

المعرفة وأثرها في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في المصارف الجزائرية

Knowledge and its effect in the Effectiveness of Managerial Decision:

Making Process: field Study in Algerian Banks

د. لزهة ساحلي، جامعة سكيكدة (الجزائر)، s.lazhar21@gmail.com

أ.سهم بوصبيع، جامعة سكيكدة (الجزائر)، sihemmagister@gmail.com

تاريخ قبول النشر: 2019/06/02

تاريخ استلام المقال: 2019/05/20

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية، والتعرف على مدى اعتماد هذه الأخيرة على المعرفة في أداء أعمالها، ومدى فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت على عينة الدراسة التي كانت عبارة عن 7 مصارف من أصل 20 مصرفا تعمل في السوق المصرفية في الجزائر، حيث تم توزيع الاستبانة على المدراء العاملين بهذه المصارف، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 76 استبانة. تمت معالجتها بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss. وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود أثر معنوي للمعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وكان معامل ارتباط المعرفة الضمنية أكبر من معامل ارتباط المعرفة الصريحة.

الكلمات المفتاحية: معرفة صريحة، معرفة ضمنية، قرار إداري، فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

تصنيف (JEL): M10، M12

Abstract:

This study aims to reveal the impact of knowledge on the effectiveness of the managerial decision making process in Algerian banks, and to identify how do they rely on the on knowledge to perform their tasks, as well as the effectiveness of management decision-making process of the Algerian banks. To achieve the goals of the research, a questionnaire was built and distributed to the study sample which was about 7 banks out of 20 banks acting in the bank market in Algeria. The questionnaire was distributed to the managers of these banks, the total number of valid questionnaires for statistical analysis was 76 questionnaires. They were treated using the data statistical program SPSS. The most prominent findings of the research have shown the existence of a significant effect of knowledge on the effectiveness of managerial decision-making process, and the tacit knowledge correlation coefficient was greater than the explicit knowledge correlation coefficient.

Keywords: Tacit knowledge, Explicit knowledge, Managerial decision, Effectiveness of managerial decision-making.

JEL classification: M10, M12

مقدمة

إن ترشيد القرارات الإدارية وزيادة فعاليتها يعد الشغل الشاغل للمدراء في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، خاصة وأن عمل المدراء يتمركز في جله حول اتخاذ القرارات في كل الوظائف التي يقومون بها، وإن العمل على تحقيق ذلك يتوقف على الإحاطة بكل المؤثرات والعوامل التي من شأنها أن تؤثر في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وطالما أن القرارات ترتبط مباشرة بالمعلومات ومدى دقتها وجودتها ووصولها في الوقت المناسب، فإنه وفي ظل المتغيرات التي تميز بيئة اليوم من انفتاح وانفجار معلوماتي سمحت به الثورة التكنولوجية، جعل المنظمات تتسارع فيما بينها من أجل تعظيم الاستفادة من تلك المعلومات على اعتبار أن هذه الأخيرة تمثل الجانب الملموس للمعرفة أو ما يسمى بالمعرفة الصريحة، ضف إلى ذلك المعرفة الضمنية المترسخة في أذهان الأفراد والتي تمثل ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.

وعلى هذا فإن المصارف كان لزاما عليها الأخذ بهذه المستجدات خاصة وأن كل القرارات التي تتخذها تؤثر مباشرة في مدى نجاحها، كما أنها تلقي بضلالها على الاقتصاد الوطني برمته. بناء على الإشارات السابقة سوف تحاول هذه الورقة البحثية تناول مفهوم المعرفة وأثرها في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الجزائرية.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تبلورت مشكلة البحث في دراسة الأثر الذي يمكن أن تحدثه المعرفة بنوعها على فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي يمكن صياغتها من خلال السؤال التالي:

هل هناك تأثير للمعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الجزائرية ؟

ويمكن تقسيم هذا التساؤل إلى السؤالين الفرعيين التاليين:

- هل هناك تأثير للمعرفة الضمنية في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الجزائرية؟

- هل هناك تأثير للمعرفة الصريحة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الجزائرية؟

ثانيا: أهمية البحث

- تنبع أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يتسم بالحدثة حيث يعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية فهي تبين لنا الدور الذي تلعبه المعرفة في عملية اتخاذ قرارات فعالة.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة التطبيقية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة، وذلك بتقديم المقترحات اللازمة للرفع من فعالية استخدام المعرفة في مجال اتخاذ القرارات في العمل الإداري بالمصارف الجزائرية.
 - تعد هذه الدراسة خطوة جديدة قد تفيد المصارف الجزائرية في تعزيز مكانتها في السوق، وتحقيق الدور المنوط بها في تمويل وتنمية الاقتصاد الوطني.

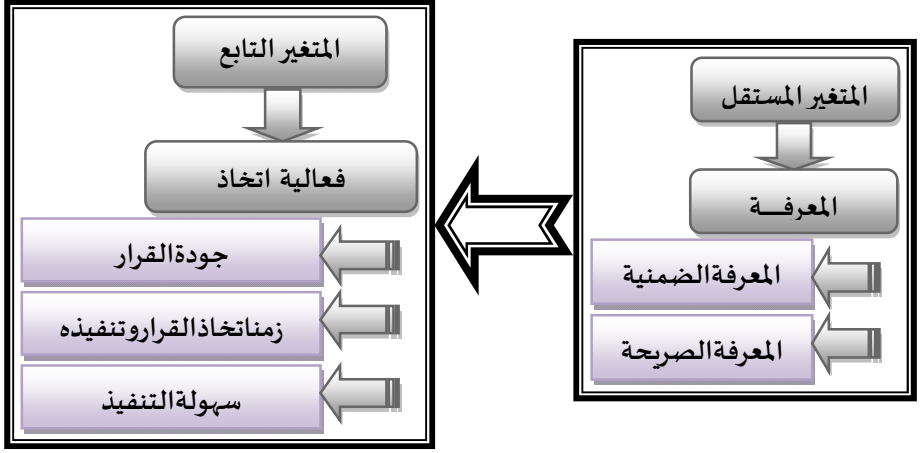
ثالثا: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق أهداف التالية:

- التعرف على مفهوم المعرفة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛
- الوقوف على مدى وجود علاقة جوهرية بين المعرفة بنوعها وفعالية عملية اتخاذ القرار؛
- توفير قاعدة من المعلومات والبيانات التي قد تساعد المصارف الجزائرية المبحوثة لتفعيل وتعزيز المعرفة لاتخاذ قرارات إدارية فعالة.

رابعا: نموذج البحث

الشكل (1): نموذج البحث الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحثين

يتضمن أنموذج البحث الافتراضي دراسة التأثير الذي تحدثه المعرفة بنوعها صريحة وضمنية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يتضمن النموذج نوعين من المتغيرات: المتغير المستقل والمتمثل في المعرفة والمتغير التابع والمتمثل في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وما يتفرع عنهما من أبعاد فرعية كما يوضح الشكل التالي:

خامسا: فرضية البحث

تأتي الدراسة لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها الإداريون وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية"، والتي قسمت إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المعرفة الضمنية في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المعرفة الصريحة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

سادسا: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع الدراسة في المصارف الجزائرية العامة والخاصة والبالغ عددها 20 مصرفا، وقد تم أخذ عينة قصدية من 7 مصارف على مستوى الوكالات الولائية لكل من سكيكدة، عنابة

وقسنطينية، هذه المصارف هي: البنك الوطني الجزائري (BNA)، البنك الجزائري الخارجي (BEA)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، وبنك البركة الجزائري. وهو ما يمثل نسبة 35% من مجموع المصارف في السوق الجزائرية. وتم توزيع الاستبانة على الأفراد العاملين بالإدارة من مدراء ونوابهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الوكالات الولائية حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 76 استبانة.

سابعاً: أداة البحث

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

ثامناً: الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث

استخدم الباحثان في الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية يمكن عرضها كالتالي:

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

ومن أجل ذلك تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

تاسعاً: الدراسات السابقة

هناك عدة أبحاث تطرقت لموضوع الدراسة، وفي هذا الإطار تم اختيار بعضها منها من أجل تكوين قاعدة معرفية متينة للانطلاق في البحث وتمثل في:

- دراسة هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي (2015): بعنوان "دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي"

هدفت الدراسة أساساً إلى التحقق من مدى وجود علاقة بين المعرفة الضمنية وجودة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، إذ تم توزيع الاستبانة على كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعات عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة والتفكير) وأبعاد جودة التعليم العالي (الجوانب المادية، التعاطف، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والأمان)، كما توصلت إلى أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لكل أبعاد المعرفة الضمنية على مدى أبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تم التوصل إلى نفس النتيجة من وجهة نظر الطلبة.

- دراسة **Pierre Emmanuel Arduinetal (2013)**: بعنوان "Towards a new tacit knowledge –based approach for decision process"

من خلال هذه الورقة تم اقتراح مدخل جديد يقوم على ضرورة استخدام المعرفة الضمنية في اتخاذ القرار وإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسات إعادة بيع / شراء المركبات، وقدمت هذه الدراسة أفكار وقضايا بحثية حول كيفية استخدام المعرفة الضمنية في اتخاذ القرار بالاعتماد على أسلوبين هما: أسلوب تحليل الربح – التكلفة وأسلوب التحليل متعدد البدائل، ذلك أن المعرفة الضمنية لا يمكن التصريح بها في الغالب، حيث تم الاعتماد على التحليل متعدد البدائل من أجل تهيئة المعرفة الضمنية للحفاظ على السياسة المالية للمؤسسات محل الدراسة، في حين تم استخدام أسلوب التحليل ربح – تكلفة من أجل تمكين المؤسسة من اتخاذ أفضل القرارات بناء على سعر الشراء، وبالاعتماد على البدائل المختلفة المتاحة.

- دراسة **Elizabeth A.Smith (2001)**: بعنوان "The role of tacit and explicit knowledge in "the workplace"

هدف البحث أساساً إلى التعرف على بعض العوامل المفتاحية المتعلقة بالمعرفة، إنشاء معرفة المنظمة وإدارة المعرفة، إضافة إلى مناقشة كل ما يتعلق بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من الحصول، التنظيم، المشاركة، الاستخدام، القياس والطرق التي تمكن من تحقيق التوازن في استخدامهما في مواقع العمل.

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تنظم وتستخدم مواظبة عاملها تنمي الاستفادة من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من أجل حل المشكلات التي تعترضها، وتحقيق الأهداف وبالتالي إمكانية تحقيق ميزة تنافسية.

- دراسة حنان تركمان(2001): بعنوان "اتخاذ القرار الإداري وفعاليته في القطاعات الإنتاجية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات عملية اتخاذ القرار الإداري الناجح، وذلك من خلال معرفة الفعالية الحالية لعملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات عينة الدراسة، وبيان فيما إذا كانت هناك نواحي ضعف وقصور فيها، وتقديم اقتراحات لعلاجها. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات عينة الدراسة تستخدم الأسلوب التقليدي في حل المشكلات واتخاذ القرارات دون الاستفادة من الأسلوب العلمي الكمي، بسبب عدم إدراك أهميته كوسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات إلى جانب ندرة الكفاءات القادرة على استخدامه، وأن معظم القرارات تتخذ بشكل مركزي، كما أن مساعدي متخذي القرارات ومستشاريهم هم غالبا من الأقارب والأصدقاء، مما يعيق الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة ومفيدة للصالح العام.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: المعرفة

1) مفهوم المعرفة

المعرفة هي حقل قديم متجدد، فمنذ المراحل الأولى لتكوّن الوعي والإدراك سعى الإنسان لمعرفة ما يحيط به من ظواهر من أجل الحفاظ على بقائه وتذليل الصعاب البيئية والتغلب على تحدياتها المختلفة، وفي هذا الصدد يمكننا إدراج بعضا من التعاريف المقدمة للمعرفة فيمايلي: تتكون المعرفة من جميع التوقعات والملاحظات التي تم تنظيمها، جمعها ودمجها في إطار معين انطلاقا من الخبرة، الاتصال أو اكتشاف المعرفة التي يستخدمها الفرد أو المنظمة لمعالجة الأوضاع وتسيير الأنشطة، فالسلوكات والحلول لن تكون واقعية إلا إذا كانت التوقعات عقلانية، أو تم استخدامها بطريقة عمدية (Ronald, 2007, p76).

وعرف كلا من Gamble&Blackwell المعرفة على أنها ذلك المزيج من الخبرات والقيم والمعلومات، والقائمة أيضا على الحدس الذي يوفر البيئة والإطار النظري الذي يسمح بتقييم ودمج خبرات

ومعارف جديدة. فالمعرفة أصلها وتطبيقها يكون في عقول أصحاب المعرفة، أما على مستوى المنظمة فهي لا توجد فقط في الوثائق ومخازن المعرفة وإنما توجد أيضا في الممارسات والإجراءات التنظيمية (Emil, 2018, p10).

2) أنواع المعرفة

تحدث نوناكا عن نوعين من المعرفة هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث تشير المعرفة الضمنية إلى تلك المعرفة الراسخة في الأفعال والخبرات والتي يتم إخراجها في محتويات خاصة، وكمثال على هذا النوع المهارات الفنية في التحدث عند رجل البيع. أما المعرفة الصريحة فهي تلك المعرفة التي يتم ترميزها والتواصل بها والمعبّر عنها كمياً، كما أنها قابلة للنقل والتعليم ويمكن إيجادها متجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها وإجراءات عملها ومعاييرها وخططها، وكمثال على ذلك دليل الاستعمال لمنتج معين والذي يقدم شرحاً لهذا المنتج وكيفية استخدامه (ناصر وآخرون، 2011، ص 49). وفي ذات السياق يؤكد الباحثان على أهمية المعرفة الضمنية حيث أن كل المعارف تعود في أصلها إلى خبرات وإمكانات الأفراد ومهاراتهم، فهم المصدر الوحيد الذي لا يمكن أن يقلد من قبل المنظمات المنافسة.

ثانياً: عملية اتخاذ القرارات الإدارية

1) مفهوم اتخاذ القرار الإداري

يعتبر القرار بمثابة حكم أو قضاء بشأن مشكلة ما، أو هو تبني حل من بين عدد من الحلول الممكنة للمشكلة. وفي هذا الإطار يعرف القرار الإداري على أنه ذلك القرار الذي يتخذه شاغلوا المراكز الإدارية على اختلاف مستوياتهم وفي مختلف مجالات عملهم، وينصرف إلى تنفيذ وظائف الإدارة (شمس الدين، 2005، ص 5).

بينما يعرف اتخاذ القرار الإداري على أنه "تلك العملية التي تستعمل المعلومات من أجل تقييم واختيار بديل واحد من بين مجموعة البدائل المتاحة" (John & John, 2009, p57). من خلال ما سبق فإنه ينبغي التفرقة بين القرار الإداري واتخاذ القرار الإداري، فالقرار الإداري يمثل كما سبق الذكر الحل أو الاختيار بين عدة بدائل متاحة، أما عملية اتخاذ القرار الإداري فهي عملية أشمل من كونها اختيار نهائي، فهناك مجموعة من العمليات التي تسبق عملية الاختيار التي تهدف إلى تحديد الحل الأنسب (القرار الإداري) (Richard et al. 1972, p21).

بناء على الإشارات السابقة فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تكتسب أهمية بالغة تبرز بشكل واضح من خلال ارتباطها الوثيق، وكونها المحور الأساسي لنجاح العمليات الإدارية الأخرى، فالمدير عندما يكون بصدد القيام بهذه العملية فإنه يتخذ قرارات متعددة ومتنوعة ضمن نطاق السلطة الممنوحة له، بحيث تتعلق هذه القرارات بوظائف: التخطيط، التنظيم، الرقابة...إلخ.

(2) فعالية اتخاذ القرارات الإدارية

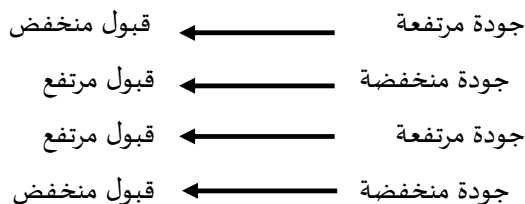
يعتمد نجاح المنظمات على مدى الفعالية في أداء أعمالها، وذلك مرتبط بدرجة كبيرة بفعالية عملياتها الإدارية خاصة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال ما ينتج عنها من قرارات وما تتصف به من سهولة التنفيذ أو من حيث الجودة، فتحقق ذلك يمكنها من الوصول إلى الأهداف التي تم التخطيط لها، لذا فإن عملية تحسين وزيادة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

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

وتتحدّد جودة القرار استنادا إلى مجموعة من الأبعاد والمتمثلة بصفة أساسية في الأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي من الممكن أن تتولد عن القرار المتخذ، استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد ممكن، اكتشاف فرص جديدة وتجنب النزاعات داخل المنظمة وخارجها (إسماعيل، 2004، ص20). حيث ترتبط فعالية القرار بمدى قبوله من قبل المرؤوسين ومشاركتهم في تنفيذه، ويمكن تحديد ذلك وفق المعادلة التالية:

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

من هذه المعادلة يتبين أن القرار لن يكون فعالا إلا إذا كانت هناك موازنة بين نوعية القرار ودرجة قبوله من قبل المنفذين، ووفقا لهذه المعادلة فإن متخذ القرار يكون أمام أربع حالات أساسية يمكن توضيحها كما يلي:



وبشكل عام فإنه وحتى يتصف القرار بالفعالية لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من

الخصائص أهمها ما يأتي (أسامة وحسن، 2000، ص ص: 95-96):

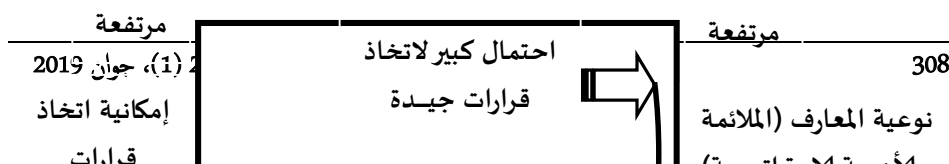
- القرار الفعال يدخل في طياته إمكانية التنفيذ؛
- القرار الفعال يحقق أفضل النتائج الايجابية؛
- القرار الفعال يتطلب انتهاز الأسلوب العلمي؛
- القرار الفعال يتطلب المنهجية العلمية في التحليل؛
- القرار الفعال له تأثيرات استراتيجية.

ثالثاً: مساهمة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

لقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة المعبرة عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت من أجل الوصول إلى الأهداف، فغالبا ما يحقق القرار الرصين المبني على المعرفة أعلى إنجاز للمنظمة بجهد أعلى وأقل تكلفة مقارنة مع القرارات التي لا تركز في حقيقتها على الأساليب العلمية (حسين، 2008، ص 14)، وبالتالي فإن للمعرفة ووجود إدارة لها داخل المنظمة يساعد كثيرا في تحسين نوعية القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية، ذلك أن نوعية القرار ترتبط بشكل كبير بنوعية وكمية البيانات المتحصل عليها وقدرة المسؤولين على تحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة والتعامل معها بما هو مهم للموقف أو للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها (صالح وظاهر، 2008، ص 317). ويمكن إبراز دور المعرفة والعمل على إدارتها في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال دورها ومساهمتها في اتخاذ قرارات أفضل وكذا تقليص دورة القرار.

(1) إمكانية اتخاذ أفضل القرارات: ويمكن تمثيل هذه المساهمة من خلال المخطط التالي (René، 1999، pp46-47):

الشكل (02): مساهمة المعرفة في اتخاذ أفضل القرارات



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

2) تقليص دورة القرار: وكنتيجة حتمية لإعادة تنظيم المنظمة، فإن دورة اتخاذ القرار تقلص عن طريق إدخال التطبيقات الجيدة والمعارف، إضافة إلى وسائل التقاسم وخاصة "أنظمة سير العمل" (workflow) الموضوعية من أجل اتخاذ القرارات.

من خلال النقطتين السابقتين يمكن التأكيد على أن المعرفة تساعد بشكل كبير متخذ القرار في تقويم عملية الإدراك، وبالتالي التأثير بصورة إيجابية في تقييم المواقف والجوانب الأساسية ذات الصلة بالموضوع المزمع اتخاذ قرار بشأنه، من خلال فهم حقيقة تلك المواقف. كما أنه لا بد من توجيه فكر المنظمات إلى العوامل التي تسهم في تفجير القدرات المعرفية للموارد

البشرية لأن منظمات العصر تحتاج دوماً على القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب (عبد الرحمن، 2013، ص 218).

المحور الثالث: الإطار العملي

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

يظهر الجدول رقم (01) الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث.

الجدول (01): الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث

الجنس

ذكور		إناث	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
58	76.3	18	23.7

الفئات العمرية

30 سنة فأقل		31 - 40 سنة		41 - 50 سنة		51 سنة فأكثر	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
2	2.6	26	34.2	32	42.1	16	21.1

المؤهل العلمي

ثانوية فأقل		شهادة جامعية		دراسات عليا	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
0	0	54	71.1	22	28.9

مدة الخدمة في المصرف

5 سنوات فأقل		6 - 10 سنوات		11 - 15 سنة		16 - 20 سنة		21 سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	2.6	18	23.7	22	28.9	20	26.3	14	18.4

الوظيفة الحالية

مدير عام		مساعد مدير		مدير إدارة		رئيس قسم		أخرى تذكر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
5	6.6	13	17.1	16	21.1	32	42.1	10	13.2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

● **الجنس:** يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة كانت 76,3%، بينما كانت نسبة الإناث 23,7% وهذا دليل على ضعف تولي المرأة الجزائرية للمناصب الإدارية في المصارف الجزائرية؛

● **الفئة العمرية:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعمار عينة الدراسة تتوزع بين الفئتين الثانية والثالثة حيث مثلت الفئة الثالثة نسبة 42,1% تليها الفئة العمرية الثانية بنسبة 34,2%، بينما شكلت نسبة الأفراد دون الثلاثين سنة 2,6%، أما الأفراد الأكثر من خمسين سنة فبلغ عددهم 16 فردا بنسبة 21,1% وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب القادرة على العمل؛

● **المؤهل العلمي:** بملاحظة الجدول أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة متحصلين على شهادة جامعية بنسبة (71,1%)، تليها ما نسبة (28,9%) من أفراد العينة حاملين لشهادات عليا (ماجستير – دكتوراه)، في حين بلغت نسبة الأفراد الحاملين لشهادة الثانوية وما أقل (0%)، وهذا يدل على أن المصارف الجزائرية تحرص على استقطاب الأفراد ذوي الشهادات الجامعية والمؤهلات العلمية؛

● **مدة الخدمة في المصرف:** توزعت مدة خدمة أفراد العينة في المصرف بين ثلاث فئات رئيسية حيث بلغت أكبر نسبة (28,9%) في الفئة من 11-15 سنة، أما الفئة من 16-20 سنة فبلغت نسبتها (26,3%)، في حين نجد أن الفئة من 6-10 سنوات قد بلغت (23,7%)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتجاوز مدة خدمتهم في المصرف العشرين سنة 14 فردا بنسبة (18,4%)، أما الأفراد الذين كانت مدة خدمتهم 5 سنوات فأقل فبلغت نسبتهم (2,6%) وهي نسبة ضعيفة جدا، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء أعمالهم حيث أن 56 فرد من العينة تتزايد مدة خدمتهم بالمصارف عن 11 سنة؛

● **الوظيفة الحالية:** من الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة كانت عند وظيفة رئيس قسم بنسبة (42,1%)، تليها الأفراد الذين يشغلون منصب مدير إدارة بنسبة تقدر بـ (21,1%)، وأقل نسبة كانت عند وظيفة مدير عام بنسبة تقدر بـ (6,6%).

ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1) وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بالمعرفة

توضح بيانات الجدول رقم (02) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بالمعرفة بنوعها الضمنية والصريحة. ويظهر أن هذا المتغير قد حصل على وسط حسابي عام قدر بـ 3.96، انحراف معياري قدره 0.79 ومعامل اختلاف عام بلغ 19.94%. وكانت المعرفة الصريحة الأكثر إسهاما في تشكيل المتغير بوسط حسابي بلغ 4.06، انحراف معياري قدره 0.8 ومعامل اختلاف وصل إلى 19.7%، في حين كانت المعرفة الضمنية أقل إسهاما بمتوسط حسابي بلغ 3.87، انحراف معياري قدره 0.78 ومعامل اختلاف وصل إلى 20.15%. وهذه النتائج تدل بصفة واضحة على أن إجابات المبحوثين (أفراد العينة) تميل إلى الموافقة وعدم التشتت، وتتسم بالانسجام. وهذا دليل على أن متخذي القرارات في المصارف الجزائرية يستندون بصفة أكبر للإجراءات وأساليب العمل الموضحة بطريقة معلنة، خاصة وأن أغلب هذه المصارف تابعة للقطاع العمومي.

الجدول (02): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بالمعرفة

المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
المعرفة الضمنية	3.87	0.78	20.15
المعرفة الصريحة	4.06	0.8	19.70
المتوسط العام	3.96	0.79	19.94

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2) وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

توضح بيانات الجدول رقم (03) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة باتخاذ القرارات الإدارية. ويظهر أن هذا المتغير قد حصل على وسط حسابي عام قدر بـ 3.45، انحراف معياري قدره 0.9 ومعامل اختلاف عام بلغ 26.64%. وكانت جودة القرار الأكثر إسهاما في تشكيل المتغير بوسط حسابي بلغ 3.82، انحراف معياري قدره 0.74 ومعامل اختلاف وصل إلى 19.37%، ثم تلتها سهولة التنفيذ بوسط حسابي بلغ 3.47، انحراف معياري قدره 0.85 ومعامل اختلاف وصل إلى 24.49%، في حين كان زمن اتخاذ القرار وتنفيذه الأقل إسهاما في تشكيل المتغير بمتوسط حسابي بلغ 3.05، انحراف معياري قدره 1.1 ومعامل

اختلاف وصل إلى 36.06%. وتدل هذه النتائج بشكل صريح على أن إجابات المبحوثين في جميع أبعاد هذا المتغير تميل إلى الموافقة وعدم التشتت، وتتميز بالانسجام.

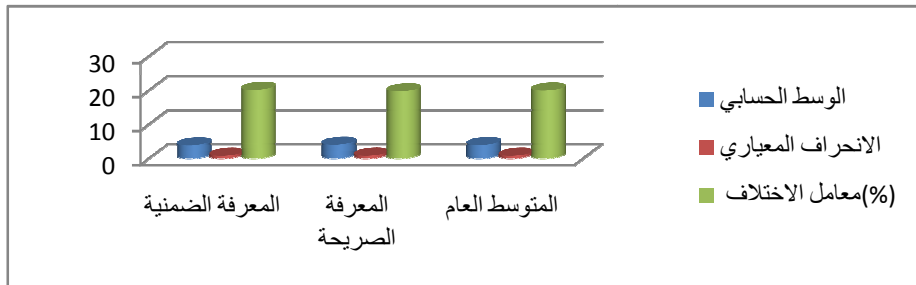
الجدول (03): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة باتخاذ القرارات الإدارية

اتخاذ القرارات الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
جودة القرار	3.82	0.74	19.37
زمن اتخاذ القرار وتنفيذه	3.05	1.10	36.06
سهولة التنفيذ	3.47	0.85	24.49
المتوسط العام	3.45	0.9	26.64

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

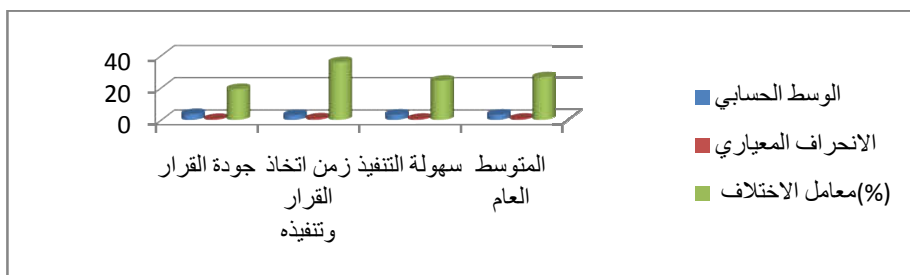
ويوضح الشكلان رقم (03) و(04) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغيرات الدراسة.

الشكل رقم (03): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغير المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (01)

الشكل (04): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغير اتخاذ القرارات الإدارية



ثالثاً: اختبار الفرضيات

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

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وهذا ما يوضحه الجدول رقم (04).

الجدول (04): معامل الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0.522(a)	0.273	0.263	1.26058

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.522، وأن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت 0.273، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين المعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، ومن القيمة الأخيرة نجد أن المعرفة الضمنية تفسر ما نسبته 27.3% من التغير الحاصل في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والنسبة الباقية (72.7%) تعود لمتغيرات أخرى. ومن أجل اختبار مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمه نضع الفرضية التالية:

$$H_0: B=0$$

$$H_1: B \neq 0$$

الجدول (05): تحليل التباين (ANOVA) للمعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	44.093	1	44.093	27.748	0.000(a)
	Residual	117.591	74	1.589		
	Total	161.684	75			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب (sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يتم هنا رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1). وما يدعم هذه النتيجة هي قيمة (F) المحسوبة (27.74) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00) عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

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

ويتم بناء نموذج الانحدار بالاعتماد على بيانات الجدول التالي:

الجدول (06): معاملات المتغيرين المعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

Model(1)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.088	1.251		4.068	0.000
المعرفة الضمنية	0.136	0.026	0.522	5.268	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يمكن كتابة النموذج على الشكل التالي:

$$\text{فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية} = 0.136 + 5.088 \text{ المعرفة الضمنية}$$

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

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (07) معاملات الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الادارية.

الجدول (07): معاملات الارتباط ومعامل التحديد للمعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الادارية

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0.281(a)	0.079	0.066	1.81494

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.281، وأن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت 0.079، وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، ومن القيمة الأخيرة نجد أن المعرفة الصريحة تفسر ما قيمته (7.9%) من التغير الحاصل في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والنسبة الباقية (92.1%) تعود لمتغيرات أخرى. ولاختبار وجود العلاقة الإحصائية بين المتغيرين نضع الفرضية التالية:

$$H_0: B=0$$

$$H_1: B \neq 0$$

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (08): تحليل التباين (ANOVA) للمعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الادارية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.874	1	20.874	6.337	0.014(a)
	Residual	243.757	74	3.294		
	Total	264.632	75			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب (sig=0.014) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يتم هنا رفض فرضية العدم (H₀) وقبول الفرضية البديلة (H₁). وما يدعم هذه النتيجة هي قيمة (F) المحسوبة (6.337) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00) عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وتؤكد كل هذه النتائج عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

والتي تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ويتم بناء نموذج الانحدار بالاعتماد على بيانات الجدول التالي:

الجدول (09): معاملات المتغيرين المعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية

Model(2)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.708	1.801		4.281	0.000
المعرفة الصريحة	0.094	0.037	0.281	2.517	0.014

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يمكن كتابة النموذج على الشكل التالي:

$$\text{فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية} = 7.708 + 0.094 \text{ المعرفة الصريحة}$$

من نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين السابقتين نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها المدراء وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بينت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المعرفة الضمنية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية بلغت 0.522، وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط (R) بين المعرفة الصريحة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية والتي بلغت 0.281.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- بينت النتائج اعتماد العاملين في المصارف على الخبرات المتراكمة لديهم من أجل تطوير أعمالهم؛
- تعتمد المصارف على المدونات والتقارير بدرجة كبيرة من أجل التعبير عن المعرفة الموجودة؛
- كشفت الدراسة على استخدام المصارف لوسائل التخزين الرقمية من أجل التعبير عن المعارف، وهو ما يدل على أنها تعتمد على التكنولوجيا الحديثة أداء أعمالها؛

- يتخذ مدراء المصارف الجزائرية عينة الدراسة القرارات الموكلة إليهم عن طريق المشاركة وذلك من خلال اقتراح القرار ومناقشته مع الرؤوسين من أجل الموافقة بصفة أكبر؛
- بينت النتائج أن اتخاذ بعض أفراد عينة الدراسة للقرارات الفردية كان بسبب الحالات الروتينية المتكررة التي لا تحتاج إلى جهد فاعتماد المشاركة يعد مضيعة للوقت؛
- بينت النتائج ضعف اعتماد المصارف الجزائرية على الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات حيث تعتمد بصفة أكبر على الحقائق تليها الآراء والاقتراحات، ثم الخبرة والمعرفة الشخصية؛
- تقوم إدارة المصارف الجزائرية بمكافأة الأفراد الذين يقدمون حلولاً ابتكارية؛
- يقوم المدراء بالمصارف الجزائرية بتأجيل اتخاذ بعض القرارات بالرغم من أهميتها وهذا يعد مؤشر ضعف لهذه المصارف، حيث أن ذلك يمكن أن يضيع عليها فرصاً جيدة خاصة ما تعلق بالاستثمار أو يؤدي إلى تفاقم المشكلة المطروحة؛
- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية التي يمتلكها المدراء بالمصارف الجزائرية عينة الدراسة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل ارتباط المعرفة الضمنية قدره ($R=0.522$)؛
- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة التي يمتلكها المدراء بالمصارف الجزائرية عينة الدراسة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل ارتباط المعرفة الصريحة قدره ($R=0.28$)؛
- توصلت الدراسة إلى أن معامل ارتباط المعرفة الضمنية ($R=0.522$) أكبر من معامل ارتباط المعرفة الصريحة ($R=0.28$).
- تضمنت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للمعرفة بنوعها الضمنية والصريحة بفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فكانت جميعاً ذات دلالة إحصائية. وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة للمعرفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة زيادة الاعتماد على الأساليب الكمية من أجل ترشيد القرارات التي يتخذها المدراء متخذي القرارات الإدارية ومن بين هذه الأساليب (بحوث العمليات، شجرة القرارات، نظريات

الاحتمالات، نظرية المباريات...إلخ)، وذلك إلى جانب استخدام الخبرة والمعرفة التي يتمتعون بها والاستعانة بأراء الآخرين؛

- تشجيع الأفراد العاملين -سواء في المستويات العليا أو الدنيا- على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تحدث، وذلك من خلال عقد الاجتماعات أو ما يسمى بفرق الخبرة والمعرفة، وتوفير المناخ الملائم عن طريق السماع إلى أفكار جميع الأطراف ومكافأة الأفراد الذين يتوصلون إلى حلول جيدة؛

- تشجيع التدريب والحوار بين الأفراد العاملين بشكل أكبر من أجل تمكينهم من تبادل الخبرات، وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية بين الأفراد القدامى الذين يتمتعون بخبرة عالية والأفراد الجدد، أو عن طريق الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية فذلك من شأنه أن يساعد على الاستفادة من خبرة المنظمات الأخرى؛

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

- إن فعالية القرارات الإدارية المتخذة يتوقف بصفة كبيرة على حجم المعرفة التي يمتلكها المدراء ومدى صلاحيتها لذلك، لهذا فإنه ينبغي على إدارة المصارف الجزائرية السعي إلى إدارة معرفتها بشكل أكبر وأكثر تميز.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

1) الكتب

- أسامة فريد، حسن الجندي (2000). صناعة القرارات الإدارية. الطبعة الأولى. القاهرة. جمهورية مصر العربية: جامعة عين شمس.
- حسين عجلان حسن (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: مكتبة الجامعة. إثراء للنشر والتوزيع.

- زكريا الدوري، أحمد علي صالح (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال. قراءات وبحوث. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 - سعد غالب ياسين التكريتي (2004). نظم مساندة القرارات. الطبعة الثانية. عمان. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
 - صالح مهدي محسن العامري. طاهر محسن منصور الغالي (2008). الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
 - عبد الرحمن الجاموس (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
 - ناصر محمد سعود جرادات. أحمد إسماعيل المعاني. أسماء رشاد الصالح (2011). إدارة المعرفة. عمان. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- (2) المذكرات والرسائل والأطروحات
- إسماعيل مناصرية (2004). دور نظام المعلومات في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية (رسالة ماجستير، جامعة باتنة).
 - حنان تركمان (2001). اتخاذ القرار الإداري وفعاليتيه في القطاعات الإنتاجية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب).
 - هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي (2015). دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة التعليم العالي (رسالة ماجستير، جامعة عين شمس).

(3) مراجع أخرى

- شمس الدين عبد الله شمس الدين (2005). مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية. مركز تطوير الإدارة والإنتاجية. دمشق. سوريا. شوهدي يوم 2019/04/11 على الرابط:

[http://www.sscic2008.com/assets/files/pdf/301-350/310 PDF](http://www.sscic2008.com/assets/files/pdf/301-350/310%20PDF.pdf)

ثانيا: المصادر الأجنبية

(1) الكتب

- John A. Wagner. R Hollenbek (2009). organization behavior- securing competitive advantage. Newyork and London: taylor and francis e-library.

- Rene – ChalesTisseyre (1999). knowledge management – théorie et pratique de la gestion de connaissances. Paris: Hermes science publication.
- Richard a.Johnson. William T. Newell. Roger c.Vergin (1972). Operation management-A system concept-. Boston: Houghton Mifflin.
- Ronald Maier (2007). Knowledge Management Systems. 3th edition, Information and communication Technologies for Knowledge Management. New York: Library of Congress.

(2) المقالات في المجلات

- Elizabeth A.Smith (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. Journal of knowledge management.

(3) مراجع أخرى

- Emil Hajric (2018). Knowledge Management System and practices. Retrieved April 06, 2019 from <https://www.knowledge-management-tools.net>
- Pierre Emmanuel Arduin. Elsa Negre. CamileRosentahal. Sabroux (2013)Towards a new tacit knowledge –based approach for decision process. First International Conference on knowledge management. Information and knowledge Systems. Hammamet. Tunisia.

الملاحق

استمارة استبيان

استبيان في بحث تحت عنوان:المعرفة وأثرها في فعاليةعملية اتخاذ القرارات الإداريةدراسة

استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المصارف الجزائرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

هذا الاستبيان يندرج في إطار بحث علمي، لذا الرجاء الإخوة، الأخوات الإجابة على كل الأسئلة بدقة وموضوعية، وثقوا تماما أنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي لا أكثر ولا أقل، مع الاحتفاظ

بالسرية التامة للمعلومات التي سوف نتحصل عليها والتي تقتضيها جوانب الدراسة فالهدف هو إثراء البحث العلمي.

أولاً: البيانات الشخصية

	أنثى		ذكر	(أ) الجنس
	40 - 31		30 سنة فأقل	(ب) الفئة العمرية
	51 سنة فأكثر		50 - 41	
	ليسانس		ثانوية فأقل	(ج) المؤهل العلمي
			دراسات عليا	
	10 - 06		05 سنوات فأقل	(د) مدة الخدمة في المصرف
	20 - 16		15 - 11	
			21 سنة فأكثر	
	نائب مدير فرعي		مدير فرعي	(هـ) الوظيفة الحالية
			رئيس مصلحة	

ثانياً: يرجى التفضل بوضع إشارة (√) بجانب العبارات الآتية وفق المقياس المقابل

المقياس					العبارات
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
أولاً: المعرفة					
أ) المعرفة الضمنية: يعتمد المدراء العاملون في المصرف في تطوير أعمالهم على:					
					1. المهارات التي يملكونها.
					2. الخبرات المتراكمة لديهم.
					3. المعتقدات والقيم الراسخة في أذهانهم.
ب) المعرفة الصريحة: يستخدم المصرف عددا من الوسائل للتعبير عن المعارف:					
					4. المدونات والتقارير.
					5. أوساط التخزين الرقمية.
					6. السياسات والإجراءات في المصرف.
ثانياً: فعالية القرارات الإدارية في المصرف					
أ) جودة القرار:					
					7. لا تحقق بعض القرارات الأهداف المرجوة منها بالشكل المطلوب.
					8. أشعر بالرضا عن نتائج القرارات التي اتخذها.

					9. أحرص عند اتخاذ القرار على ضرورة وفرة المعلومات والمعارف الأساسية لاتخاذ القرار.
					10. تؤدي القرارات الذي يتم اتخاذها إلى استخدام أفضل للموارد المادية والبشرية.
ب) زمن اتخاذ القرار وتنفيذه:					
					11. أقوم بتأجيل اتخاذ بعض القرارات بالرغم من أهميتها.
					12. أعمل على تأخير تنفيذ بعض القرارات بعد اتخاذها.
					13. أستغرق زمنا أطول من المخصص أصلا لتنفيذ القرار.
					14. أعمل على اتخاذ قرارات سريعة عندما تخفق القرارات في إحداث التغييرات المطلوبة.
					15. أميل إلى اتخاذ قرارات سريعة عند توفر المعلومات والمعارف الكافية.
ج) سهولة التنفيذ:					
					16. أواجه مشكلات رئيسية لم يكن قد تم تحديدها قبل اتخاذ بعض القرارات.
					17. أقوم بتقييم اثر القرارات التي اتخذها على الأفراد المعنيين في المصرف.
					18. تتم صياغة القرارات بصورة واضحة وبسيطة مما يسرع في تنفيذها.
					19. لا يملك منفذي القرار المعرفة والقدرة الكافية لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم.
					20. تحدد لمنفذي القرار طريقة تنفيذ القرارات الموكلة إليهم.

