:

- يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة؛ لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها والمقصود بالأفراد هنا هم كادر أنظمة المعلومات وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. وعمليا فإن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسة في برامج إدارة المعرفة، ولا تستطيع العمل من دونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعاً من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات.
- إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة.

الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة تتلخص في:

- تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.
- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه.
- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية.
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة.

3- التكنولوجيا:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية.

إن كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتماد في التكنولوجيا المعلوماتية بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة، أما في المعرفة الظاهرة فإننا نحتاج إلى الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة المرزومة، والتي يمكن استخدامها من خلال التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الإلكترونية.

ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.
- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

4- العملية:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية.

يمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة الآتية:

- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.

- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبنى المشاركة بالمعرفة والابداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

الفرع الثالث: وظائف ادارة المعرفة

يمكن تلخيص وظائف المعرفة في¹:

- الاهتمام بالعنصر البشري من حيث جلهم، واستقطابهم، ومعالجتهم.
- وضع نظام خاص للحوافز أو المساهمة بذلك.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها، وتقاسمها، واستخدامها.
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها، بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من الحواسيب والبرمجيات، ووسائل الاتصال اللازمة.

من خلال ما سبق يتضح أن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة، إضافة إلى جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة من داخل المنظمة أو خارجها، مع التأكيد على تأسيس بيئة ثقافية تشجع على تداول المعرفة بين الأفراد من أجل الاستفادة لكل الأطراف.

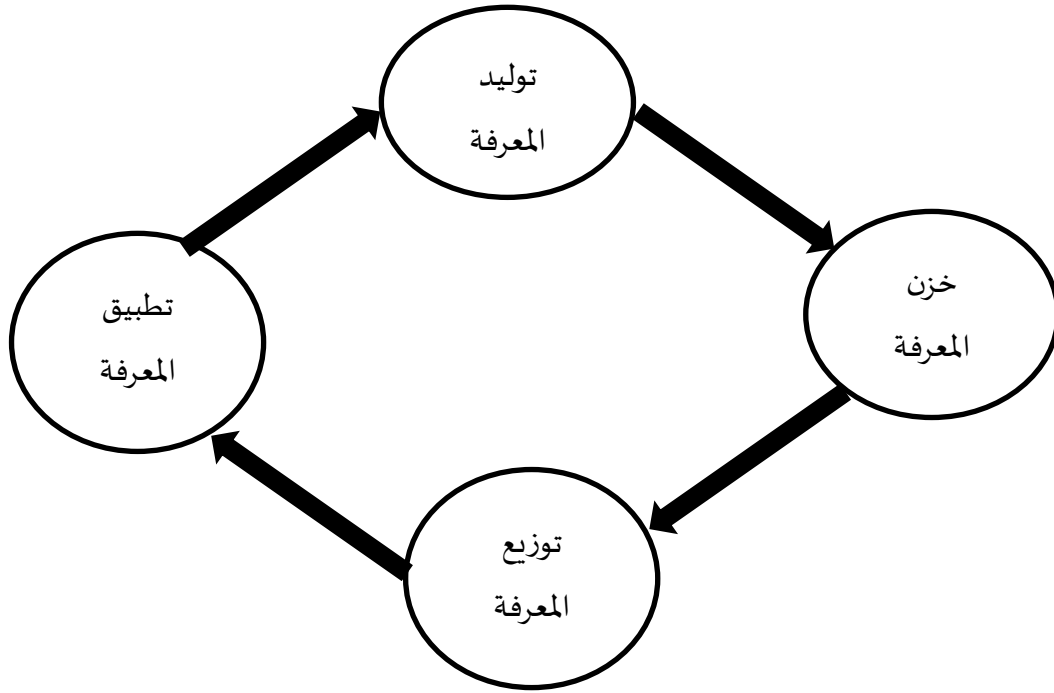
الفرع الرابع: عمليات إدارة المعرفة

تختلف آراء الباحثين في تحديد العمليات الأساسية لإدارة معرفة المؤسسة، إلا أنهم يتفقون على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة وهي مجموعة العمليات المتتالية والمتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة

¹ مصيطفى عبد اللطيف، قاسمي محمد منير، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد 11 العدد:

03، جامعة غرداية، الجزائر، السنة 2019، ص787.

الشكل رقم: (01 – 01) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، الجمهورية العراقية، 2005، ص 62.

اولاً: توليد المعرفة:

يعني توليد المعرفة إبداع المعرفة عند الكثير من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأسمال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز، وتحقيق حصة سوقية كبيرة في مجالات مختلفة، كتنفيذ الاستراتيجية، واستحداث خطوط عمل جديدة، والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات المثلى وتطوير مهارات المهنيين. وتشير مفردات: اقتناء أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف و امتصاص واكتساب أو استحواذ إلى توليد المعرفة والحصول عليها ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة.

ثانياً: تخزين المعرفة والاحتفاظ بها:

بالرغم من أن المنظمات تولد المعرفة وتتعلم، إلا أن هذه المعرفة يتم نسيانها، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً، نتيجة لفقدانها كثير من المعرفة التي يحملها عدد كبير من الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني

من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتولد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعد البيانات. ويتم خزن المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية.

ثالثاً: توزيع المعرفة

هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المنظمة، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدودها، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أو مصرحاً بها، ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل الاهتمام الأكبر لدى الإدارات في المنظمة.

رابعاً: تطبيق المعرفة

هدف إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، والمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، ويتم تعلم المعرفة عبر التجريب والتطبيق، مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، لذا فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، ويجب استخدام المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال التكامل والإبداع وتوسيع قاعدة المعرفة القائمة، واستخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة.¹

المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر دراسة كيفية اتخاذ القرار من المواضيع التي ارتبطت بطبيعة السلوك البشري على كافة الأصعدة، كما أن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الإنسانية للمدير فمقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدرك أهميتها وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها، لذا سنحاول في هذا المطلب الاحاطة قد الامكان بمفاهيم اتخاذ القرار وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه وكذا مساهمة المعرفة في اتخاذ القرار الاداري.

¹ محمد خالد ابو عزام، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفرع الأول: مفهوم عملية صنع القرار

وسنعرج على مفهوم كل من اتخاذ القرار وصناعة القرار نظرا لاختلافهما

اولا: القرار وصناعة القرار

القرار هو قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأكثر تناسبا للتعامل مع الحدث، ويعبر القرار في النهاية عن الإجراءات المحددة لتصرفات العنصر البشري المستهدف به.¹

تعني كلمة "قرار" البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية، ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه "مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله".²

اتخاذ القرار هو عملية الاختيار الواعي والمدرك بين مجموعة البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المترتبة لكل بديل وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها.³

ويمكن تعريف صنع القرار بأنه : سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات. ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.⁴

وتسبق مرحلة اتخاذ القرار مرحلة صناعة القرار، وهذه المرحلة تعنى بجميع العناصر المختلفة المكونة للقرار والتي تراعى الأبعاد المختلفة وفي الوقت نفسه تدخل ضمن المعايير المطلوبة أو التي تعبر عنها وإخراجها في صورة بدائل متعددة، كل بديل يعبر عن رؤية خاصة تجاه حل المشكلة أو التعامل مع الموقف أو الحدث.⁵

وتجرى عملية المفاضلة بين البدائل حتى تنتهي إلى البديل الأكثر تناسبا، وهو ما يصل بنا إلى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة اتخاذ القرار.

¹ عبد الغني حسن هلال، مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2010، ص 111.

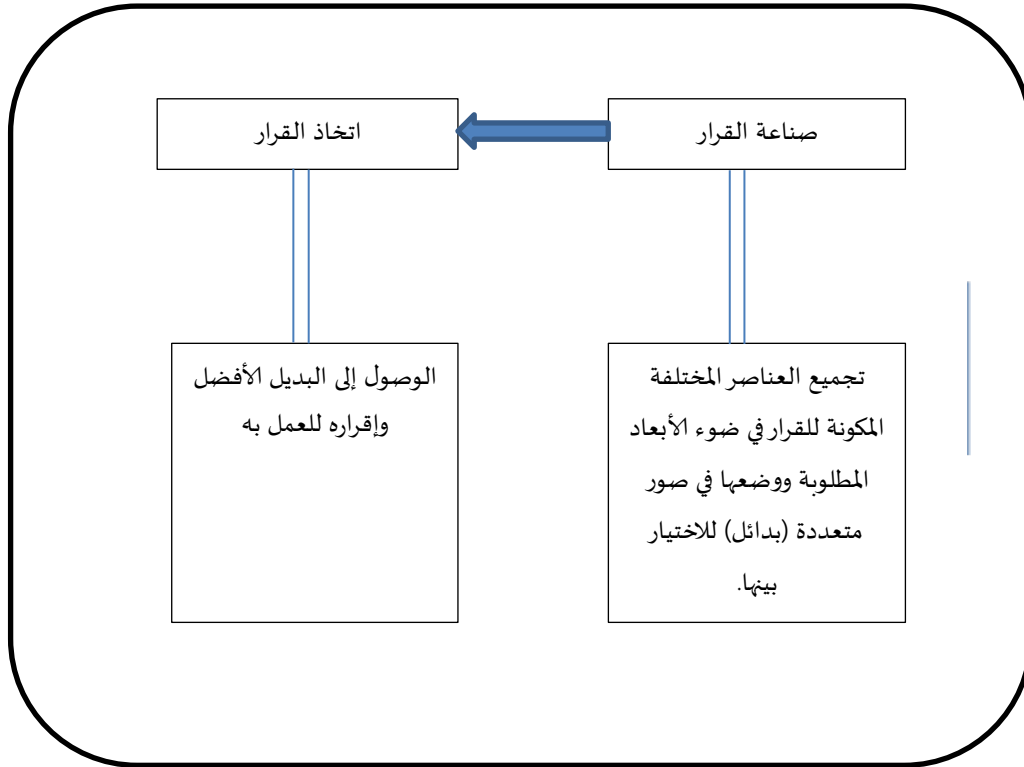
² نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، أنواعها ومراحلها، دار امجد للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 10.

³ سليم بن رحمون ورفيق مزاهدية، أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10 العدد 01، المركز الجامعي تمنغست، الجزائر، 2021، ص: 141-155.

⁴ نوال عبد الكريم الأشهب، نفس المرجع، ص 10.

⁵ عبد الغني حسن هلال، نفس المرجع، ص 112.

الشكل رقم: (01 – 02) العلاقة بين صناعة القرار واتخاذ القرار



المصدر: عبد الغني حسن هلال، مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2010، ص 112.

ثانياً: أهمية صنع القرار

صنع القرارات هي محور العملية الإدارية تلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين يحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

وعندما يقوم المدير بوظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجبرها على

الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء أن وجدت هكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.¹

الفرع الثاني: خصائص وأنواع القرارات الإدارية

أ: خصائص القرارات الإدارية

هناك بعض المواصفات التي من شأنها أن تساعد القائد على الوصول إلى اتخاذ قرار أكثر فعالية وذلك من أجل الوصول إلى قرار أنسب، وأهم هذه الخصائص ما يلي:²

- مراعاة واستخدام خطوات اتخاذ القرار.
- الحرص على مشاوره العاملين في المؤسسة من قيم واتجاهات وقوانين وأنظمة وسياسات.
- تجنب الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات قصر النظر وجمود الفكر.
- المبالغة في التبسيط والاعتماد على الخبرات الشخصية.
- تجنب الأحكام عن اتخاذ القرار.
- استخدام وسائل تكنولوجيا إدارية في القرارات الاستراتيجية والمهمة.

هناك خصائص معينة القرار واختياره وهما يرتبطان ببعضهما بصورة معقدة والخصائص الرئيسية هي:³

- وجود الرغبة في التنظيم بإحداث تغيير إذا تطلبت المشاكل القائمة ذلك أو تجنب المشاكل المتوقعة مستقبلا أو في حالة تحسين الأداء.
- تحديد درجة التغيرات المطلوب إحداثها والذي غالباً ما تؤثر على مصالح العاملين في التنظيم وعلى طموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية لذلك فإن التغير المقترح إحداثه لابد أن يأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية البيئية للمؤسسة وغايات الأفراد العاملين ورغباتهم، فيجب على متخذ القرار أن يحدد المعالم التي يستطيع التأثير بها والتحكم فيها وتلك التغيرات التي تقع خارج بينته وهذا يجعل عملية اتخاذ القرار تتم تحت قيود وتحدد اتجاه التغير المتوقع إحداثه.
- ضرورة التعريف بالمشكلة التي تتطلب إحداث التغيير.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، د إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2016، ص 39.

² عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 63.

³ طارق عبد الرؤوف عامر، د إيهاب عيسى المصري، نفس المرجع، ص 11.

ب: أنواع القرارات الإدارية:

يمكن تصنيف القرارات الادارية على النحو التالي¹:

أ) قرارات وفقا للمستوى الإداري ونشاط المؤسسة، وتنقسم إلى:

- القرارات الاستراتيجية: وهي التي تؤخذ من أعلى سلطة وظيفية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتغطي مدة زمنية أطول ويهتم بتحديد أهداف المنظمة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عملية توزيع واستخدام هذه الموارد إضافة إلى توضيح السلطة وتحديد المسؤوليات.
- القرارات الإدارية (التنظيمية): قرارات تؤخذ على مستوى الإدارة الوسطى المتعلقة بالرقابة والحافزية داخل التنظيم. ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد التي تم الحصول عليها قد تم استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.
- القرارات التشغيلية: هي القرارات التي تتخذها الإدارة المباشرة أو التنفيذية لسير المهام والأعمال الروتينية أو اليومية في المنظمة.

ب) قرارات وفقا لإمكانية برمجتها، وتشمل ما يلي:

- القرارات المهيكلة: هي القرارات المتكررة والروتينية، حيث يتم وضع أساليب وطرق مدروسة لها مسبقا ولا يمكن أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة.
- القرارات غير المهيكلة: قرارات جديدة وغير متكررة وليست متتابعة ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وذات تأثير على نشاط المنظمة في المدى الطويل. وعادة ما تظهر عندما تواجه المنظمة المشكلة لأول مرة ولا تمتلك خبرة لحلها. حيث تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لإيجاد الحلول المناسبة لها.

ج) قرارات حسب توفر المعلومات: وتنقسم إلى:

- قرارات في حالة التأكد: وتتخذ في حالة تكامل وتوافر المعلومات الكافية لمتخذ القرار؛
- قرارات في حالة عدم التأكد: وتتخذ في حالة وجود جهل واضح بالمعلومات التي تحدد عملية اتخاذ القرار ويركز فيها على عملية التنبؤ.
- قرارات المخاطرة وتتخذ في حالة وجود ضبابية في المعلومات. وهذه الحالة متأرجحة بين الحالتين، حيث تزايد خطورة المجازفة كلما زادت حالة عدم التأكد (عدم اليقين).

¹ سليم بن رحمون ورفيق مزاهدية، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الفرع الثالث : مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري

عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بشكل تام مع حل المشكلات فعادة ما تتخذ القرارات لحل مشكلة معينة ظهرت أثناء العمل، عملية اتخاذ القرار مسألة ذات أبعاد عديدة واتفق أكثر علماء الإدارة على تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار وفقاً للخطوات التالية¹ :

1. دراسة الوضع الحالي: وهي الخطوة التي يتم فيها بحث تفصيلي عن كل الأشياء التي تؤثر وتتأثر والمتعلقة بموضوع اتخاذ القرار.
2. تحديد المشكلة: من خلال دراسة الوضع في الخطوة السابقة يتم تحديد المشكلة / المشكلات التي تتعلق بأمر اتخاذ القرار وهذا يتطلب الأمر دراسة وتحديد المشكلة وصياغتها بشكل سليم ودقيق، ذلك لأنه إذا لم تشخص المشكلة بشكل سليم وتدقيق الخطوات تكون عديمة الفائدة.
3. دراسة المشكلة: وهي الخطوة التي يتم فيها تحليل المشكلة أو المشكلات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وذلك بتحديد المشكلة المحورية وأسبابها وآثارها وتوضيح العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة.
4. وضع الحلول بناءً على تحديد المشكلة المحورية، أسبابها وآثارها يتم اقتراح الحلول المختلفة للمشكلة ويتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة، ومن ثم يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حدى بتحديد جوانبه الإيجابية والسلبية على حد سواء.
5. اختيار الحل الأنسب: بناء على المفاضلة بين مختلف الحلول المقترحة يتم اختيار الحل الأنسب لظروف منظمة الأعمال والأمر بدراسة القرار والظروف المحيطة به.
6. تنفيذ القرار: لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل الأنسب فقط، بل يمتد إلى وضع الحل موضع التنفيذ بواسطة الأفراد أو الجهات المختصة ويتم ذلك بعد إخطار كل المعنيين بالحل الأنسب ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ.
7. تقييم القرار: بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة ويسمى ذلك بتقييم القرار وبناءً على هذا التقييم يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ خيار آخر بديل.

¹ مظفر محمد نوري، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3 العدد 2، جامعة كركوك، العراق، 2013، ص 28.

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وفعالية القرار الاداري

(أ) العوامل المؤثرة في صنع القرار

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

(1) أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لابد و أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

(2) الثقافة السائدة في المجتمع:

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 فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

(3) الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

(4) العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في جانبين هما:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.¹

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 25.

5) العناصر التنظيمية:

وتتمثل في نمط التنظيم وتعدد المستويات الإدارية وفي قيم المدير والعامين ومصالحهم ومدى توافقها أو تعارضها، والضغوط الخارجية والداخلية التي يتعرض لها المدير والعاملون بالإضافة إلى طبيعة الاتصالات الإدارية التي يحصل المدير من خلالها على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، وبالتالي سلامة ورشد القرارات، ويعتمد على حسن هذه الاتصالات وسرعتها وفعاليتها في أداء مهمتها بالإضافة إلى وصولها في الوقت المناسب.¹

6) العوامل البيئية:²

بيئة القرار هي مجموعة العناصر أو النظم البيئية التي تؤثر في القرار وتتأثر به ويمكننا التمييز بين بيئتين داخلية وخارجية، ويلعب كل منهما دورا هاما في عملية صنع القرار:

1. عوامل البيئة الداخلية تتمثل في العوامل التنظيمية ومن أهم هذه العوامل:

• نمط التنظيم الإداري:

تتأثر القرارات بدرجة اللامركزية في التنظيم، لما يترتب عن هذه الأخيرة من مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على عملية صنع القرار، ومنها تحقيق السرعة في صنع القرار وزيادة في تقبل القرار وإدراك أكبر لظروف المشكلة محل القرار، كما تتأثر القرارات بالمستوى الإداري، فتعدها يصعب وصول المعلومات من القاعدة إلى قمة التنظيم مما ينعكس سلباً على عملية صنع القرار.

• الاتصالات الإدارية:

تحتاج عملية صنع القرارات الفعالة إلى شبكة اتصالات فعالة لجمع المعلومات والحقائق التي تستند عليها مراحل هذه العملية وكذا توصيل القرار إلى من يعينهم الأمر في الوقت المناسب.

2. عوامل البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية كالأنشطة الخاصة بالشركات المنافسة والصناعات الأخرى كالاكتشافات العملية والنظم المالية والبنكية والابتكارات التكنولوجية والتعليمات والقوانين والعادات والقيم وكلها عوامل تؤثر في درجة فعالية القرار.

¹ أحمد على عبيد، اللامركزية في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982، ص 178.

² طارق عبد الرؤوف عامر، د إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(2) فعالية اتخاذ القرارات الإدارية¹

يعتمد نجاح المنظمات على مدى الفعالية في أداء أعمالها، وذلك مرتبط بدرجة كبيرة بفعالية عملياتها الإدارية خاصة عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال ما ينتج عنها من قرارات وما تتصف به من سهولة التنفيذ أو من حيث الجودة، فتحقيق ذلك يمكنها من الوصول إلى الأهداف التي تم التخطيط لها. لذا فإن عملية تحسين وزيادة فعالية القرارات المتخذة أصبحت من أكثر المواضيع الحاحا في مختلف المنظمات.

إن القرارات الفعالة في تلك القرارات التي تقود إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على معلومات كافية للإحاطة بالمشكلة وظروفها بالإضافة إلى استخدام الأساليب الكمية والعلمية في اتخاذ القرار. إذن يمكننا القول أن الفعالية في اتخاذ القرار تنبع من فعالية القرار وهذا يوضح (محمد الصيرفي) بأن الفعالية في اتخاذ القرار هي محصلة العنصرين هما: نوعية القرار بمعنى جودته، ومدى القبول الذي يحظى به من قبل المرؤوسين. وبهذا المفهوم إن الفعالية في اتخاذ القرار لا تحدد بحجم القرارات التي يتخذها المدير خلال فترة زمنية معينة.

وتحدد جودة القرار استنادا إلى مجموعة من الأبعاد والمتمثلة بصفة أساسية في الأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي من الممكن أن تتولد عن القرار المتخذ، استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد ممكن، اكتشاف فرص جديدة وتجنب النزاعات داخل المنظمة وخارجها.

حيث ترتبط فعالية القرار بمدى قبوله من قبل المرؤوسين ومشاركتهم في تنفيذه، ويمكن تحديد ذلك وفق

المعادلة التالية:

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

من هذه المعادلة يتبين أن القرار لن يكون فعالا إلا إذا كانت هناك موازنة بين نوعية القرار ودرجة قبوله من

قبل المنفذين، ووفقا لهذه المعادلة فإن متخذ القرار يكون أمام أربع حالات أساسية يمكن توضيحها كما يلي:

قبول منخفض	←	جودة مرتفعة
قبول مرتفع	←	جودة منخفضة
قبول مرتفع	←	جودة مرتفعة
قبول منخفض	←	جودة منخفضة

¹ لزهر ساحلي، سهام بوصبع، المعرفة وأثرها في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد2، عدد 1، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، جوان 2019، ص307.

وبشكل عام فإنه وحتى يتصف القرار بالفعالية لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص أهمها ما يأتي¹:

- القرار الفعال يدخل في طياته إمكانية التنفيذ؛
- القرار الفعال يحقق أفضل النتائج الايجابية؛
- القرار الفعال يتطلب انتهاج الأسلوب العلمي؛
- القرار الفعال يتطلب المنهجية العلمية في التحليل؛
- القرار الفعال له تأثيرات استراتيجية؛

الفرع الخامس: مساهمة المعرفة في اتخاذ القرار الاداري

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

ويمكن إبراز دور المعرفة والعمل على إدارتها في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال دورها ومساهمتها في اتخاذ قرارات أفضل وكذا تقليص دورة القرار.

(1) إمكانية اتخاذ أفضل القرارات:

إذا كانت هناك كمية قليلة من المعلومات وكانت المعرفة الموجودة متوسطة النوعية فإن إمكانية اتخاذ قرارات جيدة تكون متوسطة. أما إذا كانت المعلومات متوفرة بكثرة وكانت المعارف الموجودة ذات نوعية جيدة من حيث الملاءمة والأهمية الاستراتيجية فإن إمكانية اتخاذ قرارات أفضل تكون أكبر. بينما في حالة وجود معلومات غير منظمة ونقص الوسائل من أجل تحليلها بدقة فإن إدارة المعرفة تأتي بقدرتها على نشر المعلومات والمعارف المتعلقة بصفة مباشرة بالظاهرة أو المشكلة المطروحة لتحليل تلك المعلومات بالطريقة الملائمة، عن طريق استخدام مجموعة من الوسائل.

¹ لزهري ساحلي، سهام بوصبع، نفس المرجع، 307.

(2) تقليص دورة القرار:

وكنتيجة حتمية لإعادة تنظيم المنظمة، فإن دورة اتخاذ القرار تقلص عن طريق إدخال التطبيقات الجيدة والمعارف إضافة إلى وسائل التقاسم وخاصة أنظمة سير العمل " (workflow) الموضوعة من أجل اتخاذ القرارات. من خلال النقطتين السابقتين يمكن التأكيد على أن المعرفة تساعد بشكل كبير متخذ القرار في تقويم عملية الإدراك وبالتالي التأثير بصورة إيجابية في تقييم المواقف والجوانب الأساسية ذات الصلة بالموضوع المزمع اتخاذ قرار بشأنه من خلال فهم حقيقة تلك المواقف. كما أنه لا بد من توجيه فكر المنظمات إلى العوامل التي تسهم في تفجير القدرات المعرفية للموارد البشرية لأن منظمات العصر تحتاج دوماً على القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.¹

¹ لزهري ساحلي، سهام بوصيع ، نفس المرجع السابق، ص 308.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها

سيكون في مبحثنا هذا عرض للدراسات السابقة - العربية والاجنبية- التي تناولت متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة وعملية صنع القرارات الإدارية).

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

تناول الكثير من المهتمين والباحثين في مجال الإدارة العديد من الدراسات الخاصة بموضوع إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية وربطها بالكثير من المتغيرات، وفي هذا الإطار تم اختيار بعضها منها من أجل تكوين قاعدة معرفية متينة للانطلاق في البحث وتمثل في:

الفرع الأول: الدراسات باللغتين العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل (ادارة المعرفة)

- الطيب داودي، ابن خليفة أحمد(2013)، فاعلية ادارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي – دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي- الجزائر، دراسة منشورة بمجلة "أبحاث اقتصادية وإدارية".

تناولت هذه الدراسة موضوع مساهمة إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي وهدفت إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية، وكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي.

استهدفت الدراسة (36) إطار من الإدارة العليا (مدير عام، رئيس قسم ، رئيس مصلحة) يعملون في (14) مؤسسة اقتصادية حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان خصص جزء منه لإدارة المعرفة وتكونت من (4) متغيرات، وخصص جزء ثاني منها للقرار الاستراتيجي الذي تفرع عنه متغيران. وقد حلت بيانات الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي الوسط الحسابي الانحراف المعياري معامل الاختلاف، معامل الارتباط لبرسون.

خلصت الدراسة الى ان العلاقة بين المتغيرين (عمليات إدارة المعرفة) و (صناعة القرار الاستراتيجي) علاقة جد ايجابية وذات دلالة إحصائية اقل من (0.01) وهما مرتبطين ارتباط فوق المتوسط وعليه فإن إدارة المعرفة تساهم في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وترفض الفرضية الصفرية.

في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات، تقدم الباحث بعدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفاعليته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة.

- على المؤسسات الاقتصادية تمييز معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءتها ومواردها البشرية باعتبارها من بين أهم مصادر ومركزات القرار الاستراتيجي.
- على المؤسسات الاقتصادية اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من مزاياها.
- رقعة حسن، قريشي محمد الصغير(2021)، عمليات إدارة المعرفة وأثرها على أداء المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز وحدة الجلفة - الجزائر (باللغة الانجليزية)، دراسة منشورة بمجلة مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية

Knowledge Management processes and their impact on firm's Performance - Field study in SONELGAZ company – Unit of DJELFA-

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في كل من عمليات إدارة المعارف والأداء في المؤسسة حسب الجنس والمستوى التعليمي.

تم استخدام طريقة الاستبيان لجمع البيانات (المعلومات) عن متغيرات الدراسة من عينة عشوائية من 32 عاملاً في مؤسسة سونلغاز - وحدة الجلفة - ينتمون إلى مستويات الإدارة العليا والمتوسطة. لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وللإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- لا توجد فروق في مستوى الأداء تعزى إلى الجنس والمستوى التعليمي للعاملين في المؤسسة قيد الدراسة، ووجود وعي لدى العاملين بإدارة المعرفة وفعالية عملياتها المختلفة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليتي المعرفة والأداء في المؤسسة قيد الدراسة.

في ضوء الإطار النظري للدراسة والحالة العملية تم تقديم التوصيات التالية:

- التأكيد على أهمية إدارة المعرفة ومراجعة أبعادها بشكل يعزز جوانبها الإيجابية ويعالج جوانبها السلبية حيث أن إدارة المعرفة هي شرط أساسي لتحسين الأداء.
- محاولة تجاوز الاتجاهات السلبية السائدة في تطبيق ونشر المعرفة.

- تشجيع العمل والمحافظة على روح الفريق ومنحه الحرية الكاملة والاستقلالية في العمل والتنفيذ.
- إشراك الموظفين في صنع القرار وتحديد الأهداف وصياغة السياسات والتوجهات المستقبلية ، مما يساعد على الانتماء إلى المنظمة ويقوي دافعية الأفراد للعمل والإنجاز.
- مارتا ماس ماتشوكاي (2014)، دور القيادة: تحدي إدارة المعرفة والتعلم في المنظمات كثيفة المعرفة. دراسة منشورة في مجلة هيباتيا برس

Marta Mas-Machuca (2014) The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في عملية تطبيق إدارة المعرفة والتعلم خصوصا في المؤسسات التي تعتمد على تقديم المعرفة بشكل خاص (المؤسسات التعليمية، مؤسسات البحث العلمي، ومؤسسات الخدمات الاستشارية)، وقد تم توزيع استبيان الدراسة على (110) مدراء مشاريع لإدارة المعرفة يعملون في 23 شركة تعمل في مجال الاستشارات في منطقة كاتالونيا في اسبانيا حيث تم استرجاع (100) استبيان صالحة للتحليل.

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة والتطبيق الناجح الإدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج أن للقيادة دور مهم في خلق ثقافة مبنية على القيم، الثقة، الشفافية والصدق والتي من شأنها تعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة وبالتالي اعطاء الفرصة للعاملين للتعلم والتطوير والابتكار.

الفرع الثاني: الدراسات باللغتين العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغير التابع (صنع القرارات الادارية)

- لبيب عبدالعزيز لبيب، فتحى توفيق حفينه، سامح عاطف أبو العز (2020)، دراسة آليات صناعة القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة – جمهورية مصر. دراسة منشورة بمجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على آليات صناعة القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة، لهذا الغرض فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

اشتمل مجتمع الدراسة على بعض أندية محافظة الجيزة واشتمل على كل من مدراء الاداريين واداري النشاط الرياضي، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية لمدراء الاداريين والإداريين ببعض أندية محافظة الجيزة حيث تم عرض محاور وعبارات المقياس والاستبيان واستبيان المتغيرات الإدارية على مجموعة من الخبراء وعددهم (7) في مجال الإدارة الرياضية بهدف تقدير صلاحية المحاور الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية واستبيان صناعة القرار. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة:

- توجد فجوة بين الاداريين وصناع القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظ الجيزة .
- هناك قصور في الاعتماد على المعلومات والبيانات المستمدة من اداري الأنشطة الرياضية في صناعة القرار الإداري داخل بعض أندية محافظة الجيزة.
- غياب القياس والتقويم الموضوعي للألية صناعة القرار الإداري داخل إدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة.
- لا توجد متابعة دقيقة لألية تنفيذ القرارات وهو ما قد يؤدي إلى فشلها على الرغم من كونها قرارات صائبة .

هذا وأوصى الباحث بما يلي:

ضرورة القيام بالقياس والتقويم الموضوعي لأليات تنفيذ القرارات الادارية داخل ادارة النشاط الرياضي للأندية.

- ضرورة الاهتمام بزيادة الحوافز المادية والمعنوية لموظفي ادارة النشاط الرياضي بالأندية و ذلك لإنجاح القرارات الصادرة.
- ضرورة الاهتمام بمجالس الادارات والمدراء الاداريين بمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة وعدم الاقتصار على الاهتمام ببعض المراحل.
- ضرورة اهتمام القائمين على صناعة القرار بالأندية الرياضية بالاعتماد او الحصول على المعلومات الصحيحة من مصادرها المباشرة قبل اتخاذ القرار.
- عمر علي الرفايحه (2019)، العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس في الريف الأردني، دراسة منشورة بمجلة كلية التربية

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس في الريف الأردني والتعرف على العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له ودرجة تأثر استجابات المستجيبين بمتغيرات كل من الجنس والوظيفة والخبرة العملية.

ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال جمع البيانات والمعلومات النظرية من مصادرها من مراجع علمية ودراسات سابقة، ثم طوّر الباحث استبيان لغرض جمع البيانات الميدانية لمعرفة العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدى أفراد عينة الدراسة، والتي تكونت من مديري المدارس ومديراتها والمعلمين والمعلمات في مدارس المناطق التعليمية في الريف الأردني، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية

متعددة المراحل، وتم توزيع الاستبيان على 250 فرداً من مجتمع الدراسة وبطريقة عشوائية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 185 استبيان.

وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع درجة تأثير كل من العوامل الشخصية والإنسانية، والتنظيمية والإدارية في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، وتوسط درجة تأثير العوامل البيئية والاجتماعية، كما أظهرت أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتغير الوظيفة.

- أديب سالم مسعود الأغا(2021)، مخلفات عمليات صنع القرارات الإدارية في بيئة الأعمال الداخلية بجامعة الأقصى غزة - فلسطين "دراسة ميدانية" دراسة تم نشرها بمجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعمقة.

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لمفاهيم نوعية حول مخلفات عمليات صنع القرارات الإدارية وعلى مدى وجود تلك المخلفات في بيئة الأعمال الداخلية بجامعة الأقصى بغزة،

استخدم الباحث لتحقيق الأهداف المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبيان لقياس آراء المسؤولين بالجامعة حول الظاهرة وزعت على العاملين ذوي المسؤوليات الإشرافية وهم (46) مسؤولاً، واستجاب للدراسة (38)، وكان العدد الإجمالي للاستبانات الصالحة للاستخدام (31).

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن بيئة الأعمال الداخلية غير ملوثة بفعل الانبعاثات الضئيلة الناجمة عن عمليات صنع القرارات، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، كما صاغ تعريفاً لمفهوم مخلفات صنع القرارات وهو: "تلك الانبعاثات الضارة ببيئة العمل الداخلية الناجمة عن سوء استخدام الموارد اللازمة لعمليات صنع القرارات الإدارية" وأوصى الباحث بـ:

- الاهتمام بإدارة المعلومات على وجه الخصوص ومحاولة زيادة الشفافية.
- صياغة أبحاث علمية جديدة لتصميم نماذج قياس تلوث بيئة العمل الداخلية ورصد نسبة التلوث وتقييم أسبابه.
- زيادة تعميق فكرة الدراسة واعتماد تعريف مخلفات صنع القرارات الإدارية.
- إجراء مزيداً من الدراسات في مجتمعات دراسية مختلفة كالقطاع الخاص لأن المشكلة تكون أكثر بروزاً.

- عبد الناصر احمد جرادات، زياد محمد المشاقبة، محمود محمد العجلوني (2009)، دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الأردن، دراسة نُشرت بمجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في جودة عملية صنع القرار الإداري في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، وأيضاً من أجل اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات كما تحاول الدراسة إبراز دور استخدام نظم المعلومات الإدارية في جودة اتخاذ القرارات في البنك.

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الهيئات الإدارية المشرفة على مصرف الإسكان للتجارة والتمويل، ومن جميع المستويات الإدارية (الإدارة التشغيلية والإدارة الوسطى والإدارة العليا) اشتملت على ثلاثة مواقع إدارية كبيرة للمصرف تركزت في عمان، مما سهل استرجاع عدد كبير من الاستبيانات واشتملت عينة الدراسة على (210) مدير من المستويات الإدارية الثلاثة التي تشكل مجتمع الدراسة.

استخدم الباحثون استبيان لقياس متغيرات الدراسة وقد اشتملت على (18) فقرة شملت المستويات الإدارية الثلاث في المصرف حيث تمت الإجابة عنها من قبلهم، واستخدمت الدراسة كذلك أسلوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها.

ومن أبرز النتائج التي تم الوصول إليها التأكيد على الارتباط الوثيق بين نظم المعلومات الإدارية وعملية جودة صنع القرارات الإدارية و الأثر الكبير لنظم المعلومات الإدارية في جودة صنع القرار الإداري من حيث (البعد الزمني، والبعد الشكلي والمحتوى).

- Şenol Sezer (2016) School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process

دراسة سينول سيزر، آراء مسؤولي المدرسة حول أولويات المهام والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لديهم، دراسة منشورة بمجلة كلية التربية التركية

كان هدفها الكشف عن آراء مديري المدارس حول أولويات المهام، والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج النوعي لتحقيق أهداف دراسته، تكونت مجموعة الدراسة من 20 مديراً من مديري المدارس في مركز مدينة طرابزون التركية للسنة الدراسية 2013/2014 وتم الحصول على البيانات باستخدام نموذج الشبكة المهيكلية الذي تم تطويره من قبل الباحث وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل

الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن العامل الرئيس الذي يؤثر في الغالب على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح، ثم تأتي العوامل الأخرى وعلى رأسها آراء المعلمين ونواب المديرين والاقتراحات والأهداف التعليمية للمدرسة.

الفرع الثالث: الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالمتغيرين

- أحمد محمد أحمد، عائشة الهادي محمد أبو عبد الله (2020)، أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية، دراسة منشورة بالمجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي

هدفت هذه الدراسة الدارسة إلى تحقيق الهدف العام وهو التعرف على أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وللوصول لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز الدراسة، وعلى تحصيل مستلزماته من البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. المتكونة من موظفي جامعة طرابلس من مدراء وعمداء ورؤساء الأقسام بإدارة الجامعة والكليات والبالغ عددهم (100) مفردة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن الباحثان اعتمد أسلوب المسح الشامل فقام الباحثان بتوزيع (100)، واستردت (87) استمارة صالحة للتحليل، طبقت عليها الدراسة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغت نسبة الأثر (6-32%) ما لم يؤثر مؤثر آخر، بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية، فقد بلغت نسبة الأثر (11) ما لم يؤثر مؤثر آخر، وأوضحت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغت نسبة الأثر (7.8%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.

حيث خرجت الدراسة في الأخير بمجموعة من التوصيات المهمة والتي من شأنها إمكانية الأخذ والعمل بها من قبل الجامعة قيد الدراسة وأهمها:

- ضرورة عقد اجتماعات يتم خلالها طرح وجهات نظر وأفكار متعددة للتعامل مع مشاكل العمل غير الروتينية بهدف الخروج بحل نهائي.

- العمل على توثيق جميع الإجراءات التي تتبعها فريق العمل في إنجاز عمله عند الانتهاء.

- ضرورة السعي لجذب كفاءات بشرية ذات قدرات ومهارات عالية من جامعات أخرى.

- ضرورة المشاركة في المؤتمرات العلمية لإكساب المشاركين المعرفة بكل ما هو جدي.

- سهام بوصيع، لزهرا ساحلي(2019)، المعرفة وأثرها في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في المصارف الجزائرية، دراسة منشورة بمجلة ارضاد للدراسات الاقتصادية والإدارية

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية، والتعرف على مدى اعتماد هذه الأخيرة على المعرفة في أداء أعمالها ومدى فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحثان بشكل أساسي على الاستبيان وذلك من خلال الاستفادة من عدة مصادر تم إعدادها لهذا الغرض وذات مقياس خماسي الاستجابة (موافق بشدة -5 غير موافق بشدة 1) وتكون الاستبيان من جزئين. الجزء الأول منها عرض أبعاد المعرفة (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة). أما الجزء الثاني فقد عرض أبعاد عملية اتخاذ القرارات الإدارية (جودة القرار، زمن اتخاذ القرار وتنفيذه وسيولة التنفيذ).

وزع الاستبيان على عينة الدراسة التي كانت عبارة عن 7 مصارف من أصل 20 مصرفا تعمل في السوق المصرفية في الجزائر، حيث تم توزيع الاستبيان على المدراء العاملين بهذه المصارف. وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 76 استبيان. تمت معالجتها بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

تضمنت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للمعرفة بنوعها الضمنية والصريحة بفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية فكانت جميعا ذات دلالة إحصائية. وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة للمعرفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

تمثلت أهم توصيات الدراسة في:

- تشجيع الأفراد العاملين - سواء في المستويات العليا أو الدنيا - على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تحدث، وتوفير المناخ الملائم عن طريق السماع إلى أفكار جميع الأطراف ومكافأة الأفراد الذين يتوصلون إلى حلول جديدة.

- تشجيع التدريب والحوار بين الأفراد العاملين بشكل أكبر من أجل تمكّهم من تبادل الخبرات.

- فتح المجال بشكل أكبر للعاملين من أجل المشاركة باتخاذ القرارات وذلك عن طريق تفويضهم لاتخاذ القرارات الروتينية والاستفادة من مقترحاتهم سواء في حل المشكلات العويصة أو استغلال الفرص المتاحة.

- رفيق مزاهدية، سليم بن رحمون (2020)، أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الأدوية بالتجزئة – بسكرة الجزائر. دراسة منشورة بالمجلة الجزائرية للأمن والتنمية

سعت هذه الدراسة لتحقيق هدف رئيسي هو تحديد أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرار المدير، رؤساء الأقسام الموظفين التنفيذيين في مؤسسة توزيع الأدوية بالتجزئة – بسكرة.

وبغرض اختبار أثر المعرفة في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل وتفسير الظواهر النوعية، وذلك من خلال الاستعانة بالاستبيان لجمع وتحليل البيانات الميدانية المأخوذة من عينة مكونة من 25 موظفا موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة لاتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة وهي: المدير. رؤساء المصالح، والموظفين التنفيذيين، ومن جملة 25 استمارة موزعة، استرجعت 24 استمارة جميعها جاءت صالحة للدراسة بنسبة 96% من عدد الاستمارات الموزعة.

لقد تم الاعتماد على الاستبيان المعد وفق المنهجية العلمية المتعارف عليها. وقد قسم الاستبيان إلى جزأين هما:

- الجزء الأول: يضم الخصائص العامة لأفراد العينة (سنوات الخبرة المؤهل العلمي والوظيفة).
- الجزء الثاني: يتضمن محورين هما: إدارة المعرفة واتخاذ القرار.

ولغرض تحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS وعدد من الأساليب الإحصائية على غرار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين واختبار الانحدار المتعدد.

بينما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية التخزين ونقل المعرفة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المدروسة، لم يكن هناك أي أثر لتوليد وتطبيق المعرفة في اتخاذ القرار، مما يؤكد على ضرورة اهتمام متخذي القرار بهذين البعدين الاستراتيجيين لإكساب المؤسسة محل الدراسة ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

تكاد الدراسات السابقة تلتقي على المنهج الوصفي، وكذلك على الاستبيان كأداة الجمع البيانات سوى دراسة د. أحمد محمد أحمد (2020)، التي استخدمت المنهج الكمي إضافة إلى المنهج النوعي، ودراسة سينول سيزر (2016) التي استخدم فيها الباحث المنهج النوعي، ولغرض تحليل البيانات فقد تم استخدام برنامج SPSS وعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة في جل الدراسات.

أما من حيث النتائج فكان هناك تقارب بينها في مستوى تأثير إدارة المعرفة في صناعة القرار واتخاذها على غرار دراسة د. أحمد محمد أحمد (2020) ودراسة أ. سهام بوصبع، د لزهرا ساحلي (2019) وهذا على خلاف دراسة رفيق مزاهدية، سليم بن رحمون (2020) التي خلصت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية التخزين ونقل المعرفة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المدروسة، حين انه لم يكن هناك أي أثر لتوليد وتطبيق المعرفة في اتخاذ القرار. هذا بالنسبة لمتغيري الدراسة،

بالنسبة للدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة فنجد أن الدراسات تلتقي في وجود علاقة إيجابية بين القيادة والتطبيق الناجح لإدارة المعرفة (مارتا ماس ماتشوكاي 2014)، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليتي المعرفة والأداء في المؤسسة (رقعة حسن، 2021) وبما أن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وصناعة القرار الاستراتيجي علاقة جد ايجابية وذات دلالة إحصائية ومرتبطين ارتباطا فوق المتوسط وعليه فإن إدارة المعرفة تساهم في عملية صناعة القرار (دراسة ا د الطيب داودي، 2013).

في الشق الخاص بصنع القرار الاداري، فمن الدراسات من بين أثر العوامل التنظيمية وعلى رأسها القوانين واللوائح على عملية صنع القرار الاداري مثل دراسة سينول سيزر (2016)، وهو ما يتفق مع دراسة (د. عمر علي الرفايعة 2019)، الذي بين ارتفاع درجة تأثير كل من العوامل الشخصية والإنسانية، والتنظيمية والإدارية في صناعة القرار واتخاذها، مع التأكيد على الارتباط الوثيق بين نظم المعلومات الإدارية وعملية جودة صنع القرارات الإدارية والأثر الكبير لنظم المعلومات الإدارية في جودة صنع القرار الإداري (د عبد الناصر احمد جرادات 2009).

وتلتقي الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهجية وأداة الدراسة لكنها تتميز عما سبقها من دراسات في أنها بحثت العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها كعمليتين مكملتين لبعضهما، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة.

ملخص الدراسات السابقة:

تم فيما سبق تقديم عدد من الدراسات المحلية والعربية والعالمية، التي تناولت العلاقة بين نظم إدارة المعرفة وصنع القرارات، كما تم انتقاء هذه الدراسات من عدد لا بأس به من الدراسات، حيث إن كلا من هذه الدراسات تضيف قيمه ومعنى وجانباً مهماً يلقي الضوء على العديد من الأمور ذات العلاقة.

ويفسر وجود هذا الكم من الدراسات هو الارتباط الوثيق بين إدارة المعرفة وصنع القرار الاداري وكما أوضحنا ذلك في بداية هذه الدراسة، كما زاد من أهمية الموضوع ، وبالتالي زيادة استقطاب الباحثين للخوض في هذا المجال هو كثرة العناصر التي تتألف منها إدارة المعرفة.

تأسيساً على ما تقدم ومن خلال الدراسات السابقة، يتضح بأن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالدراسة، حيث تناولت موضوع أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية وربطها بمتغيرات مختلفة، إضافة إلى أنها قد أجريت في بيئة مختلفة عن بعضها واختلافها أيضاً في المجال التطبيقي. ومن جانب آخر، فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في اعتماد المقاييس الجاهزة والمحكمة المتمثلة بالاستبيان وملائمتها بما يخدم أسلوب هذه الدراسة، والتعرف على المنهجية التي سارت عليها الدراسات السابقة، إضافة إلى الاطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسات. وتأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية، استناداً على النماذج التي تم الإشارة إليها في هذه الدراسة وبذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

خلاصة

من خلال استعراضنا في فصلنا هذا إلى نظرة مختصرة حول إدارة المعرفة، نستخلص أن إدارة المعرفة تساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة ومرونة، وذلك لما تتميز به إدارة المعرفة من مرونة وسرعة التكيف من خلال القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات من المعلومات.

عملية اتخاذ القرارات بأبعادها المختلفة تعتمد على توفر المعلومات الملائمة والجيدة، التي تأتي في الوقت المناسب، مما يقود متخذي القرارات إلى اختيار البديل الأنسب القادر على تحقيق المراد، مع مراعاة قدر من المرونة في هذه العملية، وكل ذلك يكون بالاعتماد على المستلزمات المادية والفنية والبشرية المتاحة في المؤسسة.

تمر عملية اتخاذ القرار بسبعة مراحل رئيسة، تبدأ بدراسة الوضع الحالي وتحديد المشكلة وتنتهي بمرحلة تنفيذ القرار وتقييمه، حيث ينبغي على أصحاب القرار التحكيم في كل مرحلة لترشيد القرار الذي يتم اتخاذه.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لأثر ادارة

المعرفة على صنع القرارات الادارية

تمهيد الفصل الثاني

خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة أثر تطبيق إدارة المعرفة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية إيليزي.

وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، كما تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من العمال والموظفين بالديوان محل الدراسة، ثم المعالجة الإحصائية والتحليل لأراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الاحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS V.25.

لتغطية متغيرات الدراسة والإمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الاول: الطريقة والادوات

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الاول: الطريقة والادوات

في هذا المبحث قمنا باتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة من خلال شرح عينة الدراسة.

المطلب الأول: الطرق المستخدمة في الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة وذلك لأن المنهج الوصفي يدرس العلاقة بين المتغيرات ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفا كميا باستخدام مقاييس كمية، ومن أغراض المنهج الوصفي وصف العلاقات بين المتغيرات لهذا نرى أن هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية، هذا واستخدمنا مجموعة من الوسائل الإحصائية يمكن عرضها كالتالي:

- (1) الوسط الحسابي.
- (2) الانحراف المعياري.
- (3) معامل الاختلاف
- (4) الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في المتغير التابع (فعالية عملية صنع القرارات الإدارية).

ومن أجل ذلك تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.25 لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية إيليزي والبالغ عددهم للعام 2023 (55) موظف وموظفة وتكونت عينة الدراسة الفعلية من 40 موظف وموظفة من العاملين بالديوان، وقد شكلت العينة ما نسبته (72%) تقريباً من مجتمع الدراسة، والجدول (02 – 01) يبين خصائص عينة الدراسة والتكرارات والنسب المئوية حسب متغيراتها.

الجدول رقم: (02 – 01) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	25	71.4
	انثى	10	28.6
	المجموع	35	100
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	12	34.3
	جامعي	20	57.1
	دراسات عليا	2	5.7
	أخرى	1	2.9
	المجموع	35	100
الوظيفة	رئيس دائرة	3	8.6
	رئيس مصلحة	9	25.7
	موظف	19	54.3
	عون مكتب	4	11.4
	المجموع	35	100.0
سنوات الاقدمية	أقل من 5 سنوات	7	20.0
	من 5-10 سنوات	13	37.1
	من 11-20 سنة	13	37.1
	أكثر من 21 سنة	2	5.7
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

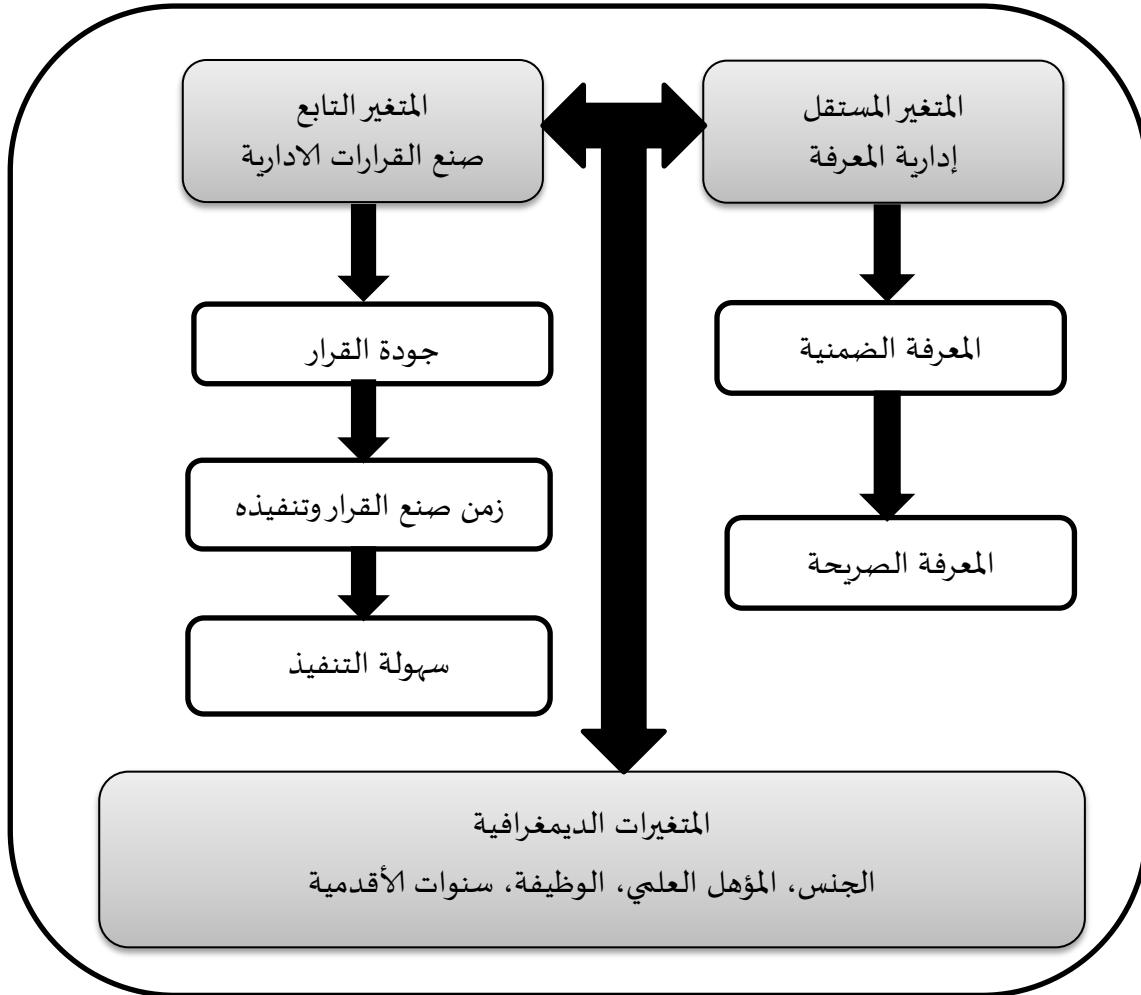
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد اطلاعنا على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها قمنا بتطوير استبيان خاص من أجل التعرف على تأثير إدارة المعرفة في عملية صنع القرارات الإدارية، وقد تكون الاستبيان في صورته النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المفحوصين تمثلت بالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية والمستوى الوظيفي، أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس أثر إدارة المعرفة في عملية صنع القرارات الإدارية من وجهة نظر موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية إيليزي، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (20) فقرة موزعة على مجالين. وقد صيغت بنود الأداة وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت Like Scale ، كما تم تصميم المقياس على أساس

مقياس ليكرت ثلاثي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آت: موافق ثلاث درجات، محايد: درجتين غير موافق درجة واحدة.

أنموذج الدراسة:

تم اعداد انموذج خاص بالدراسة الحالية بحيث يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:



المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

وذلك بالاستعانة بمخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS V.25.

المطلب الاول: نتائج الدراسة

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

يظهر الجدول رقم (02 – 02) الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث

الجدول (02 – 02) الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث

الجنس			
اناث		ذكور	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
28.6	10	71.4	25

المؤهل العلمي

أخرى		دراسات عليا		جامعي		ثانوي فأقل	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
2.9	1	5.7	02	57.1	20	34.3	12

الوظيفة الحالية

عون مكتب		موظف		رئيس مصلحة		رئيس دائرة	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
11.4	4	54.3	19	25.7	9	8.6	3

سنوات الأقدمية

أكثر من 21 سنة		من 11-20 سنة		من 5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
5.7	2	37.1	13	37.1	13	20.0	7

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

- الجنس: يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة كانت 71.4% بينما كانت نسبة الإناث 28.6% وهذا دليل على ضعف تولي المرأة الجزائرية للمناصب الإدارية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية إيليزي.

- المؤهل العلمي: بملاحظة الجدول أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة متحصلين على شهادة جامعية بنسبة (57.1%) تليها ما نسبته 34.3% من أفراد العينة ذوو مستوى الثانوية وما أقل، في حين بلغت نسبة الأفراد العاملين الحاملين لشهادات عليا (5.7%). وهذا يدل على أن ديوان الترقية يحرص على استقطاب الأفراد ذوي الشهادات الجامعية.
- مدة الخدمة في الديوان: توزعت مدة خدمة أفراد العينة في الديوان بين أربع فئات رئيسية حيث تساوت الفئتين من 05 إلى 10 سنوات مع الفئة من 11-20 سنة بنسبة بلغت (37.1%) لكل منهما، أما الأفراد الذين كانت مدة خدمتهم 5 سنوات فأقل فبلغت نسبتهم (20.0%)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتجاوز مدة خدمتهم في الديوان العشرين سنة فردين (02) بنسبة (5.7%). وهذا ما يدل على أن اغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء أعمالهم حيث أن 28 فردا من العينة تزيد مدة خدمتهم بالديوان عن الخمس (05) سنوات.
- الوظيفة الحالية: من الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة كانت عند الموظفين بنسبة (54.3%) تليها الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة تقدر ب (25.7%) تليها أعوان المكتب بنسبة 11.4% و أقل نسبة كانت للأفراد الذين يشغلون منصب رئيس دائرة بنسبة (8.6%).

ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

(1) وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بالمعرفة

توضح بيانات الجدول رقم (02 - 03) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بالمعرفة بنوعها الضمنية والصريحة ويظهر أن هذا المتغير قد حصل على وسط حسابي عام قدره 2.53 انحراف معياري قدره 0.48 ومعامل اختلاف عام بلغ 19.21% وكانت المعرفة الصريحة الأقل إسهاما في تشكيل المتغير بوسط حسابي بلغ 2.42 انحراف معياري قدره 0.51 ومعامل اختلاف وصل إلى 21.07%. في حين كانت المعرفة الضمنية الأكثر إسهاما بمتوسط حسابي بلغ 2.65 انحراف معياري قدره 0.46 ومعامل اختلاف وصل إلى 17.35%.

وهذه النتائج تدل بصفة واضحة على أن إجابات المبحوثين (أفراد العينة) تميل إلى الموافقة وعدم التشتت وتتسم بالانسجام وهذا دليل على أن متخذي القرارات في المؤسسة المعنية يستندون بصفة أكبر للإجراءات وأساليب العمل الموضحة بطريقة معلنة، خاصة وأن هذه الدواوين تابعة للقطاع العمومي.

الجدول (02 – 03) الوسط الحسابي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاستجابات العينة الخاصة بالمعرفة

إدارة المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
المعرفة الضمنية	2.65	0.46	17.35
المعرفة الصريحة	2.42	0.51	21.07
المتوسط العام	2.53	0.48	19.21

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

(2) وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بفعالية صنع القرارات الإدارية

توضح بيانات الجدول رقم (02 – 04) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بصناعة القرارات الإدارية. ويظهر أن هذا المتغير قد حصل على وسط حسابي عام قدره 2.29، انحراف معياري قدره 0.44 ومعامل اختلاف عام بلغ 19.56%. وكانت جودة القرار الأكثر إسهاما في تشكيل المتغير بوسط حسابي بلغ 2.54 انحراف معياري قدره 0.42 ومعامل اختلاف وصل إلى 16.53% ثم تلتها سهولة التنفيذ بوسط حسابي بلغ 2.34، انحراف معياري قدره 0.33 ومعامل اختلاف وصل إلى 14.01%. في حين كان زمن صنع القرار وتنفيذه الأقل إسهاما في تشكيل المتغير بمتوسط حسابي بلغ 1.99، انحراف معياري قدره 0.56 ومعامل اختلاف وصل إلى 28.14% وتدل هذه النتائج بشكل صريح على أن إجابات المبحوثين في جميع أبعاد هذا المتغير تميل إلى الموافقة وعدم التشتت، وتتميز بالانسجام.

الجدول (02 – 04) الوسط الحسابي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بصنع

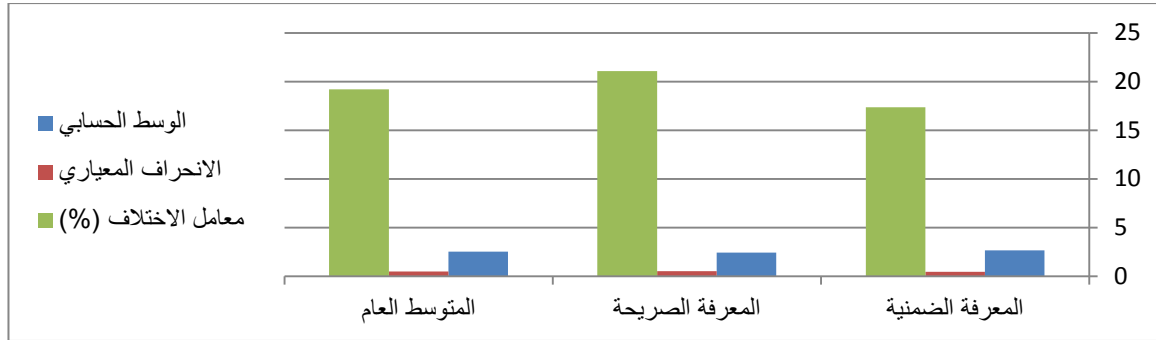
القرارات الإدارية

صنع القرارات الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
جودة القرار	2.54	0.42	16.53
زمن صنع القرار وتنفيذه	1.99	0.56	28.14
سهولة التنفيذ	2.34	0.33	14.01
المتوسط العام	2.29	0.44	19.56

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

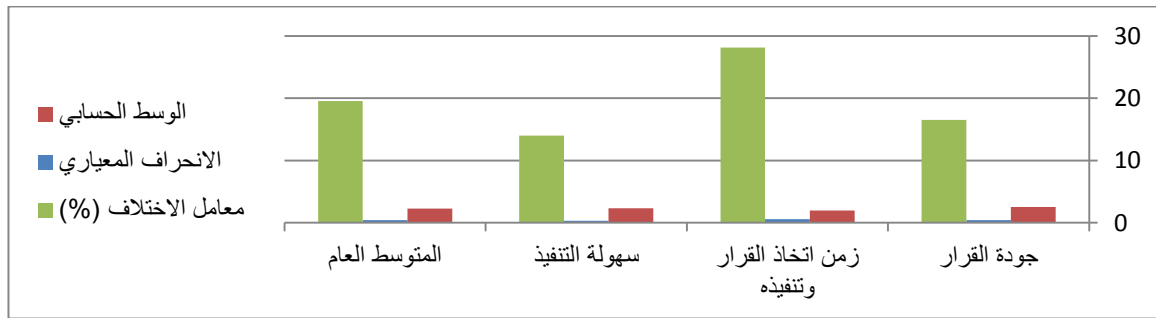
ويوضح الشكلان رقم (02 – 01) و (02 – 02) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتغيرات الدراسة.

الشكل رقم (02 – 01) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتغير المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

الشكل (02 – 02) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتغير صنع القرارات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام الانحدار الخطي البسيط، معامل الارتباط، تحليل التباين، معامل الارتباط ومعامل التحديد وذلك لمعرفة وتحليل إجابات المبحوثين على عبارات الفرضيات المطروحة في الدراسة.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المعرفة الضمنية في فعالية عملية صنع القرارات الإدارية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وهذا ما يوضحه الجدول رقم (02 – 05)

الجدول (02 – 05) معامل الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الضمنية وفعالية صنع القرارات الإدارية

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0.055	0.003	0.029	0.293

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.055 وأن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت 0.003 وهذا يدل على وجود علاقة طفيفة بين المعرفة الضمنية وفعالية صنع القرارات الإدارية، ومن القيمة الأخيرة نجد أن المعرفة الضمنية تفسر ما نسبته 0.3% من التغير الحاصل في فعالية عملية صنع القرارات الإدارية والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى ومن أجل اختبار مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمه نضع الفرضية التالية:

Ho: B=0

H1: B≠0

الجدول (02 – 06): تحليل التباين (ANOVA) للمعرفة الضمنية وفعالية صنع القرارات الإدارية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	0.008	1	0.008	0.095	0.760 ^b
	Residual	2.675	31	0.086		
	Total	2.683	32			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من الجدول يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب (sig 0.760) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يتم هنا رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1).

وما يدعم هذه النتيجة هي قيمة (F) المحسوبة (0.095) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00) عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وتؤكد هذه النتائج عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وفعالية صنع القرارات الإدارية، ومنه نقول بأن المعرفة الضمنية لا تفسر فعالية صنع القرارات الإدارية. بل ترجع لمتغيرات أخرى .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المعرفة الصريحة في فعالية عملية صنع القرارات الإدارية

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط ويوضع الجدول رقم (02 - 07) معامل الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الصريحة وفعالية صنع القرارات الإدارية.

الجدول (02 - 07) معامل الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الصريحة وفعالية صنع القرارات الادارية

Model	R	R ²	Adjusted R2	Std. Error of the Estimate
1	0.046	0.002	0.030	0.294

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.046 وأن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت 0.002. وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المعرفة الصريحة وفعالية صنع القرارات الإدارية، ومن القيمة الأخيرة نجد أن المعرفة الصريحة تفسر ما قيمته (0.2%) من التغير الحاصل في فعالية عملية صنع القرارات الإدارية، والنسبة الباقية تعود للمتغيرات أخرى.

ولاختبار وجود العلاقة الإحصائية بين المتغيرين نضع الفرضية التالية:

Ho: B=0

H1: B≠0

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول : (02 - 08) تحليل التباين (ANOVA) للمعرفة الصريحة وفعالية صنع القرارات الإدارية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.006	1	0.006	0.065	0.801 ^b
	Residual	2.678	31	0.086		
	Total	2.684	32			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من الجدول يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب (sig 0.801) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي يتم هنا رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1).

وما يدعم هذه النتيجة هي قيمة (F) المحسوبة (0.065) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00) عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وتؤكد كل هذه النتائج عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة وفعالية عملية صنع القرارات الإدارية، ومنه نقول بأن المعرفة الصريحة لا تفسر فعالية صنع القرارات الإدارية. بل ترجع لمتغيرات أخرى .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بنوعها في عملية صناعة القرارات الإدارية ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط ويوضع الجدول رقم (02 – 09) معامل الارتباط ومعامل التحديد لإدارة المعرفة بنوعها وفعالية صنع القرارات الإدارية.

الجدول (02 – 09) معامل الارتباط ومعامل التحديد لإدارة المعرفة بنوعها في عملية صنع القرارات الإدارية

Model	R	R ²	Adjusted R2	Std. Error of the Estimate
1	0.073	0.005	0.027	0.293

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.073 وأن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت 0.005. وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة بين إدارة المعرفة بنوعها وفعالية صنع القرارات الإدارية، ومن القيمة الأخيرة نجد أن إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (0.5%) من التغير الحاصل في فعالية عملية صنع القرارات الإدارية، والنسبة الباقية تعود للمتغيرات أخرى.

ولاختبار وجود العلاقة الإحصائية بين المتغيرين نضع الفرضية التالية:

Ho: B=0

H1: B≠0

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول : (02 – 10) تحليل التباين (ANOVA) لإدارة المعرفة بنوعها وفعالية صنع القرارات الإدارية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.014	1	0.014	0.166	0.687 ^b
	Residual	2.669	31	0.086		
	Total	2.684	32			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من الجدول يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب (sig 0.687) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي يتم هنا قبول فرضية العدم (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1).

وما يدعم هذه النتيجة هي قيمة (F) المحسوبة (0.166) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00) عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وتؤكد كل هذه النتائج عدم صحة الفرضية الرئيسية والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بنوعها في عملية صنع القرارات الإدارية، ومنه نقول بأن إدارة المعرفة بنوعها الضمنية والصريحة لا تفسر فعالية صنع القرارات الإدارية. بل ترجع لمتغيرات أخرى .

خلاصة

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة أثر إدارة المعرفة على عملية صنع القرار في المؤسسة وذلك من خلال تحليل ومعالجة الاستبيان الموزع على مجموعة من الموظفين العاملين ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية إيليزي والذي يشمل على مجموعة من الأسئلة حول إدارة المعرفة وقد صممناه وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

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

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

الخاتمة

خاتمة

لقد اكتست عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت الاقتصادية تعمل بموارد كثيرة وبمعدات ضخمة وتستثمر أموالاً طائلة وغدت عملية صنع القرارات في مجال إدارة الأعمال بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات ونقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ما أفرز العديد من المساهمات الفكرية في هذا المجال، كما أن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها تعتمد على مدى نجاحها في تخطيط وتنظيم أعمالها، وعلى مدى قيامها بإدارة مواردها وموظفيها والتنسيق بينهم. وهذا ما يجعل من الضروري أن تعمل المنظمة على توفير المعلومات الدقيقة والملائمة الشاملة والمتكاملة وفي وقتها المناسب وبالتكلفة المناسبة لأنه على أساسها تبني القرارات الرشيدة.

ومما سبق يمكن الإجابة عن الإشكالية التي تم طرحها في المقدمة بما يلي:

إن تطور وازدهار المؤسسات مرتبط بفعالية إدارة المعرفة ونجاحها في أداء أنشطتها، وهذا يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على تسهيل عملية صنع القرارات من خلال دعم الرأس المال الفكري في تحقيق غاياتها وأهدافها.

نتائج اختبار الفرضيات:

أ- الفرضية الأولى:

أكدت النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وفعالية صنع القرارات الإدارية.

ب- الفرضية الثانية:

أكدت النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة وفعالية عملية صنع القرارات الإدارية.

ت- الفرضية الثالثة:

أكدت النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بنوعها في عملية صنع القرارات الإدارية.

من نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين السابقتين نستنتج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها الموظفون وفعالية صنع القرارات الإدارية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بإيليزي.

عرض النتائج

من خلال استعراضنا لكل من الجانب النظري والتطبيقي، توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

أ-نتائج الدراسة النظرية:

- لا يوجد مفهوم موحد للإدارة المعرفة، بل تعددت التعاريف وفقا للتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر منها كل باحث.
- لا زالت عمليات نقل المعرفة الضمنية إشكالية رئيسية لإدارة المعرفة، يجب التفكير باستمرار بوسائل عملية ومبدعة لتناقلها ومواجهة خطر فقدانها.
- إن إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات بدون استثناء، كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.
- إن النقلة الكبيرة التي حدثت في الفكر الإداري مع بداية القرن العشرين اعتبرت المعرفة كعامل أساسي في تحديد نجاح المنظمات ومنه زادت الحاجة لإدارتها كحفل مستقل.

ب-نتائج الدراسة التطبيقية

- بينت النتائج عدم اعتماد العاملين في ديوان الترقية على الخبرات المتراكمة لديهم من أجل تطوير أعمالهم.
- يعتمد الديوان المدونات والتقارير بدرجة كبيرة من أجل التعبير عن المعرفة الموجودة.
- كشفت الدراسة على استخدام ديوان الترقية لوسائل التخزين الرقمية من أجل التعبير عن المعارف، وهو ما يدل على أنها تعتمد على التكنولوجيا الحديثة أداء أعمالها.
- يتخذ موظفو ديوان الترقية -عينة الدراسة- القرارات الموكلة إليهم عن طريق المشاركة وذلك من خلال اقتراح القرار ومناقشته مع المرؤوسين من أجل الموافقة بصفة أكبر.
- بينت النتائج ضعف اعتماد ديوان الترقية على الأساليب الكمية في عملية صنع القرارات حيث تعتمد بصفة أكبر على الحقائق تليها الآراء والاقتراحات ثم الخبرة والمعرفة الشخصية.
- يقوم موظفو ديوان الترقية بتأجيل صنع بعض القرارات بالرغم من أهميتها وهذا يعد مؤشر ضعف لهذه الدواوين، حيث أن ذلك يمكن أن يضيع عليها فرصا جيدة خاصة ما تعلق بالاستثمار أو يؤدي إلى تفاقم المشكلة المطروحة.
- بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية التي يمتلكها موظفو ديوان الترقية عينة الدراسة وفعالية عملية صنع القرارات الإدارية حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل ارتباط المعرفة الضمنية قدره (R=0.055).

- بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة التي يمتلكها موظفو ديوان الترقية عينة الدراسة وفعالية عملية صنع القرارات الإدارية حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل ارتباط المعرفة الصريحة قدر بـ (R=0.046).
- توصلت الدراسة إلى أن معامل ارتباط المعرفة الضمنية (R=0.055) أكبر من معامل ارتباط المعرفة الصريحة (R=0.046).
- بينت النتائج أن صنع بعض أفراد عينة الدراسة للقرارات الفردية كان بسبب الحالات الروتينية المتكررة التي لا تحتاج إلى جهد فاعتماد المشاركة يعد مضيعة للوقت.
- تضمنت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للمعرفة بنوعها الضمنية والصريحة بفعالية عملية صنع القرارات الإدارية فكانت جميعا ذات دلالة إحصائية وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة للمعرفة في عملية صنع القرارات الإدارية.

آفاق البحث:

- من خلال دراستنا هذه والمعنونة بـ "أثر إدارة المعرفة على عملية صنع القرارات الإدارية"، ونظرا لإمكانية التوسع فيه ارتأينا أن نقترح تصورات لبعض المواضيع والأشكال المرتبطة به، فعلى سبيل الذكر لا الحصر:
- دور استخدام التكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرار.
 - ثقافة المعرفة كثقافة للمؤسسة ودورها في نجاح إدارة المعرفة.
 - أثر الحوافز والمكافآت في تفعيل دور إدارة المعرفة.
- كما نقترح إجراء دراسة مماثلة ولكن على المؤسسات الخاصة لمحاولة إجراء المقارنة بينها وبين المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية:

(أ) الكتب العربية:

- 1) السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2013.
- 2) سلسلة المميزون الادارية، إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان ، 2005.
- 3) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، الجمهورية العراقية ، 2005.
- 4) طارق عبد الرؤوف عامر، د إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2016.
- 5) عبد الغني حسن هلال، مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، مصر، مصر، 2010.
- 6) محمد خالد ابو عزام، ادارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر، عمان، الاردن، 2021.
- 7) مصيطفى عبد اللطيف، قاسمي محمد منير، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد 11 العدد: 03، جامعة غرداية، الجزائر، السنة 2019.
- 8) نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، أنواعها ومراحلها، دار امجد للنشر، عمان، الاردن، الاردن، 2015.
- 9) ياسر الصاوي، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الاولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

(ب) رسائل الماجستير والدكتوراه .

- 1) دحماني زهيرة، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018/2017.
- 2) عبد الرحيم ناصر، أحمد عمر، معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

(ج) المجالات:

- (1) أحمد على عبيد، اللامركزية في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982.
- (2) أحمد محمد أحمد، عائشة الهادي محمد أبو عبد الله، أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 02، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2020.
- (3) أديب سالم مسعود الأغا، مخلفات عمليات صنع القرارات الإدارية في بيئة الأعمال الداخلية بجامعة الأقصى غزة "دراسة ميدانية"، مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 03، العدد 01، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، علوم التسيير، المركز الجامعي احمد زبانه غليزان، الجزائر، جوان 2020.
- (4) انتظار احمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة العلوم الاقتصادية، المجلد العدد الحادي عشر، بغداد، العراق، 2006.
- (5) رفيق مزاهدية، سليم بن رحمون، أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الأدوية بالتجزئة ببسكرة، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جامعة باتنة 01، الجزائر، جانفي 2021.
- (6) سليم بن رحمون ورفيق مزاهدية، أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10 العدد 01، المركز الجامعي تمنغست، الجزائر، 2021، ص: 141-155.
- (7) سهام بوضبع، لزهرة ساحلي، المعرفة وأثرها في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في المصارف الجزائرية، مجلة ارساد للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد 2، عدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، جوان 2019.
- (8) الطيب داودي، ابن خليفة أحمد، فاعلية ادارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2013.
- (9) عبد الناصر احمد جرادات، د زياد محمد المشاقبة، د محمود محمد العجلوني، دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، جامعة تشرين- سوريا، 2009.
- (10) عمر علي الرفايعة، العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس في الريف الأردني، مجلة كلية التربية، المجلد 43 الجزء 04، جامعة عين شمس كلية التربية ، مصر، 2019.

- 11) لبيب عبدالعزيز لبيب، فتحى توفيق حفينه، الباحث سامح عاطف أبو العز، دراسة آليات صناعة القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة، مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد 34، العدد 2، كلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات، مصر، يوليو 2020.
- 12) لخلف عثمان، لمار رضوان، تفعيل إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2013/01، العدد 08، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، ماي 2013.
- 13) لزهري ساحلي، سهام بوصبع، المعرفة وأثرها في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة أبحاث للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 2، عدد 1، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، جوان 2019.
- 14) مظفر محمد نوري، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3 العدد 2، جامعة كركوك، العراق، 2013.

ثانيا: المصادر باللغة الأجنبية:

- 1) RAGAA Hassen, KORICHI Mohamed Sghir, *Knowledge Management processes and their impact on firm's Performance - Field study in SONELGAZ company- Unit of DJELFA- Economic and Management Research Journal, Vol:51 , N°: 20 , Year: 0205 , p 099-117.*
- 2) Marta Mas-Machuca, *The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations, Hipatia press, 2014, Spain.*
- 3) Şenol Sezer, *School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process, Journal of the Faculty of Education Vol 17, No 3, 2016, TÜRKIYE.*

الملاحق



المركز الجامعي إيليزي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال



استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة استبيان والذي يهدف إلى معرفة "أثر إدارة المعرفة على عملية صنع القرارات الإدارية"، وهذا من وجهة نظر موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية إيليزي..

يكفي فقط التأشير بعلامة (√) لكل إجابة في الخانة المناسبة والتي تعكس لنا آراءكم بموضوعية.

كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الدكتور:

- نصر حميداتو

إعداد الطالب (ة):

- عبد المالك بايلك.

- عبد الحميد عبد الواحد.

القسم الأول : المعلومات الشخصية.

يرجى وضع العلامة (√) في الخانات المناسبة :

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	الجنس
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/>	رئيس دائرة	<input type="checkbox"/>	الوظيفة
<input type="checkbox"/>	عون مكتب	<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	سنوات الأقدمية
<input type="checkbox"/>	أكثر من 21 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11-20 سنة	<input type="checkbox"/>	

القسم الثاني : أسئلة الاستبيان.

المقياس			العبارات	الرقم
موافق	محايد	غير موافق		
إدارة المعرفة				
المعرفة الضمنية				
			يعتمد العمال على المهارات التي يمتلكونها في اداء اعمالهم	1
			يعتمد العمال على الخبرات المتراكمة لديهم للقيام بالعمل	2
			القيم و المعتقدات الراسخة في العمال اساس لتطوير أعمالهم	3
المعرفة الصريحة				
			تستخدم المؤسسة وسائل التخزين الرقمية	4
			المدونات و التقارير جزء من وسائل للتعبير عن المعارف في المؤسسة	5
			المؤسسة تسعى للنشر المعلومات و المعارف	6
			تحرص المؤسسة على توفير منتجاتها في أجالها للزبائن.	7
صنع القرارات الادارية				
(أ) جودة القرار				
			تحرص المؤسسة على تطبيق التشريعات والقوانين التي تفرضها الدولة.	8
			لا تحقق بعض القرارات الأهداف المرجوة منها	9
			عند اتخاذ القرار أحرص على وفرة المعلومات و المعارف الأساسية	10

11	الهدف من صنع القرارات هو تحقيق افضل استخدام للموارد البشرية والمادية
12	الشعور بالرضى للنتائج المحققة بعد تطبيق القرارات المتخذة
(ب) زمن صنع القرار وتنفيذه	
13	العمل على اتخاذ قرارات سريعة عندما تخفق القرارات في إحداث التغييرات المطلوبة
14	القيام بتأجيل بعض القرارات بالرغم من أهميتها
15	استغراق وقت أطول من المخصص أصلا لتنفيذ القرار
16	العمل على تأجيل تنفيذ بعض القرارات بعد اتخاذها
(ت) سهولة التنفيذ	
17	يتم تقييم أثر القرارات التي أخذها على افراد معينين في العمل
18	تتم صياغة القرارات بصورة واضحة وبسيطة مما يسرع في تنفيذها
19	لا يملك منفذي القرار المعرفة و القدرة الكافية لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم
20	يجب التحديد والتوضيح لمنفذ القرار طريقة تنفيذ القرارات الموكلة إليهم

الملحق رقم: 02 معامل الارتباط ومعامل التحديد لإدارة المعرفة بنوعها في عملية صنع القرارات الادارية مستخرجة من برنامج

التحليل الاحصائي SPSS V.25

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT صنع_القرارات_الإدارية
 /METHOD=ENTER .إدارة_المعرفة .

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة_المعرفة ^b		Introduire

a. Variable dépendante : صنع_القرارات_الإدارية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.073 ^a	.005	-.027-	.293	.005	.166

Récapitulatif des modèles

Modifier les statistiques

Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	31	.687

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة_المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	.014	1	.014	.166	.687 ^b
	de Student	2.669	31	.086		
	Total	2.684	32			

a. Variable dépendante : صنع_القرارات_الإدارية

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة_المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	2.157	.396		5.447	.000
	إدارة_المعرفة	.063	.156	.073	.407	.687

a. Variable dépendante : صنع_القرارات_الإدارية