

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت. بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



تخصص: إدارة الموارد البشرية
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

الموضوع :
أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات
الإستراتيجية
دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL

تحت إشراف الدكتور:

- د. وهراني عبد الكريم

من إعداد الطلبة :

- عرباجي سعيد

- سعدي محمد ندير

لجنة التقييم

د. نوزان فاطمة.....رئيسا.....جامعة عين تموشنت

د. وهراني عبد الكريم.....مشرفا.....جامعة عين تموشنت

د. صباح فاطمةممتحنا.....جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية: 2020-2021

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت. بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



تخصص: إدارة الموارد البشرية
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

الموضوع :

أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات
الإستراتيجية
دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL

تحت إشراف الدكتور:

- د. وهراني عبد الكريم

من إعداد الطلبة :

- عرياجي سعيد

- سعدي محمد ندير

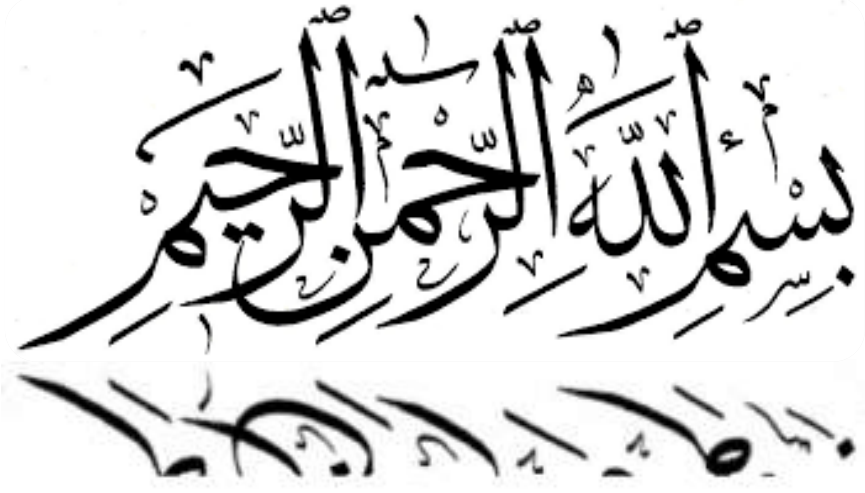
لجنة التقييم

د. توزان فاطمة.....رئيسا.....جامعة عين تموشنت

د. وهراني عبد الكريم.....مشرفا.....جامعة عين تموشنت

د. صباح فاطمةممتحنا.....جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية: 2020-2021



﴿ وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً
وَرَحْمَةً ۗ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

[سورة الروم الآية -21-]

شكر ونفك

شكر

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير بعد حمد الله عز وجل إلى الأستاذ المشرف الدكتور

" وهراني عبد الكريم "

والذي طالما رافقنا بكل مودة وغرس فينا قوة العزيمة في كل الأوضاع والظروف وفي كل خطوة

من خطوات هذا العمل دون أي ملل ولم يبخل جهدا أو شيئا من وقته الثمين أبقاه الله عز

وجل ذخرا لطلبة العلم فنحن لسنا بصدد مدح العظماء ولكن لابد من شكر الشرفاء

و اتوجه بالشكر لكل من وقف إلى جانبي في مسيرة الدراسة ومهدوا لي طريق العلم
والمعرفة....

أساتدتي في كلية العلوم الإقتصادية ، علوم تسيير

وفي الأخير أتقدم بالشكر للجنة التقييم

التي قبلت تقييم هذا العمل المتواضع، وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز

هذه المذكرة والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعالنا على أداء هذا العمل ووقفنا فيه

أهدي هذا العمل المتواضع إلي من لا تتمكن الكلمات ان توفيهها حقها

إلي من لا تتمكن الأرقام ان تحصي فضائلها

إلي أمي الغالية

إلي من أدعو الله ان يطيل في عمره والدي الفاضل

إلي إخوتي و أخواتي حفظهم الله و أطال في عمرهم و إلى أصدقائي

إلى كل من ساندني ولو بالكلمة الطيبة

إلي المميز بجده و نشاطه المشهود في هذا العمل "هشام"

كما أخص إهدائي إلي أستاذي المشرف الدكتور "وهرائي عبد الكريم" الذي كان نعم الأستاذ

و الأخ

دعمني بعلمه النافع و بكلامه الطيب

إليكم جميعا

- ندير -

أهداء

أهدي تخرجي

إلى من علمتني أنّ الحب ليس له عمر وأنّ العطاء ليس له حدود " أمي الغالية"
إلى الذي زرع فيّ الثبات وشجعني على حب العلم، أدامه الله بالصحة و العافية " أبي الغالي "

و النجاح أسأل الله الفردوس الأعلى

إلى كل الأهل و العائلة

إلى إخوتي و أخواتي حفظهم الله و أطال في عمرهم و إلى أصدقائي

إلى كل من ساندني ولو بالكلمة الطيبة

إلى كل الأصدقاء و الزملاء خاصة و أخص بالذكر: هشام ، عمار

شكرا لكم من أعماق قلبي

كما أخص إهدائي إلي أستاذي المشرف الدكتور "وهراني عبد الكريم" الذي كان نعم الأستاذ

و الأخ

دعمني بعلمه النافع و بكلامه الطيب

وإلى جميع من ساهم في إنجاز هذه المذكرة وشكرا

— سعيد —

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

بسملة.

شكر و تقدير.

إهداء.

فهرس المحتويات.

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

قائمة الملاحق.

ملخص الدراسة.

أ..... المقدمة العامة.....

الفصل الأول: المعرفة الضمنية

1..... تمهيد

2..... المبحث الأول: ماهية المعرفة الضمنية

2..... المطلب الأول: نبذة عن المعرفة الضمنية

6..... المطلب الثاني: تحويل المعرفة الضمنية

10..... المطلب الثالث: من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

13..... المبحث الثاني: استقطاب المعرفة الضمنية

13..... المطلب الأول: تعريف استقطاب المعرفة الضمنية

15..... المطلب الثاني : طرق استقطاب المعرفة الضمنية

17	المطلب الثالث : مميزات المعرفة الضمنية:
22	المبحث الثالث: علاقة المعرفة الضمنية بنظم دعم القرارات الإستراتيجية.
23	المطلب الأول: الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة.
25	المطلب الثاني: شروط و صعوبات استخدام المعرفة الضمنية.
27	المطلب الثالث: العلاقة بين المعرفة الضمنية ونظم دعم القرارات الاستراتيجية:
29	خلاصة.....
	الفصل الثاني: جودة القرارات الإستراتيجية
31	تمهيد:
32	المبحث الأول: ماهية القرار الإستراتيجي.....
32	المطلب الأول:خصائص القرار الإستراتيجي.....
35	المطلب الثاني: أساسيات القرار الإستراتيجي:
39	المطلب الثالث: مراحل صناعة القرار الإستراتيجي.....
43	المبحث الثاني: جودة المعلومات
43	المطلب الأول: خصائص المعلومات.
44	المطلب الثاني: تعريف جودة المعلومات
45	المطلب الثالث: أبعاد جودة المعلومات.....
46	المبحث الثالث: أبعاد القرارات الإستراتيجية.....
46	المطلب الأول: جودة القرارات الإستراتيجية و البناء الإستراتيجي.
48	المطلب الثاني: أنواع و أهمية القرارات الإستراتيجية.....

المطلب الثالث: أبعاد القرار الاستراتيجي و العوامل المؤثرة في صنع القرار	53
خلاصة	56
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك التنمية المحلية 419 عين تموشنت	
المبحث الأول: بنك التنمية المحلية	59
المطلب الأول: تعريف بنك التنمية المحلية	59
المطلب الثاني: الخدمات المصرفية من بنك التنمية المحلية	59
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	61
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات	61
1. أداة الدراسة:	61
المطلب الثاني: أساليب تحليل البيانات	63
1- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:	63
2- قياس صدق الاستبيان وثبات الدراسة:	63
3- عرض نتائج الدراسة:	63
المبحث الثالث: تحليل المعلومات ودراسة الفرضيات	65
المطلب الأول: دراسة وتحليل المعلومات الشخصية	65
المطلب الثاني: عرض وتحليل محور ومتغيرات الدراسة	72
1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها:	72
2. اختبار الفرضيات الدراسة:	80
خلاصة الفصل:	86

فهرس المحتويات

88 خاتمة:

92 قائمة المصادر و المراجع:

103 إستان:

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
14	الجدول رقم 1-1: يوضح مصادر استقطاب المعرفة الضمنية.
24	الجدول رقم 2-1: يمثل الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة
25	الجدول رقم 3-1: الفروق بين المعرفة الضمنية و الصريحة
40	الجدول رقم 1-1: مقارنة القرارات الإستراتيجية بالقرارات الإدارية
66	الجدول رقم 1-1: درجات مقياس ليكرت الخماسي
68	الجدول رقم 2-1: دراسة حالة العينة.
69	الجدول رقم 3-1: صحة ثبات الاختبار
69	الجدول رقم 4-1: المعلومات الشخصية للعينة المدروسة
70	الجدول رقم 5 - 1: نوع العينة المدروسة
71	الجدول رقم 6 - 1: سن العينة المدروسة
72	الجدول رقم 7 - 1: الدرجة العلمية للعينة المدروسة
75	الجدول رقم 8 - 1: الحالة الإجتماعية للعينة المدروسة
78	الجدول رقم 9- 1: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني (جودة القرارات الإستراتيجية).
80	الجدول رقم 10- 1: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق بالمعرفة الضمنية (المتغير المستقل الأول: الخبرة)
81	الجدول رقم 11- 1: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق بالمعرفة الضمنية (المتغير المستقل الثاني: المهارة)
82	الجدول رقم 12- 1: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق بالمعرفة الضمنية (المتغير المستقل الثالث: التفكير)
83	الجدول رقم 13- 1: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق بالمعرفة الضمنية (المتغير المستقل الرابع: الحدس)
84	الجدول رقم 14- 1: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى
86	الجدول رقم 15- 1: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثالثة
87	الجدول رقم 16 - 1: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرابعة
88	الجدول رقم 17 - 1: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
08	الشكل رقم 1-1: أنماط تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة و العكس كذلك.
09	الشكل رقم 1-2: نموذج حلزونية المعرفة حسب (NONAKA)
44	الشكل رقم 1-11: مراحل صناعة و إتخاذ القرار الإستراتيجي.
70	الشكل رقم 1-111: نوع العينة المدروسة
72	الشكل رقم 2-111: سن العينة المدروسة
73	الشكل رقم 3-111: الدرجة العلمية للعينة المدروسة
74	الشكل رقم 4-111: الحالة الإجتماعية للعينة المدروسة
76	الشكل رقم 5-111: مهن العينة المدروسة

قائمة المختصرات

BDL : Banque de développement local (بنك التنمية المحلية).

SPSS : Statistical packages program for the social sciences (برنامج

(الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
103	إستبيان

ملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية حيث نستعرض بايجاز الأسس النظرية للمعرفة الضمنية و كذا مختلف المفاهيم المتعلقة بها و من تم جودة القرارات الاستراتيجية وعلاقة المعرفة الضمنية بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بنك التنمية المحلية لعين تموشنت و لتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبيان بغرض جمع البيانات المطلوبة حيث تكونت العينة من 50 عاملا و بعد جمع الاستبيانات الموزعة و تحليل البيانات التي تضمنتها و معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية تحصلنا على معلومات تفيد بان هناك اثر للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة الضمنية ، قرارات إستراتيجية ، جودة المعلومات ، الخبرة و المهارة.

Abstract :

The study aimed to know the impact of tacit knowledge on the quality of strategic decisions. We briefly review the theoretical foundations of tacit knowledge, as well as the various concepts related to it. The quality of strategic decisions and the relationship of tacit knowledge to the process of making strategic decisions in the Local Development Bank of Ain Temouchent. To achieve these goals, a questionnaire was designed. For the purpose of collecting the required data, as the sample consisted of 50 workers, and after collecting the distributed questionnaires and analyzing the data they contained and processing them using the Statistical Package for Social Sciences program, we obtained information that there is an impact of implicit knowledge on the quality of strategic decisions.

Keywords: tacit knowledge, strategic decisions, information quality, experience and skill.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

إحتلت المعرفة دورا أساسيا في المنظمات سواء كانت المعرفة كإطار أو كموضوع.

اذ أصبحت المعرفة هي المصدر الأول في انشاء المعارف الجديدة وتطوير تطبيقاتها. ففي الفترة الأخيرة، شهد العالم تحول من العصر الصناعي الى عصر المعرفة. وهذا ما أدى الى ضرورة اهتمام المنظمات بالموارد البشري باعتباره المصدر الأهم و الأول للمعرفة، وبالأخص المعرفة الضمنية المخفية في عقولهم و التي من الصعب الكشف عنها وإظهارها بسهولة للآخرين. و في الغالب ما تلقى المنظمة صعوبة في تحويلها بين الموظفين.

فالمعرفة الضمنية ، هي معرفة قاطنة في عقول وسلوك الافراد، وهي تشير إلى الحدس و البديهية و الإحساس الداخلي. إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها الى الاخرين. و مثال ذلك: خبير يشتغل بآلة قد يكون في غاية المهارة في تشغيلها، ولكنه لم يتمكن من تدريب الآخرين عن كيفية تكرار خبرته، ومعظم المعارف التي تتطوي تحت نمط التعرف الى مهارات تتدرج تحت فئة المعرفة الضمنية.

وبالتالي توظيفها بما يقلص الفجوة المعرفية لدى المنظمة. لهذا اعتبر نظم دعم القرار أحد ثمار التطور المعرفي و التكنولوجي. حيث ان نظم دعم القرار تعتمد على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرارات من خلال دمج البيانات و النماذج و البرمجيات في نظام فعال لإتخاذ القرار الاستراتيجي. إذ أن القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل وتتأثر بالبيئة الخارجية، فهي القلب النابض للمنظمة وأساس ديمومتها و إستمراريتها . لذا و بهدف التنبؤ بالمستقبل وإتخاذ القرار الأمثل يجب أن تتوفر لدى متخذ القرار معرفة عن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة حيث مخرجاتها أساسية و فعالة في إتخاذ القرار الرشيد.

1. الإشكالية:

الصعوبات التي تعترض المنظمات تتمثل في عدم الاستفادة و الإدراك من المعرفة الضمنية التي لها دور رئيسي وجوهري في المنظمة ومن خلالها تتخذ قراراتها الاستراتيجية ولضمان جودة خدماتها و بلوغ أهدافها. ولهذا و رغبة منا في أخذ هذه الفكرة سيتم إسقاط موضوع الدراسة على بنك 419 عين تيموشنت.

إنطلاقا من هذا الطرح تبرز الإشكالية كما يلي :

– الى أي مدى تؤثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية على مستوى بنك التنمية المحلية 419 عين تيموشنت ؟

ولإجابة عن هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

- هل يوجد أثر للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية ؟
- هل للخبرة أثر على جودة القرارات الإستراتيجية ؟
- هل للمهارة أثر على جودة القرارات الإستراتيجية ؟
- هل للتفكير أثر على جودة القرارات الإستراتيجية ؟

2. فرضيات الدراسة :

أ. الفرضية الرئيسية:

– للمعرفة الضمنية بعد على القرار الإستراتيجي لدى بنك التنمية المحلية 419 عين تيموشنت.

3. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في بنك التنمية المحلية 419 عين تموشنت و حاجته للمعرفة الضمنية التي تشكل النسبة الأكبر من إجمالي المعرفة المتاحة في المؤسسة مما يدعو إلى تطويرها واستخراجها والإنتفاع بها في حل المشكلات عند الحاجة إليها؛
- المعرفة الضمنية هي جوهر نجاح المؤسسات بمخلف أنواعها ومصدر للميزة التنافسية؛
- القرار الإستراتيجي يمكن المؤسسة من التطور وتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المتعلقة بالمعرفة الضمنية وأثرها في جودة القرارات الإستراتيجية و التعرف على مفهوم القرار الإستراتيجي، خصائصه وأبعاده وإلى أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة في البنك، وأثر ضمان الجودة على القرارات الإستراتيجية والأثر المباشر و غير المباشر للمعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية.

من دوافع اختيار هذا الموضوع الأهمية البالغة لدور المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية باعتبارها المصدر الأول للبنك.

5. حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة في ما يلي:

أ. الحد الموضوعي:

و يتمثل في أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية على مستوى بنك التنمية المحلية.

ب. الحد المكاني:

تمت هذه الدراسة على مستوى بنك التنمية المحلية 419 عين تموشنت.

ج. الحدود الزمانية:

تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من ديسمبر إلى جوان من السنة الجامعية (2020-2021).

6. المنهج المتبع:

اعتمد في دراسة هذا البحث على المنهج الوصفي و كذا المنهج التحليلي، لوصف عينة ومجتمع ومتغيرات الدراسة وطريقة معالجة الموضوع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج حول موضوع الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية بالعلوم الإجتماعية (SPSS).

7. تقسيمات الدراسة:

و لأجل إعطاء تصور متكامل لهذه الدراسة وإعطاء أجوبة عن تساؤلاتنا، عمدنا إلى تقسيم بحثنا إلى :

ففي الفصل الأول و المعنون بالمعرفة الضمنية و من خلاله سنتطرق إلى ماهية المعرفة الضمنية من خلال تعريفها و مصادرها و أنواعها و طرق إستقطابها و علاقتها بجودة القرارات الإستراتيجية.

الفصل الثاني و خصصنا هذا الفصل للتعرف على جودة القرارات الإستراتيجية، بحيث قمنا بذكر أهم تعريفاتها، خصائصها و أهميتها، إضافة إلى ذلك ذكرنا أبعادها و أنواعها.

ختام هذه المذكرة دراسة ميدانية تمت على مستوى بنك التنمية المحلية 419 عين تموشنت

هذا الفصل تطرقنا إلى كل ما هو تطبيقي من خلال رصد لواقع أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية على مستوى بنك التنمية المحلية 419 عين تموشنت بإستخدام أداة الإستبيان و برنامج SPSS للتحصل على المعلومات.

الفرضيات الفرعية:

في ضوء الأسئلة الفرعية يمكن وضع الفرضيات البديلة التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على جودة القرارات الإستراتيجية.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على جودة القرارات الإستراتيجية.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على جودة القرارات الإستراتيجية.
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على جودة القرارات الإستراتيجية.

الفصل الأول:

المعرفة الضمنية

تمهيد:

أصبح العالم في الفترة الأخيرة يعتمد على المورد البشري، تحول من العصر الصناعي الى عصر المعرفة، الامر الذي يحتم على المنظمات البحث عن المعرفة وبالأخص المعرفة الضمنية والمخفية في عقول الأفراد والتي من غير الممكن الكشف عنها وإظهارها بسهولة للآخرين، حيث أن المنظمة تجد صعوبة في تحويل هذه المعرفة ومشاركتها بين مختلف الموظفين، مما يؤدي الى عدم قدرتها على تحقيق التمييز والتقدم الذي يعود بالقيمة المضافة على الأفراد والمجتمع. وبهذا أصبحت المعرفة الضمنية هي المصدر الأول في إنشاء المعارف الجديدة وتطوير تطبيقاتها في الحصول على منتجات وخدمات وعمليات وممارسات جديدة وبالتالي احتلت المعرفة دورا أساسيا في المنظمات نظرا لاستراتيجيات المستندة على المعرفة وطرق استقطابها واستخدامها لصالح المنظمة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية في وقتنا الحالي أصبحت موردا ساسي في المنظمة باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية والإبداع وتحقيق استراتيجيات المنظمة. فالمعرفة الضمنية من الصعب نقلها ومشاركتها بين الأفراد في المنظمة.

المطلب الأول: المعرفة الضمنية (تعريفها، المصادر و الأنواع)

1- تعريف المعرفة الضمنية:

"مجموعة من المعلومات ذات الدلالة والحقائق والوقائع والمعتقدات والخبرات والمهارات والقدرات المتراكمة لدى الأفراد والمنظمات والمجتمع، و مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد فالمعرفة رافقت الانسان منذ بداية وجوده على الأرض غير أن الجديد في هذا العصر هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية."¹

المعرفة الضمنية " تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم الذاتي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات وتشير الى ماله صلة بمعرفة كيف (KNOW HOW) إنها ما يوجد في رؤوس وحواس الأفراد من خبرات ومهارات مما لا يمكن نقله أو تقليده ذلك ان التعبير عنها يأخذ اشكالا خاصة او عدسية قابلة للنقل او للتعليم بشكل معروف."²

المعرفة الضمنية هي " معرفة شخصية محددة بسياق معين، توجد في مستوى اللاوعي للأفراد وهكذا فإنه يصعب مشاركتها مع الاخرين ويمكن التعبير عنها بمقولة (POLAY NI)

¹ . هيثم حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، عمان الدار الاهلية، 2005، ص54-56.

² . حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2009، ص50.

الشهيرة "نحن نعرف دائماً أكثر مما نستطيع ان نقول" كما يمكن اكتسابها عن طريق الخبرة وتعتبر غير لفظية وحسية ولا تستطيع التعبير عنها.¹

هي "المعرفة المخفية في عقول وسلوك الافراد وهي تشير الى الحد والبدئية والاحساس الداخلي وهي معرفة تعتمد على الخبرة."²

تعرف أيضا بأنها " المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للأخرين وقد تكون المعرفة هنا فنية او ادراكية وليس من السهل فهمها على انها عملية او التعبير عنها بكلمات وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الانسان وهذا النوع من المعرفة يصعب ادارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات."³

هي "المعرفة الغير رسمية الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية الحسية غير القابلة للنقل والتعلم."⁴

هي "المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وهي المعرفة المعقدة القاطنة في عقول الافراد والتي لا يمكن التعبير عنها بسهولة

¹ . عبد الحق العشعاشي ، مصطفى حوجو ، دور اقتصاد المعرفة والحد من البطالة: حالة الجزائر، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي (ICIEF) النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، 10/9 سبتمبر، إسطنبول، تركيا، 2013، ص54.

² . باسم غدیر، اقتصاد المعرفة، ط1، شعشاع للنشر والعلوم، سوريا، 2010، ص67.

³ . ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص81.

⁴ . نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية، الوظائف والمجالات)، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص373.

وبناء على ذلك يصبح نقلها الى الاخرين واشتراكهم فيها امر صعبان والمعرفة الضمنية للفرد تتمثل في الكفاءة والمهارة والخبرة.¹

2- مصادر المعرفة الضمنية:²

• رأس المال البشري:

يرى " الميهرات " أنه يعد الفرد العامل في أي مجال مصدر للمعرفة الضمنية و لكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي إذ يشمل فقط العاملين الذين يمتلكون معارف و خبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة و التي تتطلب إبداعا في العمل، كما جاء "MASSINHAM" أن الرأس مال البشري هو المعرفة التي يمتلكها الموظفين و يتم الحصول عليه في المستوى التنظيمي عن طريق المشاركة بين الكفاءة و الخبرة. تقاس قيمته من حيث الأنشطة التي تمكن الموظفين من من الأداء و مصادر المعرفة الصمنية المتاحة للمنظمة لتوليد المعرفة الجديدة، حل المشاكل و تطوير قدرات الموظفين، كما أشار "O'SULLIVAN" إلى أن رأس المال البشري هو المعلاقة الضمنية في أذهان الأفراد تكتسب بشكل أساسي من خلال التعليم، التدريب و الخبرة.

• الذاكرة التنظيمية:

أشار " العمري " أنه تعد الذاكرة التنظيمية دالة على المثابرة و الإدامة للمعرفة في المؤسسة، و أنها توجد في ستة (06) أماكن رئيسية فيها و هي: الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية. الهياكل التنظيمية، البيئة التنظيمية، التحول التنظيمي و الأرشيف الخارجي، كما يرى

¹ .ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص80.

² .يعرب عدنان السعيد و محمد قاسم عبد الخالق البيرقدار، أساليب الإكتساب المعرفي و إنعكاسها على المعرفة الضمنية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الإقتصاد، المجلد 22، العدد 89، 2016، ص 301.

" JONES " أنها تمثل مخزنا ديناميكيا للمعرفة الضمنية، الأفكار و الخبرات ذات الأهمية الحاسمة في بيئة متغيرة باستمرار و أنها ستكون خبرة قيمة معرفة للعاملين في المنظمة.

و بنفس الإتجاه إنفق " SEBATION " أنها تمثل جميع المعرفة و منها الضمنية، البيانات و المعلومات التي يمكن تخزينها في أرشيف الشركة.

• التعلم التنظيمي:

يرى " ديوب " أنه كما يتعلم الإنسان فإن المنظمات تتعلم و في هذا التعلم فإن الإنسان يكتسب فهما لما حوله في البداية م نثم القدرة ليصبح هو الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة، التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة الضمنية، تنظيمها

و تحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

كما أشار " DODGSON " إلى أن التعلم التنظيمي وسيلة المنظمة لتنظيم المعرفة حول أنشطتها و صمن ثقافتها و تطوير الكفاءة التنظيمية من خلال تحسين إستخدام مهارات واسعة من خلال العاملين لديها.

3- أنواع المعرفة الضمنية:

تتمثل أنواع المعرفة الضمنية فيما يلي:¹

• المعرفة الضمنية التقنية:

¹. أسماء رشاد نايف الصالح، المعرفة الصمنية و دورها في تنمية و تطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15- 17 سبتمبر، 2012، ص 12.

التي تظهر في صورة مهارات عمل و ممارسة لأنشطة الأعمال و يصعب إستقطابها.

• المعرفة الضمنية المتراكمة:

تاريخيا و عبر فترة طويلة من التعلم، ممارسة تجارب العمل و محاولات التجديد

و الإبتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة.

• المعرفة الضمنية الجمعية أو الجماعية:

و نعني بها المعارف و الخبرات الموزعة بصورة طبيعية بين الأفراد العاملين في المنظمة بصفة عامة، عمال و أصحاب معارف. المعرفة الضمنية الجماعية تمثل ما إكتسبه الأفراد العاملين من معارف و خبرات نتيجة عملهم الطويل في المنظمة.

المطلب الثاني: تحويل المعرفة الضمنية: ¹

يقول " WING " ان المعرفة الضمنية، اذ لم يتم تحويلها الى معرفة صريحة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام ومحدودة القاعدة والقيمة، لذلك فان المؤسسة ستخسر هذه المعرفة الضمنية اذا غادر عاملها المؤسسة لسبب ما. ومنه يمكن القول ان عمليات تحويل المعرفة تتم وفقا لعمليات تبادلية بهدف تطوير المعارف في المؤسسة وهذا ما أشار إليه (TAKEUCHI NONAKA) أيضا وهي كما يلي:

– تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين مثل التي تتطلبها المهن الحرفية حيث يمارس العمل وتصحح الأخطاء وذلك لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والاحداث والممارسات.

¹ . NONAKA-TAKEUCHI, H(1995), thr Knowledge creating company, Oxford University, Press, p60.

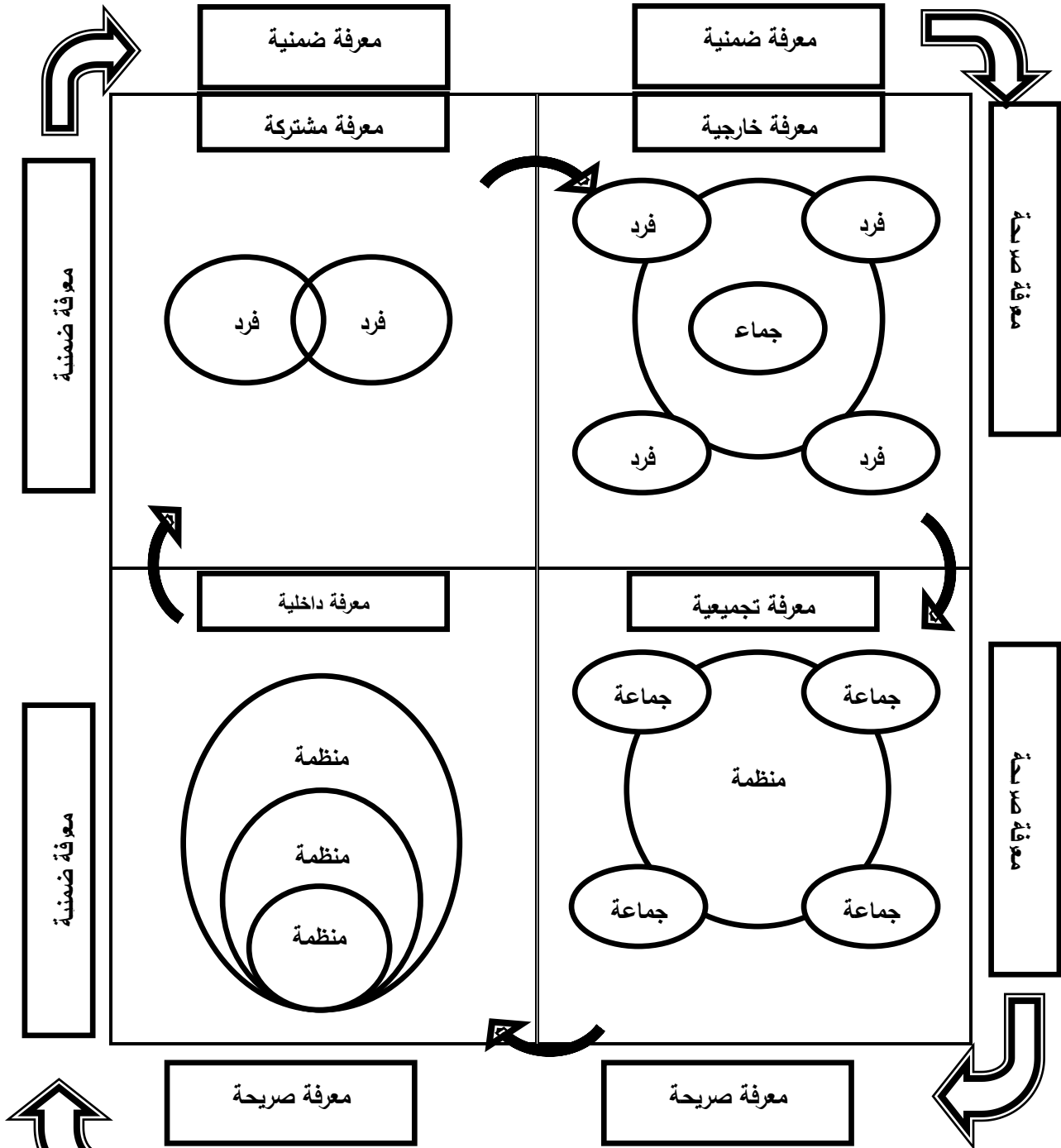
- يمكن تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة صريحة أخرى عند مزج قطع او أجزاء من المعرفة الصريحة للخروج بحجم المهارات والخبرة الى تكوين معرفة جديدة من خلال الاجتماعات والمحادثات الهاتفية لإعادة تشكيل المعلومات المتوفرة لدينا لتحديث وتطوير المعرفة.

- كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة، وهذا عندما يبدأ الافراد بنشر المعرفة الضمنية وإخراجها واستخدامها في التوسع والمشاركة بها مع الاخرين من خلال التصريح بها وإظهارها وتجسيدها.

اما العكس "فهو تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية تتم من خلال تدوين وتخزين المعرفة الصريحة بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها مرة أخرى وذلك بفهم المعرفة أو التعلم وحياسة الخبرة."¹

¹. ربحي مصطفى عليان ، المرجع السابق، ص81.

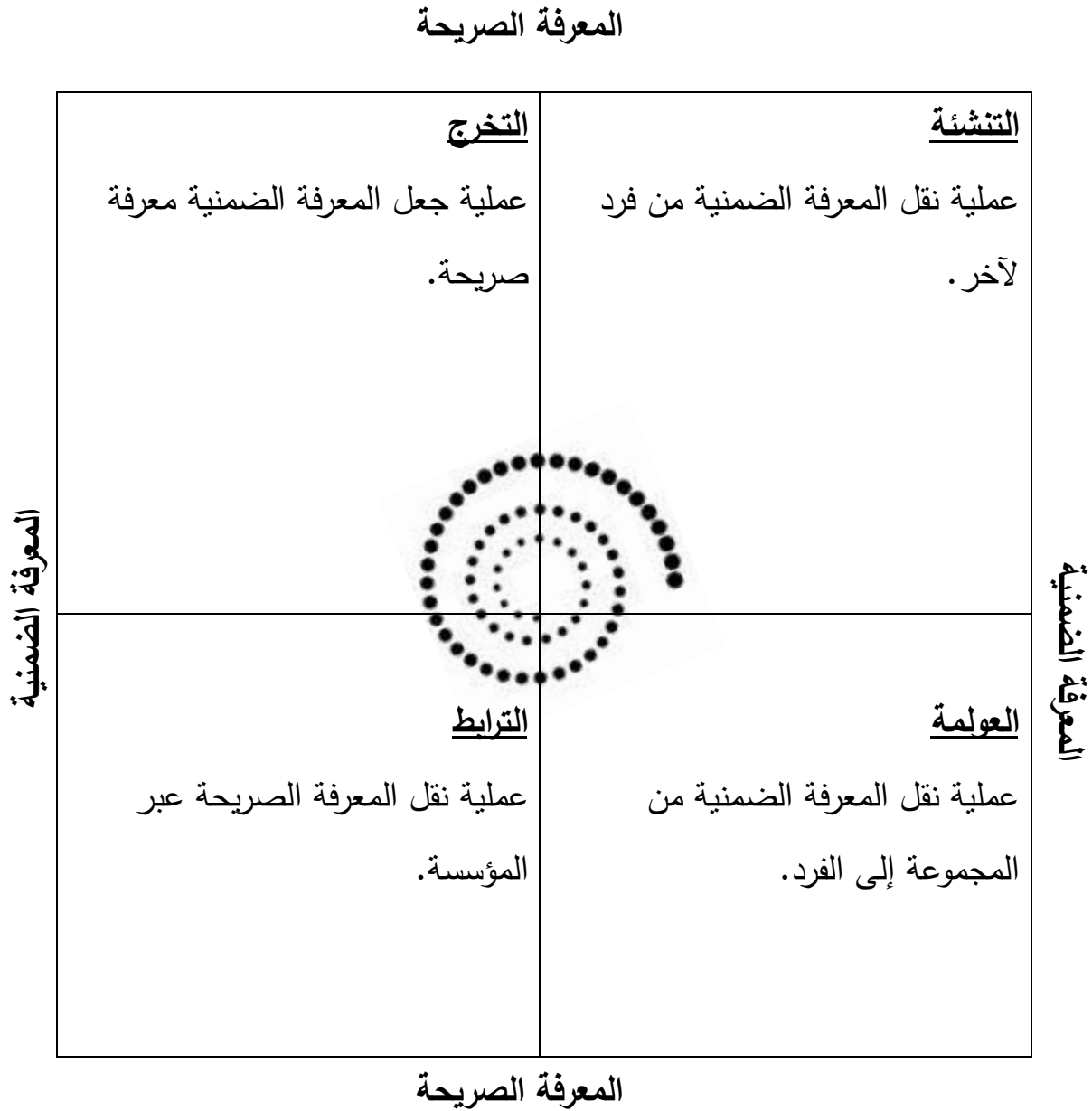
يوضح الشكل رقم 1-01: أنماط تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة و العكس كذلك.



المصدر: غسان العمري، سلوى السامرين، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي مع

المسيبة، عمان، ط1، 2008، ص 207

الشكل رقم 1-02: نموذج حلزونية المعرفة حسب (NONAKA)



Source : NONAKA and P.REINMOELLER, Dynamic Business Systems from knowledge creation and utilization, 2000, P 130.

المطلب الثالث: أهمية و معوقات تحويل المعرفة الضمنية.

1- أهمية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة:

"المعرفة معارف، أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا و نمطيا، و هذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد، لا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها و خبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها، و هو الجزء القابل للتجديد و النقل، و ربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها و علاقاتهم المتميزة و تداول فريق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين

و التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد."¹

"إلا أن معرفة مدى إرتباط أداء المنظمات بتحويل المعرفة الضمنية لم يتم الكشف عنه تماما، و إن حاول بعض الأكاديميين أن يطوروا مقاييس للمعرفة الضمنية، إلا أنها تطبيقات محدودة."²

"فلا يعتقد بوجود المقياس الذي يربط بين مساهمة المعرفة الضمنية و أداء المنظمات،

و مع ذلك أشار العديد من العلماء إلى إمكانية إستخدام نتائج المنظمات كدليل على وجود و إستخدام تحويل المعرفة، فالغايات تبرر الوسائل."³

¹ . نجم عبود، إدارة المعرفة: الكفاءيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 27.

² .Bush.P, Richards.Dx Dampney,C,N,G, The graphical interpretation of plansible tacit kknowledge blong, 2003, P 48.

³ .Ellinger.A.D, Ellinger.A.E,Yang,B, X howtonis, the relationship betuen the learning organization concept and firms financial performance : An empirical assessment Muman resource developement quartely,13(1), P 17-22.

"تشير الدراسات إلى الدور الحاسم لتحويل المعرفة الضمنية في سد الفجوة المعرفية التي تحدث عند فقد ذوي الخبرة من العمل لأي سبب كان."¹

"إن أداة المنظمة يرتبط بإدارة المعرفة بشكل عام، و بتحويل المعرفة بشكل خاص، ففي دراسة لمئة منظمة بريطانية، أشار نصف عينة الدراسة إلى أن منظماتهم فقدت المعرفة بأفضل الممارسات بسبب الصعف في تحويل المعرفة، تحويل المعرفة بشكل جيد يؤدي إلى إحتفاظ المنظمات بالمعارف التي أوجدها الموظفون و إلى الإحتفاظ بالموهب و الخبرات، و عند تحويل المعرفة، يتم تفادي إزدواجية الأدوار، و يتم إنشاء التفاهم المتبادل، و يتم تخفيض الغموض، و تحول التعلم الفردي إلى تعلم إجتماعي."²

2- معوقات تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة:

"إن القيمة تمثل تحديا آخر عند تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، فبعض من أشكال المعرفة الضمنية كالحدس لم يتم الإعتراف بقيمته، فكثيرا ما ترتبط القيمة بالقياس، فيتم إعطاء قيمة أكبر لما يمكن قياسه، و المسافة تشكل عائقا عند تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة لما يتطلبه النقل غالبا من المقابلة وجها لوجه ومع التطور الهائل في منظمات الاعمال وتأثير العولمة، فإن المنظمات أصبحت متباعدة جغرافيا و متعددة الاجناس، مما يجعل التوجه السائد نحو الافتراضية و الحواسيب و يقلل من التفاعل وجها لوجه."³

قدم " **COAKES** " أيضا عدد من المعرفات عند مشاركة المعرفة من ابرزها: رغبة أصحاب المعرفة بالاحتفاظ بها خوفا من فقد المكاسب و السيطرة و المصالح الشخصية أو عندما لا ترتبط مشاركتهم للمعرفة بعوائد مادية ومعنوية، كما أضاف ان النواحي التنظيمية

¹. Teriya S.A. AnAnalysis of the value of implementing knowledge Management, pepperdine university, 2003, p 85.

². Palanisany.R. Organizational culture and knowledge management : An enprical study, Journal of computer information systems.48, P 100-P120.

³. Bemeh . R. and Gabriel .H. Organizational large marbeting departement. An empirical study journal ol knowledge managment (3), 1999, P 25.

و الفردية تشكل عائقا آخر امام تحويل المعرفة.¹

"بعد الادراك من أكبر المعوقات لعملية تحويل المعرفة، حيث تنطوي المشكلة على ان الافراد لا يتبينون معارفهم كاملة، فالحدس و الخبرة تصبح جزءا من السلوك و طريقة التفكير مما يجعل من الصعب تحديدها و من ثم تحويلها الى صريحة."²

"الوقت عاملا اخر يشكل تحديا امام تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة، فستعاب المعرفة الضمنية يتطلب وقتا طويلا سواء على المستوى الفردي أو المستوى التنظيمي، وعلى الرغم من ان الخبرة والتجربة ومن ثم التأمل في تلك الخبرة لاكتشاف النافع منها يتطلب وقتا، إلا أنه ضرورة لتطوير المعرفة الضمنية لدى الأشخاص، أما التحدي الاخر فيتمثل في اللغة فحقيقة ان المعرفة الضمنية غير ملموسة يجعلها تتخذ الشكل غير اللفظي والكثير من الناس يعاني صعوبة في التعبير من شيء، واضح وطبيعي بالنسبة لهم فزيادة الخبرة وعمق المعرفة تؤدي الى مستويات أعلى من المعرفة الضمنية والتي بدورها يصعب التعبير عنها."³

المبحث الثاني: استقطاب المعرفة الضمنية

ان نجاح عملية استقطاب المعرفة الضمنية هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة واستقرار العمالة والحصول على قوى عاملة مؤهلة وزيادة فعالية المنظمة والابداع فيها.

¹. Coakes .E. Knowled management : curvent issues and cgallenges .I r m press .2003 , P 19.

². Polayni .M. the tacit pineesion . london Uk . Routledge and kroan 1996 , P 63.

³. Mahroiean H forozia A. challenges in managing racit knowledg A : sudy on difficultes in riffussion of racit knowledg in organization . international journal of business and social science .2012.P33.

المطلب الأول: تعريف استقطاب المعرفة الضمنية

"ان التحدي الأهم الذي يواجه عملية إدارة المعرفة هو العمل من أجل استقطاب المعرفة الضمنية، فمؤسسات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والعامّة وغيرها من منظمات، تحتاج من دون شك الى المعرفة الصريحة والضمنية لبيع المعرفة التي تملكها في شكل حزم ومنتجات أو بيع المعرفة كعملية. وتعود أهمية المعرفة الضمنية تحديدا الى ان المعرفة التي تملكها أي منظمة سوف تفتقد بالضرورة قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها او بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق مع المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن والمستفيدين"¹.

لذا إن المعرفة عندما تنقل من حالتها الضمنية الى حالتها الصريحة ووضعها الناطق فإنها على أقل تقدير ستفقد قدرتها الذاتية وسعتها الديناميكية على النمو ضمن فضاء المنظمة وفي رحابها. ذلك لأن خسارة المعرفة الضمنية في بعض الأحيان سيؤثر على سرعة تحديث علاقة المنظمة بالبيئة وبالتالي مواكبة التغير الحاصل في قواعد اللعبة وفي لعبة الاعمال نفسها ولذلك لا بد من تحديد أنماط المعرفة الضمنية التي يجب استقطابها كما يجب وضع ضوابط تحدد أبعاد عملية تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة معلنة، ومن أنماط المعرفة الضمنية ما يأتي:²

- المعرفة الضمنية التقنية التي تظهر في صورة مهارات عمل وممارسة لأنشطة الأعمال ويصعب استقطابها.
- المعرفة الضمنية المتراكمة تاريخيا وعبر فترة طويلة من التعلم وممارسة تجارب العمل ومحاولات التجدد والابتكار التي يسعى اليها أصحاب المعرفة في المنظمة.

¹ .سعد غالب ياسين ،إدارة المعرفة المفاهيم-النظم-المعلومات،دار المناهج للنشر و التوزيع،عمان،2007،ص.78.

² . سعد غالب ياسين ،المرجع السابق،ص.ص 78-89.

- المعرفة الضمنية الجماعية أو الجماعية ونعني بها المعارف والخبرات الموزعة بصورة طبيعية بين الافراد العاملين في المنظمة بصفة عامة وعمال وأصحاب المعارف. والمعرفة الضمنية الجماعية تمثل ما اكتسبه الافراد العاملين من معارف وخبرات نتيجة علمهم الطويل في المنظمة.

جدول رقم 1-1: يوضح مصادر استقطاب المعرفة الضمنية

<u>1 : The internal source</u>	<u>أولاً: المصادر الداخلية</u>
promotion	الترقية
rotation	النقل الوظيفي
SKILLS inventories	مخزون المهارات
job posting	الإعلان الداخلي
friends	عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء
<u>2 : The External source</u>	<u>ثانياً: المصادر الخارجية</u>
walksing	التقدم المباشر للمنظمة
advetisement	الإعلان
agencies	وكالات ومكاتب التوظيف
Schools institutes	المدارس والمعاهد
Unions	النقابات
proffessional Associations	المنظمات المهنية
militarry service	الخدمة العسكرية
Officier polarized	موظف مختص بالاستقطاب
participation in events and	المشاركة في أحداث ومناسبات
automation researb for condidates	نظم مؤتمنة للبحث عن المترشحين
.other modern methoeds	أساليب أخرى حديثة

المصدر: امر الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2004، ص110.

المطلب الثاني : طرق استقطاب المعرفة الضمنية

هناك نوعان من تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:

1- التقنيات التقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتضمن:

أ-المقابلات: تعرف بأنها " وسيلة لتقصي الحقائق و المعلومات باستخدام طريقة منظمة وتقوم على حوار أو حديث لفظي شفوي مباشر بين الباحث والمبحوث (المستجيب) ويرى "durand" ان هذا الحوار يكون منظما بين البحث والمبحوث الذي يكون في اغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل **guide** مبدئي لإجراء المقابلة ،يتضمن نقاط محدودة ،تقود عملية غطجاء المقابلة و عليه فإن المقابلة هي مصدر من مصادر الحصول على المعلومات و تقوم أساسا على التفاعل المباشر بين البحث و المبحوث.¹

والمقابلات أنواع و هي كالاتي:²

- مقبلات غير هيكلية (غير مبرمجة): اجراء جولة استعراض لمواضيع الأساسية في حقل معرفي محدد وذلك بهدف استجلاء ابعاد المعرفة المتاحة.
- المقبلات شبه الهيكلية (شبه المبرمجة): - تجمع هذه المقابلات ما بين جدول الاعمال المعد سلفا والمرونة في طرح الاسئلة والاستفسارات التي تنعكس ايضا على قبول الاجوبة المرنة ايضا ليتم استجلاء الحافات الاولى من اعماق المعرفة الضمنية.
- المقبالات الهيكلية (المبرمجة): تصمم استبانات لاستقصاء المعلومات، كما تستخدم أدوات أخرى مفيدة لجمع البيانات مثل الجداول والنماذج والاطارات المستخدمة لوصف كينونات الظاهرة موضوع الدراسة.

¹ .Durand .jean Pierne . Robert weil :sociologie contemporaine .paris wigot 1980.p233

² . سعد غالب ياسين ،المرجع السابق،ص.ص89-78.

ب- الملاحظة والمعاشة في ميدان العمل:

تعرف الملاحظة بانها "اكثر التقنيات صعوبة لانها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته عن كشف تفاصيل الظواهر وتحليل العلاقات التي توجد بين عناصرها ومكوناتها و أنماط السلوك الاجتماعي المراد دراستها التي يمكن فهمها، ان من خلال ملاحظتها ،متابعتها بطريقة دقيقة و منظمة الا ان هذا الامر ليس بالمر السهل و تسمى بسيناريو العمل يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتتبع مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمة يقوم بها الخبير والعمل على تفكيكها الى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها." ¹

2- التقنيات الغير تقليدية:

لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتضمن: ²

- **عصف ذهني:** يتميز هذا الأسلوب بخاصتين الأولى تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاة الجديدة واستثمار قدرات العقل الجمعي في البحث عن الحلول المثلى او الاتفاق الجماعي على الحل الافضل للمشكلة موضوع الدراسة.
- **عصف ذهني الكتروني:** يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل او أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة وتأخذ شكل حرف الـ **U**.

¹. Durand ,jean Pierre, Idem,P 233

².سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص78-89.

- **بناء خرائط المعرفة:** هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة.

المطلب الثالث : خصائص و أبعاد المعرفة الضمنية:

1- خصائص المعرفة الضمنية:

يرى "الرفاعي" ان خصائص المعرفة تنقسم الى:¹

• معرفة شخصية:

المعرفة الضمنية تمثل جزءا من فهم الافراد، فطالما توصل الشخص لفهم ما يوجد ضمنه فانه من الممكن مشاركته مع الاخرين، هذه المشاركة للمعرفة الضمنية غالبا ما يمكن تأصيلها على انها معرفة للمجموعة أو معرفة تنظيمية.

• الاعتماد على البيئة :

ويعني ذلك أن المشاركة المعرفية تنشأ من المواقف من خلال التفاعل بين الآخرين.

• زيادة الكفاءة:

كفاءة الأداء تتحسن من خلال المحاولات المتكررة و بعض المعرفة يتم تضمينها حيث تساهم في زيادة الكفاءة.

• القدرة على الوصف و الادراك :

¹. هناء عبد الرؤوف محمد الميزاوي ، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ،كلية التجارة ،جامعة عين الشمس ،غزة ،2015 ، ص 58 ،ص59

المعرفة الضمنية هي لمعرفة معينة و محددة بذاتها كنتيجة لذلك فان المعرفة الضمنية هي الاجراء او الفعل حينها يتطلب الامر صياغة و تنظيم التصورات والادراكات.

• القدرة على التقدير و نفاذ البصيرة على المعرفة الضمنية:

وذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المنظمات.

• الاعتماد على أسلوب وطريقة العمل :

توضح هذه الخاصية ان تطوير المعرفة الضمنية يعتمد بصورة حتمية على الخبرة الشخصية للعاملين وذلك يثبت بما لا يدع للشك ان تأثير خبرة الافراد يكون على المعرفة الضمنية وذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المنظمات الخدمية .

• الثقة في العلاقات الإنسانية:

يرتبط ذلك بالمعرفة التي تتعلق بالأفراد وضرورة تحقيق العوامل الإنسانية و أهمها الثقة بين العاملين في ظروف العمل المختلفة بالمنظمة.

• توافر ملكة التميز:

وتشير هذه الخاصية الى ان المعرفة هي الراي او الرؤية اتجاه شيء معين.

• اللياقة الطبيعية و المهارات :

تتعلق هذه الخاصية بالمهارات المتاحة لدى الافراد وهذه تشمل التعبيرات من خلال الجسم، التنسيق، اعداد الرسوم التخطيطية و الرقابة اليدوية او الأدوات الالية و تلك تتطلب المعرفة الضمنية للرقابة على الحركات الجسدية وذلك للتحرك في الوقت المناسب.

و بالإضافة إلى هذه الخصائص ، نذكر ما يلي:

- القدرة على التأقلم والتكيف مع كل جديد والحالات النادرة.
- مهارة معرفة كيف، معرفة لماذا والاهتمام بماذا.
- القدرة على التشارك وتقاسم الرؤية ونقل الثقافة من خلال تدريب وتعليم الافراد.
- تحويل المعرفة المكتسبة والمجربة من شخص لآخر وجها لوجه.¹
- تأخذ طابع التقدم والتعليق وابداء وجهات النظر.
- يختزنها أصحابها وعقولهم.
- لم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ.
- غير معلومة ولا متاحة للآخرين.
- مبنية على تراكم الخبرات والتجارب لذا يصعب توثيقها او تصنيفها او نقلها للعاملين.
- تكون مؤثرة فقط عندما تصبح في ثقافة وهيكل ومجموعة عمليات وروتنيات المنظمة وصعوبة محاكاة المعرفة الضمنية يجعلها من الممكن ان تكون أسس لميزة تنافسية وفريدة.
- معقدة التركيب والتراكم.
- ان المعرفة الضمنية توجد في العقل والسلوك وتشير الى الحدث والبديهة والاحساس الداخلي ومن ثم فهي شخصية.
- اذا افصح عنها تنتقل من حالة المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة والظاهرة.²

¹ Kiniz Dalkhir, knowledge Management in theory and practice, Elsemir butter worth heimman, USA, 2005, p8

² ليلي أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية، بيت الصالة والحداثة، ، الجنادرية للنشر والتوزيع، سنة 2013،

- المعرفة الشخصية حيث نعتبر المعرفة الضمنية جزءا من فهم الافراد فطالما ارتبطت بشخص فقد أصبحت فهما ضمنيا يمكن مشاركتها مع الاخرين وهذه المشاركة للمعرفة الضمنية غالبا ما تفهم او توصف على انها معرفة جماعية او تنظيمية.

- زيادة الكفاءة وهنا يقترح كل من (WONG) و (RODCLIFFE) سنة 2000 ان الكفاءة تتحسن من عدة محاولات متتابعة.¹

2- ابعاد المعرفة الضمنية:

للمعرفة الضمنية أبعاد: ادراكي، تقني، الخبرة، المهارة، التفكير و الحدس.

- **البعد الادراكي:** يختص بالمعارف التي تسمح بالقيام بالأعمال بطريقة صحيحة وهي المعتقدات، النماذج الفكرية، القيم ووجهات النظر.
- **البعد التقني:** يختص بالكفاءات، المهارات، المهن والممارسات التي تطبق على سياق محدد.²
- **الخبرة:** يختزل ضمن مصطلح الخبرة مفهوم المعرفة او المهارات او القدرة على الملاحظة، وذلك بأسلوب فطري، عفوي، ويكتسب الفرد الخبرة من خلال ممارسة نشاط او عمل معين، وان تكرار هذا العمل غالبا ما يؤدي الى زيادة هذه الخبرة واكتسابها عمقا اكبر، وكلمة الخبرة تتوافق مع الاجرائية، وتعني كيفية عمل الأشياء، ويقول الفلاسفة ان الخبرة هي معرفة تجريبية.

¹ WONG, W, Roddiliffe, d(2000) « the tacit nature of Design Knowledg », Technology Analys is a Strategic Management, v,12, n4, P506.

² Lamari Mokhtar, « le transfert intergénérationnel des connaissances tacites, less concepts utilisés et les émidences empériques démontrées »m Téléscope, nol16 , N1, 2010, p43.

و قد عرفها **FERNANDE** الخبرة بأنها "معرفة من نوع عالي، أي معرفة عميقة حول موضوع معين"¹.

• **المهارات** : تحتاج المهارة إلى جانب الخبرة مستوى معين من المعلومات يتم الحصول عليها من الأشخاص الذين لديهم خبرة في تحويل البيانات إلى معلومات و إستخدامها في إدارة أعمال المنظمة فكثير ما تكون المهارة عبارة عن بيانات أو معلومات تم معالجتها و تنظيمها حيث يتمكن المستقل عن فهمها بشكل صحيح ، و الخبرات و العلم المتراكم الذي يساعد على حل المشاكل و القيام بالأعمال ، و يأتي ذلك من خلال تقدير المنظمات لمهارات العاملين لديها و إدارتها بشكل جيد ، مما يمكنها من تحقيق أفضل النتائج و التميز على منافسيها².

• **التفكير** : هو قدرة الفرد على خلق إنتاجها يتميز بطلاقة فكرية و مرونة تلقائية و بأصالة عالية و بالتدعيات البعيدة مما يعطي استجابة للمشاكل التي تتطلب حلول و المواقف المثيرة.

التفكير ما هو الا نتيجة لدمج المفاهيم السابقة ، و هو عبارة عن منظومة متكاملة من المعرفة و الوسائل التي تساعد العاملين على فهم نماذج الأنظمة الأخرى ، فالمعرفة هي نتاج التفكير ، و غالبا ما يكون هبة من الله سبحانه و تعالى ، في أن هناك بعض الافراد لديهم قدرات تمكنهم من اكتساب تفكير ابداعي و النظرة الى الأمور بطريقة مختلفة تميزهم عن غيرهم من الافراد ، و يكتسب الأفراد هذه الصفة من خلال قدرتهم على معالجة المدخلات بطريقة مختلفة عن بقية الأشخاص ، فعلى سبيل المثال شخصان يتلقان المعلومة فتدخل في أذن الأول و تخرج من الأخرى و تعالج في دماغ

¹ .المينراوي.ع.م، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي ،قسم إدارة أعمال ،2015،ص88.

² . العازمي ن.ع، المعرفة الضمنية و أثرها في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية ،قسم إدارة

أعمال،2016-2017،ص50.

الشخص الثاني ، و يتم الإضافة إليها للاستفادة منها في حل المشاكل و الوصول الى منتج جديد و الأفراد المميزون هم من لديهم قدرات فكرية تتضمن الرؤية الواضحة في اتخاذ القرارات ، و كيفية تحسين المنظمات من أدائها بإضافة قيمة مضافة لمختلف منتجاتها و خدماتها و منتجها ، و النظر الى المنظمة بصورة كلية¹.

يضيف "الحدراوي" البعد الرابع وهو²:

• **الحدس:** يشبه البعض المنظمة بالانسان ومثلما للمنظمة مجموعة من الأهداف تسعى الى تحقيقها فالانسان كذلك، كما ان عملية تركيزه على الأهداف ذاتها تحتاج الى اتخاذ مجموعة من القرارات قد يعتمد بعضها على الحاسة السادسة التي اسماها بالحدس، الحدس في اللغة هو الظن، التخمين، التوهم والنظر الخفي، اما اصطلاحا فهو شكل خاص من اشكال النشاط المعرفي او المقدرة على فهن الحقيقة مباشرة دون استذلال منطقي تمهيدي، حيث يدرك به ما هو معقول وما هو ما وراء العقل أي ما هو منطقي و ما هو غير منطقي، بهذا يمكننا تعريف الحدس بانه الخبرة المكثفة و التي تعمل وفق القواعد التجريبي

المبحث الثالث: علاقة المعرفة الضمنية بنظم دعم القرارات الإستراتيجية.

تعد المعرفة الضمنية العصب الحقيقي لدى المنظمات الفعالة المتطورة فهي الأساس لإيجاد الثروة وتحقيق التمييز الملحوظ والازدهار المتقدم، فإن المعرفة الضمنية ترتبط ارتباطا مباشرا مع الإدارة في المنظمة، مما يساعد الإدارة داخل المنظمة على حل المشكلات وتحسين جودة أخذ القرارات في جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

¹. العازمي.ن.ع،نفس المرجع،ص52.

². يعرب عدنان السعيد و محمد قاسم عبد الخالق البيرقدار ،مرجع سبق ذكره ،ص 302.

المطلب الأول: الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة.

يمكن التعرف اكثر الى المعرفة الضمنية من خلال توضيح الفرق بينها وبين المعرفة الصريحة:¹

"المعرفة الصريحة يتم توثيقها وهيكلتها ويكون لها محتوى ثابت يمكن ادراكه وفهمه، أي ان المعرفة الصريحة هي كل ما يمكن التقاطه ومشاركته عبر تقنيات المعلومات، اما المعرفة الضمنية تكمن في عقول الافراد وسلوكهم وفهمهم فقط. وان المعرفة الضمنية تتطور من خلال تفاعل الافراد وخبراتهم العلمية ومهارتهم وتطبيقهم وادائهم في العمل."

المعرفة الصريحة هي أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا ونهي أيضا شخصية يمتلكها المختصون الخبراء وبالغالب يصعب ايصالها للآخرين وهي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

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

جدول رقم 1-2: يمثل الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة.

وجه المقارنة	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
الطبيعة	معرفة رسمية (مهيكلة)	معرفة غير رسمية (غير مهيكلة)
المصدر	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات وبراءات الاختراع	عقول الأشخاص
قابلية التوثيق	يمكن توثيقها او تدوينها	يصعب توثيقها
قابلية التداول	يسهل تداولها والتشارك فيها باستخدام آليات التنقيب المعرفية وشبكات الاتصال	يصعب تداولها وتخضع المشاركة للرغبة الشخصية من خلال التفاعلات الشخصية المحاكاة.
قابلية الفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة والأرقام والاشكال وغيرها	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان او صعوبة تدوينها
الشكل	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وأدلة إجراءات العمل والخطط وغير ذلك مما يمكن تدوينها مسبقا	الخبرات والأفكار والمعتقدات ووجهات النظر والمهارات الشخصية الموجودة في عقول الاشخاص
الاستخلاص	يسهل استخلاصها من مصدرها	يصعب استخلاصها من مصدرها
قابلية القياس	قابلة للقياس	يصعب قياسها
الوصف	جماعية او منتظمة	فردية او ذاتية

المصدر: احمد المعاني واحمد عريفات وأماء الصالح وناصر جرادات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص211.

جدول رقم 1-03: الفروق بين المعرفة الضمنية و الصريحة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة	
<ul style="list-style-type: none"> -المعرفة داخل الشخص -من الصعب التعبير عنها -يصعب مشاركتها -يمكن تقاسمها بشكل غير مباشر فقط 	<ul style="list-style-type: none"> -يسهل التعرف عليها -سهلة المشاركة نسبيًا -جوهريا ناقصة -تفتقر الى السياق -تحتاج الى تفسير 	طبيعتها
<ul style="list-style-type: none"> -الحدس والبصيرة -الذكاء العملي -مهارات الممارسة -الدراية والاستغلال -النماذج العقلية و المعتقدات -معرفة كيف 	<ul style="list-style-type: none"> -المعلومات -معرفة ماذا -المعرفة النظرية 	امثلة عليها
<ul style="list-style-type: none"> -الممارسة العملية -رسم الخرائط الذهنية -التدريب المهني -التفاعل الاجتماعي والتوجيه -رواية القصص والاستعارات -أنظمة التدوين الجديد يمكن ان تجعل بعض المعرفة الضمنية اسهل للمشاركة من خلال تحويل بعض عناصرها الى معرفة صريحة 	<ul style="list-style-type: none"> -الترميز -التوثيق -الشبكات الداخلية (wikis-blogs) -محركات البحث و قواعد البيانات 	اليات للمشاركة

Source : goffink k, koren ,U, baxter, dandvander hoven.c ,managing lessons learned and tacit knoveled in nenproduct development, research technolugu management, juluy august, 2009, P 11.

المطلب الثاني: شروط و صعوبات استخدام المعرفة الضمنية.

1- شروط استخدام المعرفة الضمنية:

حدد ألويز وهارتمان (ALWIS & HARTMAN) الشروط الضرورية لابتكار وتشارك المعرفة الضمنية واستخدامها وهي:¹

أولاً: الثقة بين أعضاء المنظمة، حيث ان تشارك المعرفة الضمنية يكون أكثر نجاحا عندما تسود الثقة بين الافراد، والتي تحدث من خلال الحوارات وجماعات الممارسة.

ثانياً: كما أمها تكون أفضل في الأوضاع غير الرسمية منها في الأوضاع الرسمية. فمثلا من الصعب ان يتم تحويل كامل المعرفة الضمنية الى لغة رسمية او مخزون الكتروني. ومن أجل نقل وإنشاء المعرفة الضمنية نحتاج الى التفاعل غير الرسمي والشخصي.

ويعتبر هذان الشرطان لتشارك المعرفة الأساس في إنشائها، في حين يعتبر الشرط الثالث اللاحق هو الأساس لاكتساب المعرفة.

ثالثاً: ان المعرفة الضمنية يمكن توليدها من داخل وخارج المنظمة: من الداخل عن طريق تقدير قدرات المعرفة الضمنية الموجودة في المنظمة التي يحملها الافراد وتحديد التحسينات التي يمكن ان يتم عملها من أجل رفع وزيادة التعلم التراكمي عند الافراد وبالتالي تحسين كفاءتهم.

أما من خارج المنظمة فيمكن توليدها عن طريق محاولة اكتساب المعرفة الضمنية، والمهارات المكتسبة من المنظمات الأخرى من خلال تعيين الافراد المناسبين ذوي التعليم

¹ Alwis, R. S, and Hartman, E.(2004) “the significance of tacit knowledge on company’s innovation capability” In proceedings if ISI , P375-P380.

المطلوب او الخبرة في العمل، او من خلال اقتناء جزء او كل المؤسسات الجديدة، او العمل مع مستشارين ملامين، او بناء شبكة من العلاقات مع الشركات الأخرى.

2- صعوبات استخدام المعرفة الضمنية:

هناك العديد من العراقيل التي يواجهها مستخدمو المعرفة الضمنية من بينها ما يلي:¹

- إخراج او اظهار المعرفة الضمنية يمكن ان يكون باهظ التكلفة
- نفس الشيء ينطبق على نشرها مثلا في الانترنت الخاصة بمشروع ما.
- من الصعب التكهن باي أجزاء المعرفة الضمنية اجدر ان يدفع لها لكي تكون معرفة صريحة في اطار منهجي
- من الصعب تحديد حائزي المعرفة الضمنية بأسلوب معياري موحد ومفمن.
- قد يترتب على نشر تلك المعرفة افتقاد مزايا تنافسية.
- بالنسبة لمعالجات تلك المعرفة فان من الصعب البحث عنها وتحديد لها لانه يصعب التكهن اذا ما كانت المعرفة التي يبحث عنها تعد جديدة بالتخريج و الاظهار.
- تردد حائزي المعرفة في الإفصاح عن مجالات معرفتهم الشخصية اذا كانت تمثل أساسا لاحتكار المعرفة المهنية.
- طرف ترشيف المعرفة الضمنية المخرجة مازالت في دور التبلور.

¹. عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة (الراس معرفة بديلا). دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2009 ص 58 ص 59.

المطلب الثالث: العلاقة بين المعرفة الضمنية ونظم دعم القرارات الاستراتيجية:

لنظم دعم القرارات دور كبير في إدارة المعرفة اذ تسهل تدفق المعلومات بها

و الحصول على قاعدة معرفية عملية مثالية.

يرى (JEFF) ان "تطبيقات نظم دعم القرارات تشكل الاسناد لادارة المعرفة لانها تقوم بتطبيق المعرفة وتنظيمها في ادلة للدخول اليها لاحقا وتسهيل تشخيصها و الوصول اليها واستخدامها، و ان المعرفة هي استخدام المعلومات المنبثقة عن النظم في التوجه او الهدف الذي يرتبط بالمعنى الذي به سيتم توجيه الاستراتيجيات و القرارات و الهداف التي تشكل قواعد الاعمال.¹

بينما يعلقان (TURBAN & RAIMEN) أن "قيادة المنظمة يجب ان تحدد المعرفة و المعلومات التي تدخل لصنع القرارات الاستراتيجية و استخدام الذكاء الذي يعين المعرفة المستخدمة في حل المشكلات التي تحتاج الى قرارات استراتيجية".²

كما يؤكد (ZACK) ان " صيغة عمل المعرفة و بالأخص المعرفة الاستراتيجية تساعد صانع القرارات بإعطاء وصف شمل للمنظمة للحصول على المصادر المعرفية و القدرات الداخلية في راس المال الفطري الذي يعد احد متطلبات هذا النوع من الاستراتيجية و اللذان يتضمنان بعدين ينعكسان على درجة المجازفة الحاصلة الأول معرفة الدرجة التي يصل اليها صانعوا القرارات لغرض زيادة معرفتهم في النقطة او المشكلة الرئيسية التي يتم معالجتها

و الثاني تحديد المصدر الرئيسي للمعرفة سواء كان داخليا أم خارجيا بعدها يتم دمج البعدين لمساعدة قيادة المنظمة في وصف و تقييم المعرفة على ضوء القرارات الاستراتيجية التي يتم تقييمها".¹

¹ Mcnurlin,barbara c and sapgu E J ralpl,information systems management in practice 4ed USA.1998 p37

² Zack michal developing knouledge straregy ,california management reniou ,1999 vol41 no3,spring ,P 125-P 145

فيما تشير "الحديثي" الى ان " تحليل و ربط القدرات المعرفية بالقرارات (كالحس، الذكاء، الخبرة الشخصية) تعد من مقومات القدرات المعرفية ، وان الربط بينهما و بين القرار يساعد في المشكلة و تحديد غموضها لوضع الحلول المناسبة لها، و يظهر مما تقدم ان المعرفة و دورها في صنع القرار تمثل المواهب والأفكار والخبرة والذكاء التقني التي يستخدمها رؤساء الأقسام والخبراء في المنظمة لصنع القرارات وربما اتخاذها اذا كانت العملية تتطلب قرار جماعي او ربما لصنعها فقط و ترك مسؤولية اتخاذها على عاتق راس المنظمة لمعرفةهم بالتطورات الاقتصادية و السياسية و الظروف المحيطة بالمنظمة و كلما كانت نظم المعلومات وإدارة المعرفة قوية في أدائها ودقيقة في معلوماتها وتفسيراتها كلما كان متخذ القرار أقرب الى تعديل ادراكاته وامتلاكه تصورا منفتحا يسمح له بإحداث تغييرات وتعديل في ادراكاته." ²

• العلاقة بين المعرفة الضمنية والمعلومات:

المعرفة هي انتاج من المعلومات المتراكمة او المتفاعلة مع معلومات أخرى لانتاج شيء جديد وفق منظور علمي تطوري قد يكوم رياضيا او تقنيا ،ورغم تعداد التعاريف و الآراء حول المفاهيم الثلاث الا ان ما يتفق عليه هو نحو العلاقة الموجودة بينهم حيث تمثل المعلومات بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح باستخدامها و الاستفادة منها ،اما المعرفة فهي نتاج الدراسة والتحليل والتقييم للمعلومات يضاف اليها المهارات والخبرات والحكمة و الذكاء.³

¹ .Turlon E frair ,raine, kelly better ,richard. Introduction to the information technology .acid free popen USA, 2001, P 340.

² .سعيد مرتض اصفاد الحديثي ،تحليل المنظمة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد 2000ص30

³ . عبد الله نجم الحميدي ،سلوى امين السامرائي ،عبد الرحمان العبيد "نظم المعلومات الإدارية" دار وائل للنشر، الطبعة الاولى ،عمان ،2005 ص36.

خلاصة :

من خلال التعرف على المعرفة الضمنية وأنواعها، مصادرها وأبعادها وطرق استقطابها نستنتج أنها جوهر نجاح المنظمات، فهذه المنظمات بحاجة دائمة إلى هذا النوع من المعرفة من أجل تطويرها وممارسة نشاطها وإضافة إلى ذاكرتها التنظيمية، فإن المعرفة الضمنية تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة، فمن خلال استخراجها من عقول الموظفين باستخدام أساليب التحفيز للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار الأفضل والأنسب فاختيار البديل المناسب يتطلب معرفة كافية عن المنظمة والبيئة التي تنشط فيها، وبالتالي فإن المعرفة الضمنية لها دور رئيسي وحساس في إدارة المنظمة واتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق استراتيجياتها وأهداف المرجوة والمراد تحقيقها.

الفصل الثاني:

جودة القرارات الإستراتيجية

تمهيد:

إن التغيرات والتطورات أصبحت عامل لنجاح المنظمات متوقف على مدى الرشد فباتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر ذات أهمية بالغة في تقرير مصير المؤسسات وكونها تحتاج إلى معلومات دقيقة وكفاءات عالية، وقد يعتبر القرارات الاستراتيجية من المهام الأساسية للإدارة العليا للمنظمة وتساعد هذه القرارات في تحديد الرؤى المستقبلية لنجاح المنظمة وبقائها في السوق.

المبحث الأول: ماهية القرار الإستراتيجي.

يعد اتخاذ القرار من أهم وظائف المدير أو المسير، و قد يكون غالباً عملية صعبة و مهمة، و من هذا المنطلق سوف نقدم في هذا المبحث مفهوم و أنواع القرار، بعض أساسيات القرار الإستراتيجي و مراحل صناعة القرار الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي و خصائصه.

تعددت مفاهيم القرار و ذلك باختلاف وجهة نظر الباحثين و بين التعريفات المسندة إليه، نذكر:

1- مفهوم القرار: هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم القرار، نذكر منها: عرف بأنه " أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل"¹ و يفترض هذا التعريف القدرة على التعرف على الحل و توليد بدائل مختلفة له، كما يفرض أيضاً القدرة على التمييز بين البدائل للتعرف على الأفضل.

و يعرف كذلك بأنه " أسلوب أو تصرف واعي أو منطقي و ذو طابع إجتماعي، و يمثل الحل أو التصرف، البديل الذي تم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة، و يعد هذا البديل الأكثر كفاءة و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار".²

¹. أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم و الإبتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007-2008، ص 21.

². ناصر منصور كاسر، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 23.

"هذا و تجدر الإشارة إلى أن القرار قد يكون رفضا لكل البدائل و الحلول المتاحة بلا إختيار، و من ثم يكون القرار المتخذ هو لا قرار".¹

و يقول الكاتب هاريسون (Harrison) " إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين"، و بنظرة مماثلة يشير الكاتب روبنز (Robbins) إلى " إن القرار عبارة عن إختبار من بين بديلين أو أكثر".²

"يعرف القرار بأنه تعبير عن إدارة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي

و معنوي)، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين و يفترض بهذه الحالة توفر البدائل و الإختبارات اللازمة لبلوغ ما يصب إليه متخذ القرار من أهداف".³

"يعرف بأنه عملية تتكون من مراحل تتمثل في تحقيق الهدف عن طريق تحديد البدائل التي لا يمكن اعمالها تم التوصل الى الاختيار النهائي البديل تم تنفيذه"⁴

"ويعرف كذلك بأنه عبارة عن اختيار مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما او أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل، تمهيد الاختيار الأفضل".

¹. منعم زمير الموسوي، إتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري العلمية، ط 1، عمان، الأردن، 1998، ص 14.

². حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 87.

³. مؤيد الفضل، المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار البازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 30-31.

⁴. محمد أبو النصر مدحت، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز (الطبعة الأولى)، المجموعة العرفة للتدريب والنشر، القاهرة، الأردن، 2009.

- أنواع القرار: يمكن تحديد هذه الأنواع وفقا للمعايير التي تستخدم في عملية التصنيف، و هي كالتالي:¹

- **القرارات المتعلقة بمشكلة معينة:** مقابلها قرارات ترتبط بفرصة سائحة يتخذ الرؤساء قرارات لحل مشكلة قائمة أو متوقعة بينما آخرون يتخذون قرارات لإغتنام فرصة سائحة للنمو و زيادة الأرباح بالمؤسسة.
- **القرارات في ظل المخاطر و القرارات في ظل التأكد:** التي تكون في ظل المخاطر تتخذ في ظروف معينة مع إحتمالية حدوثها و التي تكون في ظل التأكد تكون نتائجها مسبقا.
- **القرارات الصريحة و القرارات الضمنية:** هي القرارات الصحيحة التي يوضح فيها المدير مسلكه بخصوص مشكلة معينة و القرار الضمني يتم إستنتاجه من سلوك المدير في موقف معين دون أن يصرح به.
- **القرارات الشاملة و القرارات الجزئية:** على أساس درجة الشمولة فالقرارات الشاملة هي التي يمتد آثارها و نتائجها إلى معظم وحدات المنظمة، أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة أو فئة معينة من الموظفين.
- **القرارات الإستراتيجية و القرارات التشغيلية:** على أساس آثار القرار و النتائج التي تترتب على القرار.
- **القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية:** المكتوبة مثلا الإعلانات و اللوائح، و الشفوية هي التي تبلغ تبليغا شفويا.
- **القرارات الفردية و القرارات الجماعية:** الفردية هي التي تكون من قبل المدير

¹ .حسن محمود عناصره، مروان محمديني أحمد، القيادة و الإتصال الإداري، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، ص

و الجماعية بإشتراك المساعدين و رؤساء الأقسام.

- **القرارات حسب مجال التخصص :** هناك تخصصات مختلفة إنتاجية، شرائية و تكون عن نطاق وظيفته و عمله.
- **القرارات المحددة و المبرمجة و القرارات غير المحددة:** تكون على أساس طبيعة القرار و درجة تكراره، فالقرارات المحددة و المبرمجة هي روتينية و متكررة و مع مرور الزمن و تطور المنظمة إجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات.

المطلب الثاني: أساسيات القرار الإستراتيجي:

1- تعريف الإستراتيجية: التي " تعني فن القيادة العامة (GENEAL)

(LADERSHIP) أو الكيفية التي يكون فيها المرء قائدا عاما (GENEAL)."¹

"تكون من هدف مستقبلي مقصود، و الطريق لبلوغ ذلك الهدف، و ينطوي خلق إستراتيجية على إتخاذ قرارات صعبة بشأن الفرص التي يمكن إستهدافها و الإلتزام بتوفير الموارد الضرورية و القيود المفروضة على طرق إستخدام هذه المواد، هناك مستويات متنوعة في المؤسسة يمكن لكل منها أن يكون له إستراتيجية تعمل على إيجاد مجموعة متسلسلة

و متنسقة من الأهداف و المسارات."² و في مطلع الثمانينات من القرن الماضي طرح بورتر

(portet) سنة 1980 مفهوم الإستراتيجية بأنه " عملية وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة

للعلاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون."³

¹. محمد حسين العساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الورق للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 31.

². ججوايتهيد، ترجمة صباح حسن عبد القادر، كل ما تحتاج إلى معرفته عن الإستراتيجية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013، ص 13.

³. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم...العمليات، دار وائل للنشر و التوزيع، 2011، ص 16.

2- مفهوم القرار الإستراتيجي: شهد مفهوم القرار الاستراتيجي تعاريف متعددة ومتباينة نظرا لاختيارات توجهات المتكبرير والباحثين المهتمين بذلك؟ ومن جملة التعريفات التي أسندت للقرار الاستراتيجي نذكر:

- بعد القرار الاستراتيجي "عملية مفاضلة دقيقة بين بلدين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة او متشابهة".¹
- ويعرف بأنه "ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهج في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لا تخاد القرارات الإدارية في خلل عدم التأكيد".²
- كما "انه قرار استثنائي يتم صياغته في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيره في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، ويجب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية منع القرار خلالها ويتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية"³ ، ويعرف أيضا بأنه "قرار بعيد المدى في محتواه، ويعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، ويأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه".⁴

¹ .مازن إسماعيل الرمضان، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد2، بغداد، 1979، ص168.

² . كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 56، 1997، ص53.

³ . رائد عبد الخالق العبيدي، علاقة بعث المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1998، ص44.

⁴ .وصال نجيب العزاوي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولي، بغداد، 2001، ص21.

3- خصائص القرار الاستراتيجي¹: للقرار الاستراتيجي عدة خصائص نذكر منها:

- يهتم بتحديد نوع المزايا التنافسية،
- يهتم بتحديد الطريقة التي ستتبعها المنظمة،
- يتطلب القرار الاستراتيجي الموائمة والتكيف مع متغيرات البيئة،
- يتضمن القرار الاستراتيجي الاستفادة من قدرات المنظمة،
- للقرار الاستراتيجي جوانب تتعلق بتوزيع المواد، وإعادة تصحيح المنشأ وما قد يتحلله ذلك من تعديلات في الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة، وهذا يعني ان القرار الاستراتيجي في علاقة بإدارة التغيير.
- تتميز القرارات الاستراتيجية بالمركزية أي يكون اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا،
- يمتد القرار الاستراتيجي في مدة زمنية طويلة بل حتى يشغل حياة شركة بأكملها،²
- تتعدد القرارات الاستراتيجية من عدة جوانب واتجاهات،
- تكون الاسبقية والاولوية للقرارات الاستراتيجية من حيث التنفيذ مقارنة بالقرارات التنظيمية الأخرى،³
- نموذج للتنبؤ بالمواقف او السيناريوهات المستقبلية تتطلب كتابة السيناريو،
- بيئة لتطوير الاستراتيجيات لرعاية الحالات المستقبلية،
- منهجية لاختيار الافضل بين الاستراتيجيات البديلة.

¹. ناصر محمد سعود جراءات، الإدارة الاستراتيجية، منظور تكاملي حديث جامعة فيلا ديغيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الاعمال، مكتبة الجامعة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2013، ص 56-57.

². مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، طبعة 1، دار وائل للنشر، قطر، 2005.

³. حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، القاهرة، مصر، 2009.

3- الفرق بين القرار الإستراتيجي و القرار الإداري:

الجدول رقم II-01: مقارنة القرارات الإستراتيجية بالقرارات الإدارية.

القرارات الإدارية	القرارات الإستراتيجية	
روتينية هيكلية	غير روتينية غير مهيكلة	- طبيعة القرار
جزئي	شاملة	- نطاق القرار
قريبة و متوسطة الأمد	بعيدة الأمد	- أفق القرار
قليلة	مرتفعة	- الكلف و الموارد
تحددها المشكلة	كبيرة	- كمية المعلومات
دقيقة (لتكرارها)	محدودة	- دقة المعلومات
داخلي	داخلي و خارجي	- مصدر المعلومات
إعتيادية	كبيرة	- نسبة الإبداع و الرشد
مبرمجة	غير مبرمجة	- بناء الخطوات
تأكد نسبي	عدم التأكد	- نسبة التأكد
إعتيادية	نادرة	- ندرة القرار
محدود	متنوع	- مجال الاهتمام
هادئة (مستقرة)	متغيرة	- الظروف البيئية
الإدارة الوسيطة (التنفيذية)	الإدارة العليا (الإستراتيجية)	- الإدارة المعنية
قطعي حاسم	مرن	- من حيث القوة و المرونة
محدودة	متعددة	- أبعاد القرار
فردية	جماعية	- المشاركة
لا تخضع للمناقشة و الجدل	ذات طبيعة جدلية حوارية	- المناقشة
منخفضة	مرتفعة	- نسبة المركزية
محدودة/كبيرة	كبيرة/محدودة	- درجة التعقيد و الوضوح
مجزأة	متراصة	- من حيث التنسيق

المصدر: عمر عبد الغفار، إدارة المعرفة و دورها في القرارات الإستراتيجية، رسائل

ماجستير، تالمعهد العالي للدراسات الدولية، الجامعة المستنصرية، 2014، ص 46.

المطلب الثالث: مراحل صناعة القرار الإستراتيجي.

1- تعريف إتخاذ القرار: يعرف إتخاذ القرار بأنه " الإختبار بين بديلين أو أكثر بين عدة إجراءات و أساليب بغرض تحقيق هدف أو حل مشكلة ما، و يركز بعض الإقتصاديون على أن القرار هو إختيار الحدث الدقيق من كل بديلين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة و التي تسعى المؤسسة لتحقيقها فمن هدفها العام، و هي البحث عن تعظيم الإيرادات و تخفيض التكاليف و هي عبارة عن أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة و بدائل الحل و تقييم البدائل هي أهم خطوة تشير إلى إتخاذ القرار هو إختيار البديل المناسب".¹

" القرار، هو إختيار البديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى الهدف، حل مشكل، إنتهاز فرصة".²

" القرار، هو الإختبار المدرك البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و إختيار الحل الأمثل من بينها".³

" عملية إتخاذ القرارات هي الإختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: إكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات و هذه المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، و يتأثر إختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة".⁴

¹ . عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 123.

² . Jean François Dhénin, Brigitte Fournie, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, Ed , Breal, Paris, 1998, p 175 .

³ . إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، نشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 341.

⁴ . بشير العلاق، أسس غدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للنشر و الطباعة، بغداد، بدون سنة نشر، ص 107.

2- **مراحل صناعة القرار الاستراتيجي:** تمر عملية إتخاذ القرار بعدة مراحل و خطوات، و ذلك للوصول إلى قرارات سليمة، و يختلف عدد هذه الخطوات باختلاف المفكرين، و لكن الأكثر شيوعا مبينة كما يلي:

يوجد ثمانية مراحل لصنع القرار الاستراتيجي المتمثلة في:

- **تحديد الموقف الاستراتيجي:** في هذه المرحلة من الضروري دراسة العوامل الخارجية والداخلية وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، يجب على صانع القرار ان يجعل فراره متناسبا مع الموقف.

- **تحديد المشكلة:** كلما كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وايضاح ابعادها أكثر سهولة يمكن الوصول الى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية.¹

- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار.

- **جمع المعلومات:** تعد هذه المرحلة أساسية في تحليل وصنع القرار الاستراتيجي، وقد تعتبر المعلومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي ومن الممكن القول ان المنظومة العقائدية لصناع القرار والتجارب السابقة هي من أهم العوامل المؤثرة فيه.²

- **صنع البديل الاستراتيجي:** تتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين:

¹. سلوى الشعراوي، الاتجاهات الحديثة في تحليل السياسات العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2000، ص12.

². إبراهيم محمد محسن، ثقافة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرها في الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة المستنصرية، غير منشور، 2007، ص135.

- **الخطوة الأولى:** يبحث المختصين والخبراء المشكلة وبالتالي تبرز عدة بدائل ويجري التحرين الاثار الجانبية لكل بديل ومعرفة مصادره.
 - **الخطوة الثانية:** تقيم فيها البدائل الاستراتيجية بعد تعرفها لمجموعة اختبارات العلمية والمالية لبيان المزايا والمساوى لكل بديل.¹
 - **الإختيار البديل الاستراتيجي:** تعتبر هذه المرحلة من أدق المراحل في صنع القرار لأن اختيار البديل الاستراتيجي يعني حسم الموقف والوصول الى المحطة النهائية.
 - **التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي:** في هي مرحلة الإعلان عن القرار رسميا ومنح تنفيذه ويشمل القرار الاستراتيجي جميع الأفعال التي تلتزم وضعه موضع التنفيذ، أو في صورة تجعله يؤثر وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع.²
 - **المتابعة والتقويم:** في هذه المرحلة تجرى متابعة ومراقبة تنفيذ القرار عملا من إمكانية نجاحه في تحقيق الأهداف، هنا يكمن دور الجهات المشتركة في صنع القرار وبالتالي تقوم بمتابعة فقرات التنفيذ، تحدد درجات الفشل والنجاح، تقدر مدى تحقيقها للأهداف التي كان يقصدها القرار المتخذ.³
 - والتقويم ينتج عنه صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني في حالة الفشل.⁴
- و الشكل التالي يوضح مراحل صناعة و إتخاذ القرار الإستراتيجي

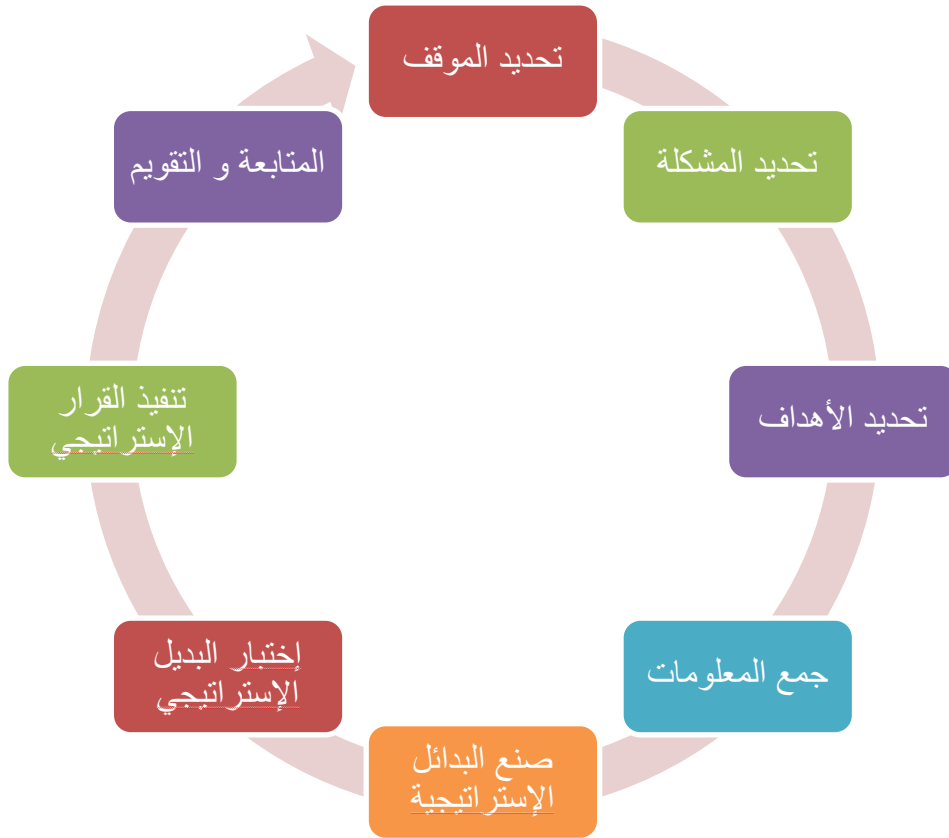
¹. إبراهيم محمد حسن، ثقافة المعلومات وإدارة المعرفة الاستراتيجية، مصدر سابق الذكر، ص166.

². تامر كامل الخزربي، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الازمات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص175.

³. سليمان الدروبي، اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات، دار الاسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص22.

⁴. امانى قنديل، معايير التقييم في علم السياسة، بحث ضمن كتاب تقويم السياسات العامة، تحرير النطلب غانم، مطبعة أطلس، القاهرة، 1989، ص106/107.

الشكل رقم II-01: مراحل صناعة و إتخاذ القرار الإستراتيجي.



المصدر: أحمد مصطفى حسن، تحليل السياسات و مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية، مطبعة البيان التجارية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 1994، ص 34.

المبحث الثاني: جودة المعلومات

المطلب الأول: مفهوم و خصائص المعلومات.

1- مفهوم المعلومات: تعرف المعلومات بأنها "مجموعة البيانات جرى تشغيلها بأسلوب معين حتى تصبح في الشكل الذي يؤدي الى استفادة متخذ القرار منها وبالتالي تخفيض حالة عدم التأكد لديه."¹

كما تعرف بأنها "بيانات او معلومات جرى اعدادها او انتاجها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً والتي يكون لها قيمة مدركة، إما في الاستخدام الحالي او المتوقع او في القرارات التي يتم اتخاذها."²

"كلمة معلومات اشتقت من الأصل اللاتيني الذي و تعليم المعرفة ونقلها، وفي العصور الوسطى أصبحت تشير إلى عمليات جمع المعلومات ونقلها"³.

وتعرف على "أنها بيانات تم معالجتها بطريقة معينة لتعطي بيانات ذات فائدة معينة"⁴، كما عرفت بأنها "بيانات أجري عليها معالجة بطريقة تزيد من معرفة الفرد الذي يستخدم البيانات"⁵.

ومن هذه التعاريف يمكن القول أن المعلومات ما هي إلا بيانات عولجت وأصبح بالإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية.

¹. إسماعيل جابر محمد، تقييم نتائج المعلومات الإدارية المرتبطة بالحاسب الآلي، وحدت القطاع الحكومي، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، العدد2، 2001، ص171.

². إسماعيل السيد ، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص97.
³. زياد عبد الكريم القاضي و رشدي سليم أبوزنيط، هياكل تراكيب البيانات الخوارزميات وتنفيذها، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009، ص.11.

⁴. أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2009، ص 67، ص 68.

⁵. فريد مكافادين وآخرون، إدارة قواعد البيانات الحديثة. ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2003، ص.55.

2- خصائص المعلومات:

تتوفر المعلومة الجيدة على مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي: ¹

- التوقيت المتتابع،
- الدقة : فيجب أن تخلو المعلومات من الأخطاء أن يكون التوقيت مضبوطا ومناسبا،
- الصلاحية: أي أن تخدم المعلومات الغرض الذي أعدت من أجله،
- الوضوح: واضحة وخالية من الغموض وسهل فهمها ،
- الشمول: تغطي كافة احتياجات المستفيدين،
- إمكانية الوصول : أي سهولة وسرعة الحصول عليها،
- فاعلية التكلفة: أي أن تكلفة الحصول على المعلومات لا تمثل عبئا ماليا يقارن بالمنفعة.

المطلب الثاني: تعريف جودة المعلومات .

1- تعريف الجودة: تعرف الجودة بانها "المطابقة مع المتطلبات وقد عرفها المعهد الفدرالي

الأمريكي للجودة بأنها تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى الاحسن في الأداء." ²

2-تعريف جودة المعلومات: ³

قد يختلف مفهوم الجودة ولا يمكن إيجاد تعريف محدد لها، إذ يختلف مفهومها باختلاف وجهات نظر منتجي ومستخدمي المعلومات، قد يركز منتج المعلومات على الدقة

¹ .عبد الرحمان القرني - تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007،ص 14.

² .محمد عوف التريوي، أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة2، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

³ .Rivero et A.L, opération management, M.C Graw-Hill, Boster, 2006, p281.

بوصفها ويركز مستخدم المعلومات على المنفعة والفعالية وقد هنا ظهرت عدة تعاريف لجودة المعلومات .

- تعرف جودة المعلومات بأنها درجة الابعاء بالاحتياجات والتوقعات من قبل مقدمي المعلومات او منجي المعرفة عند قيامهم بأعمالهم،
- في حين عرفها المعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا (NAST) الأمريكي بأنها المصطلح الذي يحمل في طياته أبعاد المنفعة، والموضوعية، والنزاهة، وجرى اعتماد المنفعة بوصفها أحد المقاييس التي استخدمها المبحثان في مبحثهم.

المطلب الثالث: أبعاد جودة المعلومات.

هنالك ثمانية (08) أبعاد لجودة المعلومات، و التي تتمثل فيما يلي:¹

- **نطاق التغطية:** هو المجال الذي يقوم به مصدر المعلومات لاكتشاف الموضوع من حيث الفترة الزمنية، النظام الجغرافي، التغطية المرتبطة بالموضوع.
- **الموضوعية:** هي خلاف التحيز، وتظهر عندما تحلل المعلومات بلغة او بطريقة لا تراعي التوازن في وجهات النظر فهي الوضوح والفهم الدقيق وبالتالي فإنها تقلص عدم التأكيد والمخاطرة.
- **الدقة:** تصف المعلومات التي لا تثير الشك أنها تتضمن تدقيق للوقائع والحقائق قبل النشر.
- **التوقيت:** يشير الى المعلومات المحدثة قبل النشر، انها مقدمة عند الحاجة، يجب مراعاة، ان النشر على الانترنت لا يعني بالضرورة تاريخ ايجادها كما يمكن وضع تاريخ نشر آخر.

¹ نجم عبود نجم، أبعاد جودة المعلومات وتشخيص الانحرافات في الأداء، جامعة الزيتونية، الأردن، 2010، ص 144.

• **حوكمة المعلومات:** يشر الى النزاهة والشفافية والمراجعة لحماية المعلومات من التعديل غير المرخص والتزوير والاعلان والتلاعب وان تكون المعلومات دقيقة ومتاحة.

• **زبونية المعلومات:** جودة تفي ملاءمتها الحاجات وتوقعات المستفيدين او الزبائن وتقييمها بطريقة افضل.

• **التسيق وحماية العرف:**

يشير الى تنظيم المعلومات وعرضها بالشكل والأسلوب والتسلسل اللائم وحماية الأدوات والوسائط المتعددة في العرف.

• **الصلاحية:** إنها تشير الى الخبرة هو مكانة المكتب المنظم او الناشر عند التعامل مع جهة حكومية او قانونية فإن المصدر يكون هو المقدم الرسمي للمعلومات للمصدر انها تتعلق بسمعة المؤلف.

المبحث الثالث: أبعاد القرارات الإستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف جودة القرارات الإستراتيجية و البناء الإستراتيجي.

1- تعريف جودة القرارات الإستراتيجية : "إن القرارات الإستراتيجية تكتسب نوعا من

الصعوبة لكونها معقدة، و ليس في وسع أحد أن يقضي على هذا التعقيد، و تستطيع القيادة أن تواجه هذا التعقيد بالمنطق و بنفس الكيفية التي تتسلق بها جبلا، خطوة واحدة في الوقت الواحد، فالقرارات يمكن تحليلها و الوصول إلى حل لها."¹

"إن جودة القرارات الإستراتيجية يعبر عنها القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى لكافة أجزاء المنظمة. و تتصف بأنها إستثنائية، أي أن حدوثها لا يكون بالشكل

¹ .هاموند، جون واكيني، رالف، " إتخاذ القرارات الذكية"، الجمعية المصرية للنشر و المعرفة، مصر، 2000، ص 14.

المتكرر، و الإستمرارية تشير إلى القدر الكبير من الموارد المخصصة لها و إلتزام الجميع على كافة المستويات بها، و التوجيه و التي تتمثل بالإجراءات و الأفعال المستقبلية داخل المنظمة لإنجاح القرارات المتخذة.¹

هي " مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تقوم بها المنظمات و المؤسسات لتحقيق جودة في القرارات الإستراتيجية المتخذة و التي تشمل جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالمشكلة، و التحسس و اليقظة لأمر المستقبل، و حساب الإحتمالات المتوقعة، و المرونة العالية لدى صانعي و متخذي القرار، و الجاذبية الفنية، و البصيرة و الشعور بالشجاعة.²

2- البناء الإستراتيجي: يعد مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المتداولة في عدة علوم، إذ يستخدم للدلالة على أكثر من معنى واحد فمصطلح (STRATEGY) مشتق من الكلمة اليونانية (STRATOS) بمعنى جيش وحشد، وكذا هي مشتقة من كلمة (STRATEGOS) التي تعني فن القيادة.³

وكما ربطها الكثير من الباحثين بالمعارك والحروب كأسلوب وحيد لتحقيق أهداف الدولة فإن البعض الآخر كعبد القادر محمد فهمي في كتابه المدخل في دراسة الاستراتيجية يعرفها على أنها الهدف الذي ينشده الفعل وتلك الأفعال بحاجة إلى ضبط وتنظيم وتنسيق، أي وجود خطة وتوفر وسائل تعين على عملية التخطيط، إلا أن عملية الجمع بين الأهداف المسطرة والوسائل المستخدمة تفترض القدرة على استخدام الوسائل لإنجاز الأهداف، لذلك فإن البناء

¹ . Wheelen, Thomas end hunger, David, « Strategic Management and Business policy », 11th ed, USA, 2008, P20-P21.

² . سامي سلمان، تيسير، " كيف تنمي قدرتك على إتخاذ القرار"، مكتب الأفكار الدولية، نيويورك، 1998، ص 50.

³ . أيوب دهقاني، تأثير التقنية و التكنولوجيا في بناء الإستراتيجية العسكرية، المركز الجامعي تسمسليت، المجلد 6، العدد 2، 2015، ص 148.

الإستراتيجي لأي خطة حتى يكون هادفا ومؤثرا فإنه يحتاج إلى فن استخدام الوسائل والإمكانات المتاحة لدى المؤسسة وصولا إلى الأهداف المرسومة.¹

المطلب الثاني: أنواع و أهمية القرارات الإستراتيجية.

1-أنواع القرارات الإستراتيجية. تنقسم القرارات الإستراتيجية إلى عدة أنواع رئيسية وهي كالأتي:

- **القرارات الإستراتيجية الواعدة:** وهي تلك التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي متحدث في الظروف البيئية المحيطة معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها ، ويتميز هذا النوع بسهولة اتخاذها ، وذلك باختيار البديل الأقل من حيث التكلفة والعائد الأكبر وهذا راجع إلى المجهود الأساسي في مرحلة البحث ، ومعرفة البدائل المختلفة وليس في مرحلة اتخاذ القرار والاختيار.²
- **القرارات الإستراتيجية الشرطية (ظروف المخاطرة) :** وهي تلك القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغيرات في الظروف بدرجة أكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص ويرجع ذلك إلى تغير وتنوع الظروف البيئية، وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها، مما يؤدي إلى صعوبة التوقع وينقسم هذا النوع من القرارات الإستراتيجية إلى قرارات دفاعية وهجومية ، فالدفاعية هي التي تعدها المؤسسة لمواجهة تغيير متوقع بدرجة عالية، أما الهجومية فتعتمدها المؤسسة عندما تتوفر فرص لها ، ويجب أن تستفيد منها .وكما نجد في هذا النوع أن المعلومات تكون جزئية أو غير كاملة لصانع القرار ومنتخذ القرار لا يملك القدرة الكافية للتحكم في تلك الظروف ولكن لديه القدرة على إنقاص وزيادة عدد البدائل.

¹ .عبد القادر محمد فهمي، مدخل إلى دراسة الإستراتيجية، دار مجدلوي للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 17.

² .أحمد عرفة سمية شلبي ، القرارات الإستراتيجية التسويقية، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2002، ص 37

• **القرارات الإستراتيجية الاستجابة للظروف غير متوقعة (ظروف عدم التأكد) :**

وهي تلك القرارات التي تتخذها المؤسسة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة ، أو غير معروفة من حيث الاتجاه و الخصائص .وهنا يتطلب الأمر اتخاذ قرارات استجابة وسريعة لمواجهة مثل تلك الظروف.

• **القرارات الإستراتيجية في ظروف المنافسة :** إن اتخاذ قرار المؤسسة ما يرتبط باتخاذ القرار المؤسسة أخرى وفي هذا النوع من اتخاذ القرار يحاول كل طرف في المنافسة لاتخاذ القرار بحيث يحقق له أقصى عائد وللمنافسين اقل عائد ممكن حسب الظروف المحيطة بالموقف.

• **القرارات الإستراتيجية للمزيج التسويقي:** وهي القرارات التي تخص العناصر الأربعة للمزيج التسويقي والمتمثلة في المنتج والسعر والتوزيع و الترويج.¹

2- أهمية القرارات الإستراتيجية:

- إن صياغة القرارات الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا مما يمكن من نجاح تطبيقاتها وبالتالي نجاح المنظمة وبقائه،
- ويعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة،
- وتعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. وتختص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي

¹ .شريط حسين الأمين ، نبيلة ميمونة، "القرارات الإستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي و العوامل المؤثرة فيها"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 14-15، 2009، ص 2.

تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف¹.

تكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية²، وأيضاً لأنها يجب أن تحقق التوازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل ظروف اللاتأكد³.

3- شجرة القرار: ⁴ شجرة القرارات هي المصنف في شكل هيكل الشجرة، حيث كل عقدة إما عقدة ورقة تشير إلى قيمة السمة الهدف (فئة) من الأمثلة، أو عقدة القرار تحدد بعض التجارب التي يتعين الاضطلاع بها على سمة ذات قيمة واحدة مع فرع واحد وشجرة فرعية لكل النتيجة المحتملة للاختبار.

تتطلق جذور شجرة القرار وتتحرك إلى عقدة "الورقة"، التي تنص على تصنيف معين، فشجرة القرارات هي الاستقرائي النموذجي التعلم المعارف و بالخصوص التصنيف، ومن المتطلبات الأساسية للقيام شجرة القرار نذكر وصف خصائص القيمة، هذا أن مستخدم شجرة القرار بحاجة إلى سمات مستمرة، ويجب أن يكون هذا في مقدمة الخوارزمية، كما يجب أن تحدد الفئات مسبقاً.

¹. المغربي عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، دار النشر لمجموعة النيل، مصر، 1991، ص 60.

². مزهر شعبان العاني، شوقي تاج وجواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 53.

³. سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 1997، ص 64.

⁴. زينب بن تركي، "الأساليب الكمية في صناعة القرار"، أسلوب شجرة القرار نموذجاً، مجلة الواحات، غرداية، 2009، ص 88.

لشجرة القرار ثلاثة أنواع:

- **شجرة تصنيف:** هو مصطلح يستخدم عندما تكون النتيجة المتوقعة هي الفئة التي تنتمي إليها البيانات.
- **شجرة الانحدار:** هو مصطلح يستخدم عندما يمكن اعتبار نتائج توقع العدد الحقيقي (على سبيل المثال سعر المنزل، مدة إقامة المريض في المستشفى).
- **السلة:** هو مصطلح يستخدم للإشارة إلى كل من الإجراءات المذكورة أعلاه. اسم السلة هي "اختصار من كلام تصنيف وتقديم الإنحدار.

هناك صيغ معروفة لبناء شجرة القرار المستخدمة من قبل خوارزمية السلة (التصنيف وانحدار الأشجار)، لأنه يقوم على هاء احتمالات المربع من عضوية لكل هدف في العقدة. ويصل الحد الأدنى لها (أي الصفر) عند كل الحالات في سقوط العقدة في فئة هدفي واحد. ولمعرفة متى نتوقف عن نمو الشجرة، لابد من بناء الشجرة إلى أقصى عمق، والحقيقة أن بعض الخوارزميات - في الواقع - تبدأ من خلال بناء الأشجار إلى أقصى عمق لها. في حين يمكن للشجرة التنبؤ بدقة جميع الحالات، والمشكلة مع هذه الشجرة هي أن كثرة البيانات من المحتمل أن تؤدي إلى عدم الاتفاق على المبادئ العامة في العمل ولذلك يتم استخدام قواعد التوقععادة، لأنها تستند إلى عوامل عدة من بينها عمق الشجرة الأقصى و الحد الأدبي لعدد العناصر في العقدة.

يجب على المحلل استكشاف النموذج الخاص بالشجرة. ونخص بالذكر هنا مصطلح "التقليم" حيث أنه أسلوب شائع يستخدم لصنع شجرة القرار الأكثر عمومية. أما التقليم فهو إزالة الانقسامات والأشجار الفرعية التي أنشأتها تفرعات شجرة القرار في بعض التطبيقات.

إن الإستخدام شجرة القرار مزيا كثيرة حيث توفر مزيا أكثر من غيرها من أساليب تحليل البدائل ، من هذه المزايا نذكر:

- **التمثيل البياني** : يمكن تمثيل بدائل القرار والنتائج المحتملة، وفرصة إحداث رسم تخطيطي، بحيث أن النهج البصري هو مفيد بشكل خاص في فهم القرارات و تبعيات النتائج المتسلسلة.
- **الكفاءة**: يمكنك التعبير عن البدائل المعقدة بسرعة وبشكل واضح. ويمكن بسهولة تعديل شجرة القرارات كلما توافرت معلومات جديدة تم انشاء شجرة القرارات المقارنة كيفية تأثير تغير القيم بإدخال مختلف التغيرات على بدائل القرار. وبالتالي معيار تدوين شجرة القرار سيكون أمرا سهلا لاعتماده.
- **كاشفة**: يمكن مقارنة البدائل حتى من دون استكمال المعلومات من حيث المخاطر والقيمة المحتملة. ومصطلح القيمة المتوقعة يجمع بين التكاليف النسبية للاستثمار، والاحتمالات في القيمة العددية. ومصطلح القيمة المتوقعة يكشف عن المرايا الشاملة للبدائل المتاحة
- **التكميلي**: يمكن استخدام أشجار القرار بالتزامن مع وسيلة أخرى لأدوات الإدارة واتخاذ القرار.

وفيما يلي وصف خطوة بخطوة لكيفية بناء شجرة القرار :

- شجرة القرارات باستخدام المربعات لتمثيل القرارات والدوائر لتمثل عدم اليقين،
- تقييم شجرة القرارات للتأكد من انه تم تضمين كافة النتائج المحتملة،
- حساب قيم الشجرة والعمل يتم من الجانب الأيمن إلى الأيسر،
- حساب قيم عقد نتائج غير المؤكدة عن طريق ضرب قيمة النتائج في احتمال حدوثها (أي القيم المتوقعة). وقيمة العقدة يمكن حسابها عندما يكون لدينا القيم لجميع العقد التالية عليه. وقيمة "عقدة الاختيار هو أكبر قيمة كل العقد. قيمة "عقدة فرصة" هي القيمة المتوقعة . العقد التالية ، وذلك باستخدام احتمال الأوقاس. بالانتقال في الشجرة إلى الوراء، أي من فروعها نحو جذورها، يمكننا حساب قيمة كل العقد بما في ذلك

جذر الشجرة. ثم يتم وضع هذه النتائج العديدة على نتائج شجرة القرار في رسم بياني.

المطلب الثالث: أبعاد القرار الاستراتيجي و العوامل المؤثرة في صنع القرار

1- أبعاد القرار الاستراتيجي: الإدارة الاستراتيجية دائما بحاجة الى معلومات ذات جودة تعكس نوعية القرارات التي سيجري اتخاذها، أي تكون هذه المعلومات بمواصفات تخدم أعراف الإدارة العليا،¹ ومن هنا برزت الحاجة الى توفير آلية لتقييم جودة المعلومات وهذه الآلية تعتمد على هذه الخصائص للمعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا في القرار الاستراتيجي:²

- الشمولية: تشمل او تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع فيه الدراسة،
- الدقة: أي خلو هذه المعلومات من الأخطاء،
- المناسبة زمنيا: بحيث تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب،
- الواقعية: تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة،
- الكلفة: تكون كلفة المعلومات أقل من فائدتها.

اما اهم ابعاد القرارات الاستراتيجية التي لا يمكن ان تتأثر بجودة المعلومات ما يلي:³

- التنافس: ويقصد بها مجموعة المهارات والتقنيات والموارد التي تستثمرها الإدارة لتحقيق الاختلاف عن المنافسين وتحقيق أكبر منفعة للزبون،
- الرقابة: أي مقارنة التخطيط بالأداء وتأثير الانحرافات الإيجابية والسلبية،
- التنبؤ: تتمثل في صحة المعلومة وسهولة الاستخدام،

¹. علاء عبد الرزاق السالمي ، نظم إدارة المعلومات، المعلومات الإدارية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص81-83.

². علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سبق ذكره، ص86.

³. علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص124-125.

- **الصراع:** يقصد بها الحيرة والتردد عند اتخاذ القرار بشكل يؤدي الى صعوبة الاختيار بين البدائل،
- **الواقعية:** هي جعل المنظمات تملك القدرة على تمور بعضها البعض بدقة وعلى على حشد الطاقات والامكانيات الى اتخاذ سلوك متوازن.

2- العوامل المؤثرة في صنع القرار:¹

- **التمسك بالاستراتيجيات السابقة والحالية:** أن استمرار الاعتماد على الاستراتيجيات السابقة او الحالية فقط قد يقلل من فرص قيام المنظمة بالتغيير المطلوب للتكيف مع البيئة المحيطة وعلى الادارة العليا في المنظمة مراعاة جوانب مهمة في هذا المجال منها:

- تمسك العاملين بالاستراتيجيات السابقة او الحالية،
- العمل على تثقيف العاملين واقناعهم بالاستراتيجيات الجديدة،
- في حالة وجود تغييرات جوهرية في الاستراتيجية الجديدة قد لا تقبل بها المؤسسة.

• اتجاهات ذوي القوة والنفوذ:

تلعب الادارة العليا دورا رئيسيا في عملية الاختيار الاستراتيجي من خلال ما تتمتع به من قوة ونفوذ وعلى اقناع الأفراد العاملين والمدراء في الادارات الوسطى بأهمية تنفيذ قرار الاختيار الاستراتيجي، وبالرغم من قيام الادارة العليا باتخاذ القرار الاستراتيجي فان الاقتراحات قد تصدر من الادارات الدنيا او الوسطى وتأتي عن طريق المدراء في الإدارات الوسطى حيث تتحمل الإدارة الوسطى مسؤولية خلق قناعة لدى الإدارات الدنيا بضرورة وأهمية العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجي.

¹. حسين عزيز ناصر اظفر ، "العوامل المؤثر في اختيار الاستراتيجي"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2014، ص 60.

- **القدرة على المخاطرة:** تتسم وحدات الأعمال التي تميل للمخاطرة المنخفضة باختيار استراتيجيات مستقرة او احدى استراتيجيات النمو المحدود والتي تتطلب احداث تغيرات جزئية تتناسب ودرجة المخاطرة المنخفضة، أما المنظمات التي تميل الى العمل بدرجات عالية من المخاطرة أو المجازفة من أجل تحقيق اعلى المنافع المادية عادة ما تختار استراتيجيات النمو والتوسع والتي تتسم بالاستثمار لاستغلال الفرص لتحقيق اعلى ربحية.
- **التوقيت الملائم للاستراتيجية:** يمثل عامل الزمن عنصر مهم في اختيار الاستراتيجية ولذلك يجب مراعاة الوقت المتاح للاختيار فكلما كان الوقت المتاح طويلا كلما كان امام الادارة الفرصة الكافية للدراسة والتقييم والمفاضلة بين الخيارات المتاحة.
- **الموارد:** تعتبر موارد المنظمة من العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي فكلما كانت الموارد المتاحة كثيرة كلما تكون قادرة على الاقدام باتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى وتتمثل الموارد (بالموارد المادية ، المالية ، والبشرية) وان عدم توفر واحدة من هذه الموارد سوف يؤثر سلبا على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

خلاصة:

نظرا لأهمية القرارات الإستراتيجية بالنسبة لكافة المؤسسات يلتزم دراسة كافة المستجدات التي تعمل على تحسين فعاليتها وفق متطلبات صانعي القرارات.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم القرارات بصفة عامة، ثم قمنا بتعريف القرارات الإستراتيجية من جهات نظرا متعددة، بالإضافة إلى عرض أنواع وأهمية وخصائص القرارات الإستراتيجية وفي الأخير تطرقنا إلى أبعاد وعوامل القرارات الإستراتيجية

الفصل الثالث:

دراسة حالة بنك التنمية المحلية 419

عين تموشنت

تمهيد

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية، و قد يحتوي هذا الفصل الإجابة على التساؤلات المطروحة بالإضافة الى اثبات او نفي صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وللقيام بدراستنا على الوجه الصحيح، قمنا في هذا الفصل بالخطوات الآتية:

- **المبحث الأول:** بنك التنمية المحلية لعين تموشنت.
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة.
- **المبحث الثالث:** تحليل المعلومات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: مفهوم بنك التنمية المحلية 419 عين تموشنت

المطلب الأول: تعريف بنك التنمية المحلية 419 عين تموشنت

بنك التنمية المحلية في الجزائر **Banque de Développement Local**، ويتم اختصاره بالرمز **BDL**، وهو بنك عمومي جزائري، تأسس عام 1985، ويقع مقره الرئيسي في مدينة سطاوالي، ويسعى بشكل دائم إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني المحلي وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار، وذلك عن طريق تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات، كما أنه يلبي كافة الاحتياجات التمويلية للأفراد، هذا بالإضافة إلى تمويل المشاريع السكنية.

المطلب الثاني: الخدمات المصرفية من بنك التنمية المحلية.

يقدم البنك عدة أنواع من الحسابات البنكية التي تتناسب مع احتياجات الزبائن من الخواص وذلك وفق شروط مختلفة وامتيازات متعددة، وهي كالاتي:

- **حساب الخواص:** وهو حساب للأفراد الطبيعيين، ويقدم البنك نوعين من هذا الحساب الأول حساب الشيك بالدينار، والثاني حساب الشيك بالعملة الصعبة:
- **حساب الادخار:** وهو عبارة عن حساب ادخار على شكل دفتر توفير بشريحة مغناطيسية.
- **حساب الادخار بنسبة تصاعدية:** هو حساب يسمح للزبون بادخار أمواله بكل أمان لاشتقاق قيمة مضافة من خلال نسبة فائدة متصاعدة، محفزة ومصنفة حسب أهمية الادخار.
- **دفتر التوفير دون فوائد (البديل):** هو حساب ادخار شخصي موجه للخواص الذين يرغبون بادخار أموالهم دون الحصول على فوائد.

- **حساب الأمان:** هو عبارة عن باقة تتشكل من حساب بنكي وصك وبطاقة بيبنكي CIB، بالإضافة إلى تغطية تأمين ضد حوادث الجسدية.
- **الودائع لأجل:** هو حساب يتيح للزبون توظيف الأموال الفائضة لديه بالدينار أو العملة الأجنبية للحصول على فوائد بنسب معينة، وتتم بأمر من الزبون (شخصاً معنوياً أو طبيعياً) لفترة محددة.
- **التحويل الذكي:** هي خدمة تسمح لزبائن البنك بتجديد الرصيد في الحساب أو تحويل الفائض من حسابات مصرفية مستوطنة بالبنك بطريقة أوتوماتيكية.
- **السند النقدي:** هو عبارة عن توظيف مالي يتم من خلاله إيداع مبلغ معين بالدينار الجزائري على وجه دين من قبل شخص طبيعي أو معنوي بصيغة اسمية لحامله أو مجهولة.
- **خدمة كراء الخزانة الحديدية:** وهي عبارة عن خدمة مقدمة من قبل البنك لزبائنه، تسمح لهم بتخزين وحفظ عدد من الأغراض الشخصية الثمينة أو الضرورية بكل أمان وفي حدود المقاييس المادية للخزانة.
- **البطاقات البنكية:** حيث يقدم البنك عدة أنواع من البطاقات التي تتناسب مع احتياجات العميل.
- **القروض:** يمنح البنك للخواص 3 أنواع من القروض التي تلبي احتياجاتهم، وذلك وفق عدد من الشروط والضمانات، وهي كالاتي:
 - ✓ القرض الاستهلاكي.
 - ✓ القرض العقاري.
 - ✓ القرض على الرهن.
 - ✓ خدمات المهنيين

- التمويل: يمنح البنك للمهنيين عدة أنواع من القروض والتمويلات التي تلبي احتياجات الزبائن من المهنيين
- الودائع: حيث يمنح البنك فرصة للإيداع واستثمار المال بما يلبي حاجة الزبون، وذلك عن طريق حساب الودائع لأجل، حيث يتم توظيف للأموال بالدينار و/ أو العملة الأجنبية للحصول على أرباح سنوية، وتتم بأمر من الزبون (شخصاً معنوياً أو طبيعياً) ولفترة محددة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة، واستنتاج النتائج قمنا بإتباع المنهج الوصفي تم المنهج التحليلي وذلك من أجل جمع وتحليل بيانات الدراسة بحيث سنقوم بعرض الاستبيان وتحليله بغرض إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

1. أداة الدراسة:

الاستبيان : بهدف معالجة الجوانب التحليلية للدراسة سنعتمد على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث. حيث سنقوم بجمع البيانات من خلال تصميم استمارة تكونت من عدة محاور ومعلومات شخصية أساسية.

و للإجابة على فرضيات الدراسة سنستعمل مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان و هذا يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم III-1 : درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS .

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرت، وذلك بحساب المدى $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس $4 \div 5 = 0.80$ بعد ذلك نظيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس (وهي الواحد) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

المطلب الثاني: أساليب تحليل البيانات

1- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي النسبي: تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله.

إختبار 'ألفا كرونباخ': لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

إختبار T: لدراسة دور جودة الخدمات الصحية وانعكاسها على رضا الزبون.

2- قياس صدق الاستبيان وثبات الدراسة:

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة، قمن أولاً بدراسة ثبات الإستبانة وصدقها وهذا باستعمال معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' عن طريق البرنامج الإحصائي.

• صدق الاستبيان الظاهري:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث يتكون الاستبيان على المعلومات الشخصية الأساسية و23 سؤالاً يشمل تغيرات الدراسة وهذا بغرض معرفة وتأكيد من صياغة ودقة فقرات الاستبيان.

3- عرض نتائج الدراسة:

دراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق 'ألفا كرونباخ' من خلال تطبيق برنامج الإحصائي تم إجراء إختبار الثبات للعينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم III-2: دراسة حالة العينة

Récapitulatif de traitement des
observations

	N	%
Observations Valide	50	100,0
Exclus ^a	0	0,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur
toutes les variables de la procédure.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الاستثمارات المسترجعة 50 استثمارة بنسبة

. 100 %

الجدول رقم III-3 : صحة ثبات الاختبار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	23

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

باستخدام معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' الذي يتراوح قيمته بين (0-1) أي إذا اقترب من (000) فلا يوجد ثبات في ن ثبات في قيمة المعامل، وكما نلاحظ في الجدول 04 أن قيمة ألفا كرونباخ 0.758 إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل.

المبحث الثالث: تحليل المعلومات ودراسة الفرضيات

المطلب الأول: دراسة وتحليل المعلومات الشخصية

الجدول رقم III-4 : المعلومات الشخصية للعينة المدروسة

العينة	النوع	السن	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية
	50	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

1- النوع كما مبين في الجدول التالي:

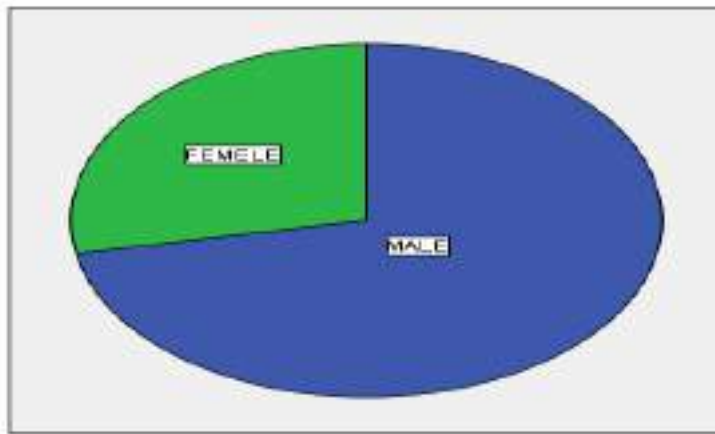
الجدول رقم III-5: نوع العينة المدروسة

النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
% 72.0	% 72.0	36	ذكر
% 28.0	% 28.0	14	أنثى
% 100.0	%100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: يلاحظ من الجدول اختلاف في النسبة المئوية لكل من الذكور والإناث حيث تقدر النسبة بـ 72% بالنسبة للذكور وما نسبته 28 % من الإناث وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم III-1: نوع العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بالنسبة للسن: كانت نسب السن للعيينة المدروسة متمثلة كما نلاحظ في الجدول التالي:

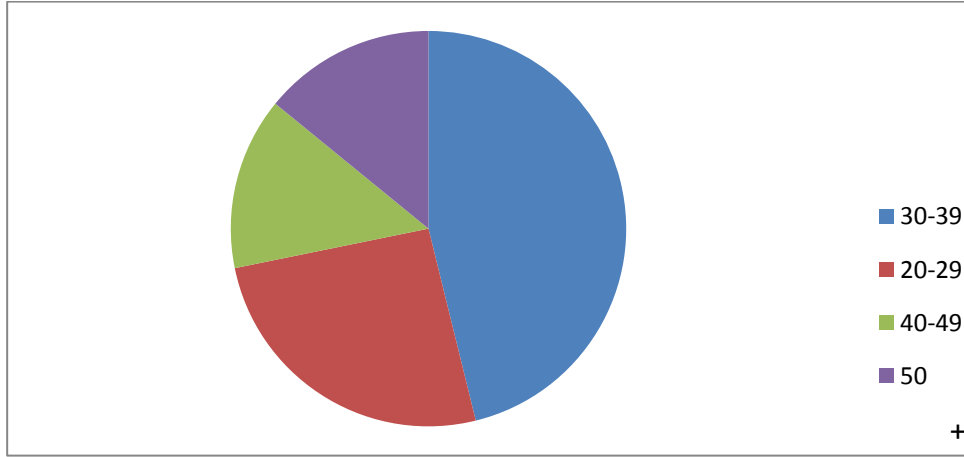
الجدول رقم III-6 : سن العينة المدروسة

النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
20.0 %	20.0 %	10	من 20 إلى 29 سنة
44.0 %	44.0 %	22	من 30 إلى 39 سنة
20.0 %	20.0 %	10	من 40 إلى 49 سنة
16.00 %	16.00 %	8	أكثر من 50 سنة
100.0 %	100.0 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من الجدول رقم (06) أن ما نسبته 22.0% من مجتمع الدراسة أعمارهم تتراوح من 40 إلى 49 سنة، في حين ما نسبته 20.0% أعمارهم بين 20 إلى 29 سنة حيث يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر نشاط هي التي تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 39 سنة وذلك بنسبة 44.0% في المائة أما بالنسبة للفئة ذو 50 فأكثر فنسبتهم هي 16% وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم III-2 : سن العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

3- بالنسبة للدرجة العلمية: تتمثل المستويات العلمية للعين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم III-7: الدرجة العلمية للعينة المدروسة

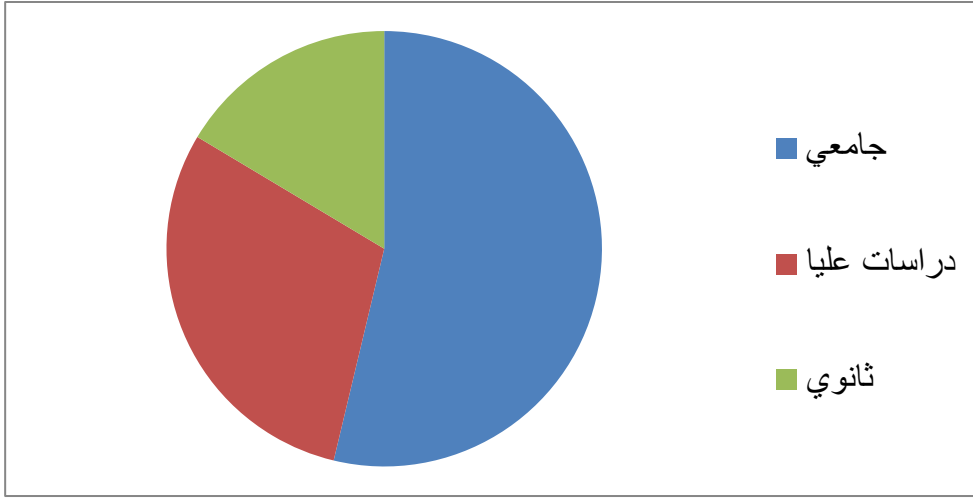
العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ثانوي	7	% 14.0	14.0%
جامعي	31	% 62.0	% 62.0
الدراسات العليا	12	% 24.0	% 24.0
المجموع	50	% 100.0	100.0 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموصفون المستجوبون الذين لديهم مستوى ثانوي يقدم خدمات بسيطة في البنك حيث بلغوا 14.0% فقط، أما ذوي المستوى الجامعي

بلغوا 62.0% و هذا ما يدل بأن البنك يقدم خدمات مثالية نموذجية في البيئة التنافسية لولاية عين تموشنت وتليها ذوي الدراسات العليا في التخصص و التي تمثل الهيئة المشرفة على هذه الوكالة بنسبة 24.0%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم III-3: الدرجة العلمية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

الحالة الإجتماعية: تمثلت في الحالة الإجتماعية للعينة الذين قمنا باستجوابهم في الجدول التالي:

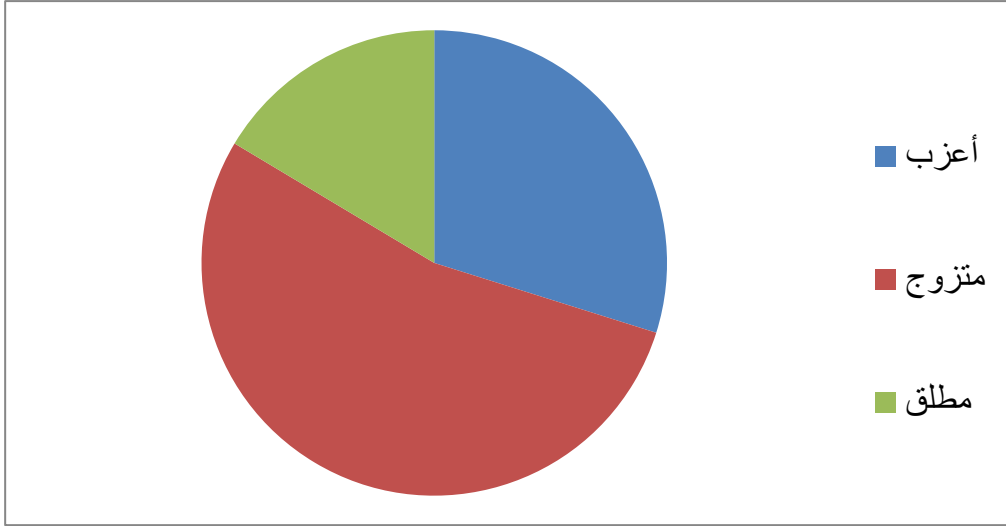
الجدول رقم III-8 : الحالة الإجتماعية للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
أعزب	15	30.0%	30.0%
متزوج	29	58.0%	58.0%
مطلق	6	12.0%	12.0%
المجموع	50	100.0%	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته % 30 تمثل الأشخاص العزاب وما نسبته %58.0 بالنسبة للأشخاص الذين هم متزوجون ثم تليها ما نسبته %12.0 بالنسبة للأشخاص المطلقون ، وهذا ما سيوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم III-4: الحالة الإجتماعية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

5- المهنة: تمثلت في المهنة الوظيفية للعينة الذين قمنا باستجوابها في الجدول التالي:

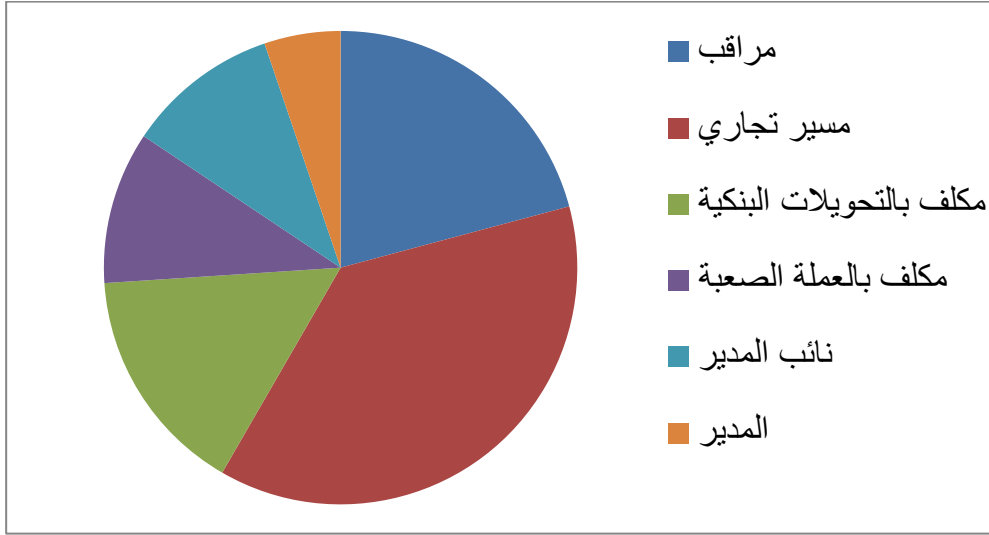
الجدول رقم III-8 : الحالة الإجتماعية للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
مدير	1	%2.0	% 2.0
نائب المدير	6	%12.0	%12.0
مسير تجاري	27	%54.0	%54.0
مراقب	7	%14.0	%14.0
مكلف بالتحويلات البنكية	5	%10.0	%10.0
مكلف بالعملة الصعبة	4	%8.0	%8.0
المجموع	50	%100.0	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته % 2.0 تمثل المدراء وما نسبته %12.0 بالنسبة للأشخاص الذين هم نواب المدير ثم تليها ما نسبته %54.0 بالنسبة لأشخاص مسير تجاري، ما نسبته % 14.0 تمثل مراقب وما نسبته %10.0 بالنسبة لأشخاص الذين هم مكلفون بالتحويلات البنكية، أما ما نسبته %8 هم مكلفون بالعملة الصعبة وهذا ما سيوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم III-5: مهن العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

المطلب الثاني: عرض وتحليل محور ومتغيرات الدراسة

1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

تظهر الجداول في الأسفل إجابات الأفراد على الأسئلة التي تم عرضها عليهم وهذا من أجل التوصل إلى النتائج المبنية على اقتراحاتهم وأرائهم والذي اعتمدهما على مقياس "ليكرت الخماسي".

يتكون هذا الاستبيان من محورين، كل محور يشمل على عدة أسئلة التي تعكس لنا أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية، والتي تعرضنا إليها في الدراسة النظرية ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع وسنقوم بتوضيح متغيرات من خلال العبارات التالية:

– الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

– الجزء الثاني: يحتوي على محورين هما:

✓ المحور الأول: المعرفة الضمنية

▪ الخبرة: والمتمثل في الأسئلة: 01، 02، 03، 04.

▪ المهارة: والمتمثل في الأسئلة: 05، 06، 07.

▪ التفكير: والمتمثل في الأسئلة: 08، 09، 10، 11.

▪ الحدس: والمتمثلة في الأسئلة: 12.

✓ المحور الثاني: جودة القرارات الإستراتيجية: المتمثل في الأسئلة: 01، 02، 03،

04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11.

ومن تم كذلك استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي يتضمنها الاستبيان، من أجل التعرف على أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية دراسة حالة بنك التنمية المحلية على مستوى ولاية عين تموشنت.

الجدول رقم III-9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني (جودة القرارات الإستراتيجية)

الرقم	العبرة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
	تكرار	التكرار	تكرار	تكرار	تكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
01	12	23	10	5	0	50	2.61	0.997
	24.0	26.0	20.0	10.0	0			
02	0	5	2	28	5	50	3.76	0.916
	0.0	10.0	4.0	56.00	10.0			
03	0	9	4	13	24	50	3.80	1.159
	0	18.0	8.0	26.0	28.0			
04	1	2	12	25	11	50	3.80	0.980
	2.0	4.0	24.0	30.0	22.0			
05	2	7	5	28	8	50	3.51	1.207
	4.0	14.0	10.0	36.0	16.0			
06	0	2	10	26	12	50	3.88	0.842
	0	4.0	10.0	52.0	14.0			
07	3	7	12	20	8	50	3.41	1.264

			16.0	32.0	12.0	17.0	6.0	
1.359	2.95	50	6	11	11	11	13	08
			8.0	22.0	22.0	22.0	26.0	
0.782	4.29	50	29	2	2	0	0	09
			38.0	4.0	4.0	0.0	0.0	
0.597	4.51	50	32	16	2	0	0	10
			44.0	32.0	4.0	0.0	0.0	
0.970	4.10	50	15	30	2	2	1	11
			30.0	40.0	4.0	4.0	2.0	
1.200	3.76	50	12	28	2	6	2	12
			24.0	56	4.0	12.0	4.0	
0.530	3.46	50	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الثاني الذي يتناول جودة القرارات الإستراتيجية بلغ 0.530 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي لنفس المحور قدر ب 3.46 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

الجدول رقم III-10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق
بالمعرفة الضمنية (المتغير المستقل الأول: الخبرة)

الرقم	العبارة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
01	0	0	0	22	28	50	4.44	0.502
	0.0	0.0	0.0	44.0	36.0			
02	4	2	33	9	2	50	3.95	0.999
	13.3	6.7	43.3	30.3	6.7			
03	4	3	2	37	4	50	2.61	1.202
	13.3	10.0	6.7	56.7	13.3			
04	1	0	5	24	10	50	3.78	1.107
	المجموع					50	3.69	0.566

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق بالمعرفة الضمنية للمتغير المستقل الأول منه وهو الخبرة بلغ 0.566 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.69 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

**الجدول رقم III-11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق
بالمعرفة الضمنية (المتغير المستقل الثاني: المهارة)**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1.227	3.54	50	9	28	2	10	1	05
			18.0	36.0	4.0	20.0	2.0	
0.961	3.98	50	12	28	4	2	1	06
			24.0	42.0	8.0	4.0	2.0	
1.161	2.93	50	4	10	8	24	4	07
			8.0	20.0	16.0	28.0	8.0	
0.648	3.44	50	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق بالمعرفة الضمنية للمتغير المستقل الثاني المتمثل في المهارة بلغ 0.648 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.44 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

**الجدول رقم III-12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق
بالمعرفة الضمنية (للمتغير المستقل الثالث: التفكير)**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.782	4.29	50	29	12	9	0	0	08
			58.0	24.0	18.0	0.0	0.0	
0.597	4.51	50	32	16	2	0	0	09
			44.0	32.0	4.0	0.0	0.0	
0.970	4.10	50	15	30	2	2	1	10
			30.0	40.0	4.0	4.0	2.0	
1.200	3.76	50	12	28	2	6	2	11
0.6088	4.16	50	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق بالمعرفة الضمنية للمتغير المستقل الثالث المتمثل في التفكير بلغ 0.608 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 4.16 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

**الجدول رقم III-13 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق
بالمعرفة الضمنية (المتغير المستقل الرابع : الحدس)**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.597	4.51	50	32	16	2	0	0	12
			44.0	32.0	4.0	0.0	0.0	
0.597	4.51	50	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول المتعلق بالمعرفة الضمنية للمتغير المستقل الرابع المتمثل في الحدس بلغ 0.597 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 4.51 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

2. اختبار الفرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام اختبار **t student** وذلك لقبول الفرضية أو رفضها

1.2. اختبار الفرضيات الفرعية:

1.1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على جودة القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على جودة القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم III-14: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى

المتغير التابع	النموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
جودة القرارات الإستراتيجية	الجزء الثابت	16,376	0.084	1.842	0.000
	الخبرة	0.435			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 هي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الخبرة والمتغير التابع جودة القرارات الإستراتيجية أي يوجد دلالة إحصائية بين المتغيرين.

2.1.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارة و جودة القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارة وجودة القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية

المتغير التابع	النموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
جودة القرارات الإستراتيجية	الجزء الثابت	10.131	0.048	3.585	0.000
	المهارة				
		0.817			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

لتحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 هي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المهارة والمتغير التابع جودة القرارات الإستراتيجية أي يوجد دلالة إحصائية بين المتغيرين.

3.1.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التفكير و جودة القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التفكير و جودة القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم 15-III: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثالثة

المتغير التابع	النموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
جودة القرارات الإستراتيجية	الجزء الثابت	44.410	0.088	5.503	0.549
	التفكير	0.316			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.549 هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التفكير والمتغير التابع جودة القرارات الإستراتيجية أي لا يوجد دلالة إحصائية بين المتغيرين.

4.1.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحدس و جودة القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحدس و جودة القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم 16-III : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرابعة

المتغير التابع	النموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
جودة القرارات الإستراتيجية	الجزء الثابت	4.392	0.021	9.154	0.888
	الاتصال	1.124			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.888 هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الحدس والمتغير التابع جودة القرارات الإستراتيجية أي لا يوجد دلالة إحصائية بين المتغيرين.

2.2. اختبار الفرضية الرئيسية:

سنحاول من خلال هذا الاختبار أن نبين:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرار الإستراتيجي.

الفرضية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرار الإستراتيجي.

الفرضية H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية.

الجدول رقم III-17 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

المتغير التابع	النموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
وسائل التواصل الاجتماعي	الجزء الثابت	15.448		2.652	0.000
	المزيج التسويقي	0.315	0.013		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 هي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المعرفة الضمنية والمتغير التابع جودة القرارات الإستراتيجية أي يوجد دلالة إحصائية بين المتغيرين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لمعرفة أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية وهذا بتوجيه استبيان لعينة من عمال بنك التنمية المحلية لولاية عين تموشنت، حيث توصلنا في نهاية الدراسة الميدانية الى النتائج التالية :

بالنسبة للمحور الاول المتعلق بالبيانات الشخصية :

نسبة الذكور هي أكبر من نسبة الإناث ونلاحظ أن الفئة العمرية (30-39) هي الفئة الكبيرة ثم يليها فئة (40-49) وبعدها فئة (20-29) ثم فئة (أكبر من 50) ما نفسره بأنه الفئات السنية (30-39) تمثل الأغلبية في البنك و ما نفسره ان هذه الفئة تكون قد اكتسبت الخبرة و المهارة.

لاحظنا أنه كلما اختلفت المهنة اختلف الاهتمام بالمعرفة الضمنية.

نرى من خلال النتائج أنه كلما نقص المستوى العلمي كلما لجأ متخذ القرار الى الاستشارة بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالعلاقة بين المعرفة الضمنية و جودة القرارات الاستراتيجية.

توصلنا الى فرضيتين كانت صحيحة وهي:

- إن للخبرة أثر على جودة القرارات الاستراتيجية .
- إن للمهارة أثر على جودة القرارات الاستراتيجية .

و قد وجدنا أن فرضيتين كانت خاطئة و هي:

- إن للتفكير أثر على جودة القرارات الاستراتيجية.
- إن للحدس اثر على جودة القرارات الاستراتيجية.

حيث تم تأكيد الفرضية الرئيسة و فرضيتين فرعيتين و تم رفض فرضيتين فرعيتين.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع و للإجابة على الإشكالية " إلى أي تأثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية" قمنا بدراسة ميدانية في الفترة الدراسية الممتدة من أفريل إلى جوان 2021 على مستوى بنك **BDL 419** عين تموشنت، استنتجنا أن هناك أثر للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية.

تعد المعرفة الضمنية جوهر نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها فهي بحاجة الى هذا النوع من المعرفة لممارسة اعمالها و تطوير أنشطتها و اضافة هذه المعرفة الى ذاكرتها التنظيمية من خلال استخراج تلك المعرفة من عقول الموظفين لديها باستخدام أساليب التحفيز و الترقية للانتفاع بها في المستقبل و اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، و ذلك بمشاركة العاملين في عملية صناعة و اتخاذ القرار الأفضل من بين عدة بدائل متاحة فاختيار البديل المناسب يتطلب دقة و معرفة كافية عن المؤسسة و البيئة التي تنشط فيها لأنه قرار متعلق بفترة زمنية طويلة و لا يمكن تغييره بين الحين و الاخر، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على مفاهيم المعرفة الضمنية و اثرها على جودة القرارات الاستراتيجية و التعرف على مفهوم القرار الاستراتيجي ، خصائصه و ابعاده و الى اهم المفاهيم بجودة المعلومات .

و هذا ما دفعنا للقيام بدراستنا و التي من خلالها تم التوصل الى جملة من النتائج و التي يمكن ايجازها في النقاط التالية:

- لاحظنا ان في بنك التنمية المحلية 419 ولاية عين تموشنت نسبة الذكور هي اكبر من نسبة الاناث .
- لاحظنا ان في بنك التنمية المحلية 419 ولاية عين تموشنت الفئة العمرية (30-39) هي الفئة الكبيرة ثم يليها فئة (39-49) وبعدها فئة (29-39) ثم فئة (اكثر

من 50 سنة) فهي فئة قليلة و هذا ما نفسره بان الفئة العمرية (30-39) تتمتع بالمعرفة و اكتسابها للخبرة و المهارة.

- كما توصلنا من خلال النتائج انه كلما اختلفت المهنة اختلف الاهتمام بالمعرفة.
- توصلنا انه كلما نقص المستوى العلمي كلما لجأ متخذ القرار الى الاستشارة.
- و توصلنا ايضا ان للخبرة اثر على جودة القرارات الاستراتيجية.
- و للمهارة اثر على جودة القرارات الاستراتيجية.
- توصلنا ان للتفكير و الحدس اثر على جودة القرارات الاستراتيجية و هذا عكس ما فرضناه مسبقا.

• توصيات الدراسة:

انطلاقا من نتائج الدراسة و ما تم عرضه مسبقا توصي الدراسة الى:

- العمل على ادراك المعرفة الضمنية لدى الموظفين فغالبا ما تكون هذه المعرفة غير معروفة لدى أصحابها.
- العمل على خلق جو من التفاعل بين الموظفين لزيادة و الاستفادة من معارف بعضهم البعض كون عملية صنع القرار عملية معقدة تحتاج الى فهم اعمق.
- تطوير و تجديد المعرفة الضمنية المتوفرة لدى البنك لضمان جودة الخدمات المقدمة مما يؤدي الى دعم المسيرين في عملية صناعة و اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

• آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال بحثنا معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة

و منه لا يمكن اعتبارها قد أحاطت بكل جوانب الدراسة نظرا لشساعة الموضوع كونه يدرس جانبيين هما المعرفة الضمنية و اثرها على جودة القرارات الاستراتيجية في حين نرى انه يمكن توسيع افاق دراستنا مستقبلا الى:

- تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة و اثرها على فعالية القرارات الاستراتيجية.
- دور راس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي.
- اثر المعرفة التنظيمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، نشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
2. أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2009.
3. أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007-2008.
4. إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون تاريخ.
5. إسماعيل جابر محمد، تقييم نتائج المعلومات الإدارية المرتبطة بالحاسب الالي، وحدت القطاع الحكومي، المجلة العلمية لتجارة الازهر، العدد2، 2001.
6. العازمي ن.ع، المعرفة الضمنية و أثرها في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية، قسم إدارة أعمال، 2016-2017.
7. المينراوي.ع.م، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، قسم إدارة أعمال، 2015.
8. أيوب دهقاني، تأثير التقنية و التكنولوجيا في بناء الإستراتيجية العسكرية، المركز الجامعي تسميلت، المجلد 6، العدد 2، 2015.
9. باسم غدير، اقتصاد المعرفة، ط1، شعشاع للنشر والعلوم، سوريا، 2010.
10. بشير العلاق، أسس غدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للنشر و الطباعة، بغداد، بدون سنة نشر.
11. حسن محمود عناصره، مروان محمديتي أحمد، القيادة و الإتصال الإداري، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع.

12. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008.
13. زياد عبد الكريم القاضي و رشدي سليم أبوزنيط، هياكل تراكيب البيانات الخوارزميات وتنفيذها، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009.
14. سامي سلمان، تيسير، " كيف تنمي قدرتك على إتخاذ القرار"، مكتب الأفكار الدولية، نيويورك، 1998.
15. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم-النظم-المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
16. عبد الحق العشعاشي، مصطفى حوحو، دور اقتصاد المعرفة والحد من البطالة: حالة الجزائر، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي (ICIEF) النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، 10/9 سبتمبر، إسطنبول، تركيا، 2013.
17. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
18. عبد القادر محمد فهمي، مدخل إلى دراسة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
19. فريد مكافادين وآخرون، إدارة قواعد البيانات الحديثة. ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2003.
20. ليلي أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية، بيت الصالة والحدثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، سنة 2013.
21. محمد حسين العساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

22. ناصر منصور كاسر ، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
23. نجم عبود نجم، أبعاد جودة المعلومات وتشخيص الانحرافات في الأداء، جامعة الزيتونية، الأردن، 2010.
24. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية، الوظائف والمجالات)، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
25. نجم عبود، إدارة المعرفة: الكفاءيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
26. هاموند، جون واكيني، رالف، " إتخاذ القرارات الذكية"، الجمعية المصرية للنشر و المعرفة، مصر، 2000.
27. هناء عبد الرؤوف محمد الميزاوي ،دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شعادة الماجستير في إدارة الاعمال ،كلية التجارة ،جامعة عين الشمس ،غزة ،2015.
28. هيثم حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، عمان الدار الاهلية، 2005.
29. يعرب عدنان السعيدي و محمد قاسم عبد الخالق البيرقدار، أساليب الإكتساب المعرفي و إنعكاسها على المعرفة الضمنية، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الإقتصاد، المجلد 22، العدد 89، 2016.
30. إبراهيم الحلوف الملكاوي، 2007، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
31. أحمد عرفة سمية ثلبي ، القرارات الإستراتيجية التسويقية، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2002.

32. المغربي عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، دار النشر لمجموعة النيل، مصر، 1991.
33. امانى قنديل، معايير التقييم في علم السياسة، بحث ضمن كتاب تقويم السياسات العامة، تحرير النطلب غانم، مطبعة أطلس، القاهرة، 1989.
34. تامر كامل الخزري، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الازمات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
35. جووايتهيد، ترجمة صباح حسن عبد القادر، كل ما تحتاج إلى معرفته عن الإستراتيجية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013.
36. حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، القاهرة، مصر، 2009.
37. حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2009.
38. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006.
39. حسين عزيز ناصر اظفر ، "العوامل المؤثر في اختيار الاستراتيجي"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2014.
40. رائد عبد الخالق العبيدي، علاقة بعث المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1998.
41. زينب بن تركي، "الأساليب الكمية في صناعة القرار"، أسلوب شجرة القرار نموذجا، مجلة الواحات، غرداية، 2009.
42. سعيد مرتض اصفاد الحديثي ،تحليل المنظمة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي ،رسالة ماجستير غير مفستورة، جامعة بغداد 2000.

43. سلوى الشعراوي، الاتجاهات الحديثة في تحليل السياسات العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2000.
44. سليمان الدروبي، اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات، دار الاسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
45. سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات ، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ، 1997.
46. شريط حسين الأمين ، نبيلة ميمونة، "القرارات الإستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي و العوامل المؤثرة فيها"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، 14-15، 2009.
47. عبد الرحمان الشيمي ،إدارة المعرفة (الراس معرفة بديلا).دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة 2009.
48. عبد الرحمان القري - تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
49. عبد الله نجم الحميدي ،سلوى امين السامراني ،عبد الرحمان العبيد "نظم المعلومات الإدارية" دار وائل للنشر، الطبعة الاولى ، عمان ، 2005.
50. علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
51. علاء عبد الرزاق السالمي ، نظم إدارة المعلومات، المعلومات الإدارية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
52. كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 56، 1997.

53. مازن إسماعيل الرمضاني، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد2، بغداد، 1979.
54. محمد أبو النصر مدحت ، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز (الطبعة الأولى)، المجموعة العرفة للتدريب والنشر، القاهرة، الأردن، 2009.
55. محمد عوف التريوي، أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة2، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
56. مزهر شعبان العاني، شوقي تاج وجواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
57. منعم زميرير الموسوي، إتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري العلمية، ط 1، عمان، الأردن، 1998.
58. مؤيد الفضل، المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار البازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
59. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، طبعة1، دار وائل للنشر، قطر، 2005.
60. ناصر محمد سعود جراءات، الإدارة الاستراتيجية، منظور تكاملي حديث جامعة فيلا ديغيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الاعمال، مكتبة الجامعة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2013.
61. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم...العمليات، دار وائل للنشر و التوزيع، 2011.
62. وصال نجيب العزاوي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولي، بغداد، 2001.

الرسائل و المذكرات و المؤتمرات:

1. أسماء رشاد نايف الصالح، المعرفة الصمنية و دورها في تنمية و تطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15- 17 سبتمبر، 2012.
2. إبراهيم محمد محسن، ثقافة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرها في الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة المستنصرية، غير منشور، 2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alwis, R. S, and Hartman, E.(2004) “the significance of tacit knowledge on company’s innovation capability” In proceedings if ISI .
2. Bemeh . R. and Gabriel .H. Organizational large marketing department. An empirical study journal of knowledge management (3), 1999.
3. Bush.P, Richards.Dx Dampney,C,N,G, The graphical interpretation of plausible tacit knowledge blong, 2003.
4. Coakes .E. Knowled managment : curvent issues and cgallenges .I r m press .2003.
5. Durand .jean Pierre . Robert weil :sociologie contemporaine .paris wigot 1980.
6. Ellinger.A.D, Ellinger.A.E,Yang,B, X howtonis, the relationship betuen the leaming organization concept and firms financial performance : An empirical assessment Muman resource developement quartely,13(1).
7. Lamari Mokhtar, « le transfert intergénérationnel des connaissances tacites, less concepts utilisés et les émidences empériques démontrées »m Téléscope, nol16 , N1, 2010.

8. Mahroiean H forozia A. challenges in managing racit knouledge A : sudy on difficultes in riffussion of racit knouledge in organization . international journal of business and social science .2012.
9. Mcnurlin,barbara c and sapgu E J ralpl ,information systems management in practice 4ed USA.1998.
10. Palanisany.R. Organizational culture and knowledge management : An enprical study, Journal of computer information systems.48.
11. Polayni .M. the tacit pineesion . london Uk . Routledge and kroan 1996.
12. Rivero et A.L, opération management, M.C Graw-Hill, Boster, 2006.
13. Teriya S.A. AnAnalysis of the value of implementing knowledge Management, pepperdine university, 2003.
14. Turlon E frain ;raine, kelly better ,richard. Introduction to the information technology .acid free popen USA,.2001.
15. Zack michal developing knouledge straregy ,california management reniou ,1999 vol41 no3,spring .
16. ¹ Kiniz Dalkhir, knowledge Management in theory and practice, Elsemir butter worth heimmam, USA, 2005.
17. ¹ Jean François Dhénin, Brigitte Foumie, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, Ed , Breal, Paris, 1998
18. ¹ NONAKA-TAKEUCHI, H(1995), thr Knowledge creating company, Oxford University, Press
19. ¹ Wheelen, Thomas end hunger, David, « Strategic Management and Busness policy », 11th ed, USA, 2008
20. ¹ WONG, W, Roddiliffe, d(2000) « the tacit nature of Design Knowledg », Technology Analys is a Strategic Management, v,12, n4

الملحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلعاج بوشعيب - عين تموشنت -
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير



- قسم علوم التسيير

- تخصص إدارة الموارد البشرية

سيدتي الفاضلة سيدي الفاضل تحية طيبة و بعد

في إطار التحضير لمذكرة تحت عنوان "اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية" و لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة نرجو ملاء هذه الاستمارة و الإجابة بصدق و موضوعية على الأسئلة المطروحة ، و ذلك بوضع علامة...داخل الخانة المناسبة ، و ليكن في علمكم انه سيتم التعامل مع الإجابات بسرية تامة و تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

شاكرين مسبقا حسن تعاونكم في إثراء هذه الدراسة.... مع التقدير .

المحور الأول: معلومات شخصية

- النوع: ذكر () أنثى ()

- الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق ()

- السن: 20-29 () ، 30-39 () ، 40-49 () ، 50 سنة فأكثر ()

- المستوى التعليمي: ثانوي () ، جامعي () ، دراسات عليا ()

- المهنة : مدير وكالة () ، نائب مدير () ، مسير تجاري () ، مراقب () ، مكلف بتحويلات

بين البنوك () ، مكلف بمصلحة العملة الصعبة ()

المحور الثاني:

أولاً: المعرفة الضمنية:

الأبعاد	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المعرفة	01	من خلال ممارستك لوظيفتك اكتسبت الخبرة المهنية اللازمة					
	02	في البنك يتبادل الفرد الخبرات و المعارف مع الزملاء					
	03	باعتبارك موظف ، تتمتع بخبرات فنية و إدارية في مجال عملك					
	04	يشجع و يحفز البنك الموظفين على تبادل الخبرات					
المعرفة	05	لكل موظف مهارات كافية للتعامل مع العملاء					
	06	تتوفر لديك المهارة و المعلومات الكافية لأداء مهامك على أحسن وجه					
	07	بهدف تطوير مهاراتك ، تستفيد من دورات تدريبية					
المعرفة	08	يشجع البنك الموظفين على الإبداع و إقتراح أفكار جديدة					
	09	تساهم المعرفة في تطوير قدرات التفكير لدى الموظفين.					
	10	تعمل على تحسين قدرة التفكير لديك					
	11	لديك الوقت الكافي للقيام بعملية البحث و التطوير					

					تمتلك القدرة على التنبأ و التعاون مع المواقف الغير متوقعة.	12	الطرس
--	--	--	--	--	---	----	-------

ثانيا: جودة القرارات الإستراتيجية.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتحرى العاملون المعلومة بأقصى قدرة من القيمة المضافة.					
02	العاملون في نظم المعلومات دور في كفاءة المعلومات المستخدمة في البنك					
03	يعتمد البنك تقنيات تساعد في دقة المعلومات.					
04	إعتماد التقنيات الحديثة في البنك يحقق فعالية كبيرة في معلوماتها.					
05	تسعى الإدارة لتحقيق أقصى منفعة من المعلومات.					
06	للبنك معلومات ذات قيمة رقابية.					
07	المعلومات المتاحة تمكن متخذ القرار من التنبؤ بمستقبل البنك.					
08	يستند متخذ القرار على المتغيرات البيئية.					
09	المعلومات الدقيقة توضح عملية إتخاذ القرار.					
10	المعلومات المتاحة في البنك ذات جودة عالية تمنح إتخاذ القرارات واقعية في التطبيق.					
11	للمنافسين القدرة على تشخيص نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات المتاحة لدى بيئة البنك.					