



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة النيلين كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

دكتوراة إدارة الأعمال (DBA)



بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال

بعنوان:

الدور الوسيط لبناء المنظمة المتعلمة في العلاقة بين
ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار

**The Mediator Role of building
Learning Organization in the relation between
Business Intelligence and Quality of Decisions taking.**

دراسة تطبيقية علي:
شركات تشغيل وتوزيع وبيع المنتجات البترولية في الخرطوم – السودان.

إشراف الدكتور:
محمد الناجي الجعفري

إعداد الطالبة:
يسرا صلاح حامد سراج

أغسطس 1441هـ - 2020م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة النيلين كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

دكتوراة إدارة الأعمال (DBA)



بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال

بعنوان:

الدور الوسيط لبناء المنظمة المتعلمة في العلاقة بين
ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار

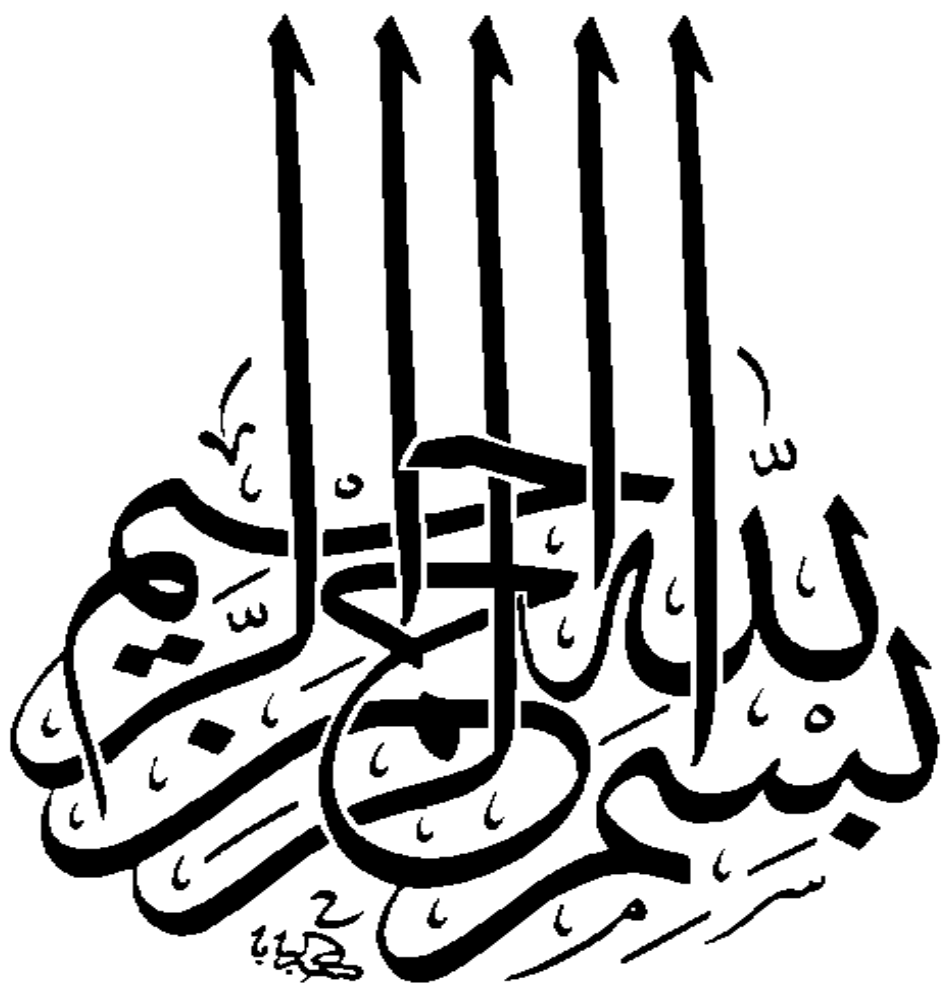
**The Mediator Role of building
Learning Organization in the relation between
Business Intelligence and Quality of Decisions taking.**

دراسة تطبيقية علي:
شركات تشغيل وتوزيع وبيع المنتجات البترولية في الخرطوم – السودان.

إشراف الدكتور:
محمد الناجي الجعفري

إعداد الطالبة:
يسرا صلاح حامد سراج

أغسطس 1441هـ - 2020م



الإستهلال

قال الله تعالى:

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ).

(المجادلة:11)

(قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون....)

(سورة الزمر: 9)

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلي الله عليه وسلم :

(من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة
وإن الملائكة لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم)

-رواه أبو داود والترمذي-

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك..... الله ﷻ.

إلي من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة.. إلي نبي الرحمة ونور العالمين.. سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم.

إلي من أحمل إسمك بكل فخر... وأفتقدك كل فجر
يرتعش قلبي لذكراك
.....والذي طيب الله ثراه وأسكنه فسيح جناته.....

إلي من بوجودها أكتسب معني الحب ومعني الحنان والتفاني... إلي من كان دُعائها سر
نجاحي.... إلي أغلي الحبايب
..... أمي.....

إلي رفيق الدرب وسر النجاح
إلي صاحب الأيادي البيضاء وروح الحياة
...زوجي...

لما قام به من تشجيعي لمواصلة دراستي.. ودعمني المتواصل

إلي من حبهم يجري في عروقي
ويلهج بذكرهم فؤادي
...أبنائي.. فيء وأحمد وفرح...

إلي من ربينا وتعاهدنا سوياً
.....إخوتي.....

إلي الأخوات اللواتي لم تلهن أمي.. إلي من معهن سعدت، وبرفقتهن في دروب الحياة الحلوة
والحزينة سرت إلي من كانوا معي علي طريق النجاح والخير.. إلي من عرفت كيف أجدهن وعلموني
أن لأضيعهن.

.....صديقاتي.....

إليكم جميعاً أهدي بحثي هذا آملة أن يكون فيه الخير والمنفعة لمن يطلع عليه.....

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بشكره تتم النعم والقائل في كتابه العزيز " لئن شكرتم لأزيدنكم " والصلاة والسلام على أفضل البشر محمد صل الله عليه وسلم .والحمد والشكر لله على توفيقه لي أن وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة.

يدعوني واجب الوفاء والعرفان أن أتقدم بوافر الشكر والإمتنان لكل من غمرني بعبائه لإكمال هذه الدراسة.

كما يطيب لي بعد شكره تعالى أن أتقدم بالشكر والإمتنان لوطني " جمهورية السودان " أرضاً وشعباً ومؤسسات، والتي قدمت لي وما فتئت تقدم لطلاب العلم المساعدة في شتي دروب المعرفة وإكتساب الخبرات، وأخص بالذكر جامعة الأحفاد للبنات، جامعة الخرطوم، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، وأخيراً وليس آخراً "جامعة النيلين" التي أرجو أن تمنحني بهذا المجهود المتواضع الدرجة العلمية الثالثة إن شاء الله تعالى.

كما يسرني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري وإمتناني لإستاذي الجليل الفاضل الدكتور/ محمد الناجي الجعفري المشرف علي أطروحتي والذي قام بتوجيهاته القيمة وخالصة تجربته، وكان له الأثر البالغ في الوصول إلي الإنتهاء من هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلي الأساتذة الذين أسهموا بتحكيم الإستبانة، لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذه الدراسة.

وأخيراً أشكر وزارة النفط والغاز- الخرطوم، وممثلين شركات التشغيل بها ومجتمع الدراسة متمثل في الشركات المبحوثة وأفراد عينة الدراسة الذين أجابوا عن أسئلة الدراسة وأبدوا إهتماماً وتعاوناً في تقديم المعلومات المطلوبة.

وفي الختام أسأل الله العظيم السداد والفلاح، وأن يكون عملي هذا خالصاً لوجه الكريم وأن ينفعني بما علمني وأن يكون هذا العمل مسخراً لخدمة أهل العلم وطالبي المعرفة في بلادي، وكل أمتنا العربية والإسلامية إنه هو السميع العليم.

المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف علي الدور الوسيط لبناء المنظمة المتعلمة في العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار في شركات تشغيل وتوزيع وبيع المواد البترولية- الخرطوم. وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما مدي دور ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة في شركات تشغيل وتوزيع وبيع المنتجات البترولية في الخرطوم علي جودة إتخاذ القرار؟، وتفرعت منه الأسئلة التالية: هل توجد علاقة معنوية بين ذكاء الأعمال وبناء المنظمة المتعلمة في شركات تشغيل وتوزيع وبيع المواد البترولية؟ وهل هنالك علاقة معنوية بين توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد جودة إتخاذ القرار؟، وإلي أي مدي يؤثر ذكاء الأعمال في جودة إتخاذ القرار.

والتي نتج منها **إختبار الفروض التالية** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة وأثره علي جودة إتخاذ القرار، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وبناء المنظمة المتعلمة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار، بناء المنظمة المتعلمة يتوسط العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار. وإثبات هذه الفرضيات تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة الحالية، كما تم تصميم الإستبانة، وإستبانة إلكترونية تم إرسالها لعدد محدود من عينة الدراسة، كما تم إستخدام العينة القصدية العمدية من مجتمع الدراسة والذي قدر عددهم بـ (1353) موظف. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ذكاء الأعمال وأبعاد جودة إتخاذ القرار بأن العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار مرتفعة المستوي، كما جاءت المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة في مستوي مرتفع، حيث أن القوة التفسيرية لنموذج الدراسة إرتفع بإدخال **بناء المنظمة المتعلمة** من (0.51%) في تحليل العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار الي (0.64%) ومعنى ذلك أن **بناء المنظمة المتعلمة** يؤثر في العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار.

وأيضاً تشير النتائج إلى أن ذكاء الأعمال يؤثر في مستوى جودة إتخاذ القرار في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (61%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.51) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (49%).

ومنها أيضاً أن ذكاء الأعمال يؤثر في مستوى **بناء المنظمة المتعلمة** في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (66%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.66%) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (34%). وبناء علي تلك النتائج فقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من التوصيات منها:

ضرورة إهتمام وتبني الإدارة العليا وتوفير الدعم اللازم من خلال توفر الهيكل التنظيمي الذي يضمن إنسياب وتدفق المعرفة بانتظام ومرونة، ومن خلال وجود جسم تنظيمي يكون مسؤول ومعني بتطبيق دور ذكاء الأعمال وتبني مفاهيم إدارية حديثة بإستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة . ضرورة زيادة الإهتمام بمستوي جودة القرار . تغذية الذاكرة التنظيمية والرجوع إليها قبل إتخاذ القرار، تشجيع الإبداع والإبتكار في تقديم أفكار ومقترحات لحل المشكلات لتحسين جودة إتخاذ القرار، والإهتمام بعملية التعلم والتدريب في تحليل البيانات والأعمال. وأوصت كذلك بتعزيز إدارة الشركات لثقافة إستخلاص وتخزين الدروس المستفادة بالشركات من خلال التقييم المستمر لجودة إتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الأعمال – إدارة المعرفة – المنظمة المتعلمة – التعلم – جودة إتخاذ القرار.

Abstract

The research aimed at getting the mediator role of building learning organization in the relation between business intelligence and quality of decisions taking by companies involved in operating, distribution and selling petroleum Products-Khartoum, the study problem main question was: what is the role of business intelligence in building a learning organization within operating, distribution and selling petroleum Products-Khartoum on the quality of decision making? Along with sub-questions: Is there any significance level between business intelligence and building learning organization within companies involved in operating, distribution and selling petroleum products? Is there any significance level between the dimensions of learning organization and dimensions of quality of decision making? to which extent does the business intelligence effect the quality of decision making?

From which formulated the following hypotheses: there is a relation of statistical significance between business intelligence in building learning organization and its effect on quality of decision making, there is a relation of statistical significance between business intelligence and building learning organization, there is a relation of statistical significance between business intelligence and quality of decision making, therefore building learning organization mediates the relation between business intelligence and quality of decision making. To prove those assumptions, we used the descriptive analytical method for its convenience with this study, a questionnaire was considered as well as generating an electronic questionnaire was sent to limited number of study samples, using the intentional sample from the study community which consist of (1353) employees, among the results reached are following:

There is a statistical relation between dimensions of business intelligence and the dimensions of quality of decision making that the relation between business Intelligence and quality of decision making “is relatively high also the learning organization with its various dimensions came in a high level ,Where the explanatory power for the sample of study incremented by inputting building learning organization from (0.51%)in the analytical analysis between business intelligence and quality of decision making to (0.64%) which means building learning organization effects the relation between business intelligence and quality of decision making. The results show that the business intelligence effects the quality of decision making in the study by (61%) where the value of the decision variable was (0.51%) while the other variables effect by (49%).Furthermore, the results also show that business intelligence effects the level of building learning organization in the study by (66%) where the value of the quality of decision was (0.66) while the other variables effect by (34%),Based on those results, the study concluded the **following recommendations:**

The Top- management adoption and attention to provide enough support by the existence of the organizational structure that guarantee the knowledge flow in regularity and flexible way, through the existence of an organizing body responsible for applying business intelligence role and adopting modern managerial concept with strategies such as building learning organization. Importance of paying attention to the level of quality of decision making .Enriching the organizational memory and referencing to before decision making encouraging the creativity and innovation in ideas presented and suggestion to solve problems to improve the quality of decision making, Focusing on the process of learning and training in data analysis and business, also recommended to reinforce the companies management to the concept of summarizing the learned lessons from the continuous evaluation of quality of decision making .

Key words: Business intelligence – Knowledge management – Learning organization- Learning – Quality of decision making.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
المقدمة	
2	المبحث الأول: الإطار المنهجي
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الأول: المنظمة المتعلمة	
27	المبحث الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
42	المبحث الثاني: بناء المنظمة المتعلمة.
51	المبحث الثالث: القيادة.
الفصل الثاني: ذكاء الأعمال	
75	المبحث الأول: مفهوم ذكاء الأعمال
86	المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
101	المبحث الثالث: تكنولوجيا تحليل البيانات
الفصل الثالث: جودة اتخاذ القرار	
109	المبحث الأول: مفهوم القرار
118	المبحث الثاني: مراحل عملية إتخاذ القرار
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية	

148	تمهيد
149	المبحث الأول : شركة بترول إيري جي لصناعة عمليات النفط والغاز
153	المبحث الثاني: شركة الراوات
156	المبحث الثالث: شركة النيل للبترول المحدودة
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	
161	مقدمة
161	المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية
178	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
246	المبحث الثالث: اختبار فروض الدراسة
الخاتمة	
256	تمهيد
257	النتائج
259	التوصيات
261	مقترحات لدراسات مستقبلية
264	المصادر والمراجع
283-271	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	تعريف المنظمة المتعلمة	(1-1)
41	الفروق الجوهرية بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة حسب "سينج"	(2-1)
62	أهم ما يميز التدريب والتعليم عن التعلم المنظمي	(3-2)
78	مفاهيم ذكاء الأعمال	(1-3)
113	تعريفات مفهوم إتخاذ القرار	(1-4)
116	المقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة	(2-4)
123	أوجه المقارنة بين صنع القرار وإتخاذ القرار	(3-4)
155	الهيكل التنظيمي لشركة الراوات	(1-5)
164	توزيع الاستبانة	(1-6)
166	حجم العينة لكل من الشركات	(2-6)
167	محاور الدراسة	(3-6)
168	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(4-6)
171	معامل إرتباط أبعاد محور ذكاء الاعمال بالمجموع الكلي	(5-6)
172	معامل إرتباط أبعاد محور المنظمة المتعلمة بالمجموع الكلي	(6-6)
174	نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس محور ذكاء الأعمال	(7-6)

175	نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس محور "المنظمة المتعلمة"	(8-6)
176	نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس محور جودة اتخاذ القرار	(9-6)
179	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع	(10-6)
180	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	(11-6)
181	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	(13-6)
183	توزيع أفراد العينة حسب التخصص الدراسي	(14 -6)
185	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	(16-6)
184	توزيع أفراد العينة حسب نشاط الشركة التي تعمل بها	(17-6)
190	التوزيع التكراري لفقرات إكتساب المعرفة	(18-6)
192	التوزيع التكراري عبارات تخزين المعرفة	(19-6)
194	التوزيع التكراري عبارات مشاركة المعرفة	(20-6)
196	التوزيع التكراري لفقرات تطبيق المعرفة	(21-6)
199	التوزيع التكراري لفقرات بعد تكنولوجيا تحليل البيانات	(22-6)
201	التوزيع التكراري لفقرات بعد صناع المعرفة	(23-6)
203	التوزيع التكراري لفقرات بعد القيادة	(24-6)

206	التوزيع التكراري لفقرات بعد التعلم	(25-6)
209	التوزيع التكراري لفقرات الإستراتيجية	(26-6)
212	التوزيع التكراري لفقرات جودة اتخاذ المعلومات	(27-6)
214	التوزيع التكراري لفقرات تأثير المستوي التنظيمي	(28-6)
217	التوزيع التكراري لفقرات تأثير المستوي الشخصي	(29-6)
221	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات إكتساب المعرفة	(30-6)
223	التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات تخزين المعرفة	(31-6)
225	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات مشاركة المعرفة	(32-6)
227	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات تطبيق المعرفة	(33-6)
229	التحليل الاحصائي الوصفي لتكنولوجيا تحليل البيانات	(34-6)
230	صناع المعرفة	(35-6)
232	بعد القيادة	(36-6)
234	بعد "التعلم	(37 -6)
236	بعد "الإستراتيجية	(38-6)
238	جودة المعلومات	(39-6)

240	تأثير المستوى التنظيمي	(40-6)
242	تأثير المستوى الشخصي	(41-6)
245	تحليل الانحدار للعلاقة بين "نكاه الأعمال" و "جودة اتخاذ القرار	(42-6)
247	تحليل الانحدار للعلاقة بين نكاه الاعمال وبناء المنظمة المتعلمة	(43-6)
249	تحليل الانحدار للعلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وجودة اتخاذ القرار	(44-6)
251	تقدير الانحدار للعلاقة بين نكاه الأعمال وجودة اتخاذ القرار	(45-6)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	تطور المدارس الادارية	(1-2)
48	التحول من منظمة تقليدية إلي منظمة متعلمة	(2-2)
51	النموذج التوفيقي للمنظمة المتعلمة	(3-2)
52	التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون	(4-2)
55	نظرية الخط المستمر في القيادة	(5-2)
61	التدرج في التغيير: التدريب – التعليم – التعلم	(6-2)
64	هرم Honey & Munford لمستويات التعلم المنظمي	(7-2)
65	حلقة التعلم ل Kolb و Fry (1975)	(8-2)
68	التعلم أحادي وثنائي وثلاثي الحلقة	(9-2)
82	دور الذكاء في تحقيق الترابط بين الإدارة والقيادة	(1-3)
85	مهام ذكاء الأعمال	(2-3)
87	تعريفات المعرفة	(3-3)
89	المنظور المعلوماتي للمعرفة	(4-3)
92	التدرج من المعرفة الضمنية إلي المعرفة الصريحة	(5-3)
94	عمليات تحويل المعرفة	(6-3)

97	نظام إدارة المعرفة	(7-3)
97	إدارة المعرفة وذكاء الأعمال	(8-3)
101	تكامل ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة	(9-3)
106	دور الذكاء في عملية صناعة القرارات وإتخاذها	(10-3)
119	مراحل عملية إتخاذ القرار	(1-4)
128	أبعاد جودة إتخاذ القرارات	(2-4)
129	العلاقة بين نظم المعلومات وعملية إتخاذ القرار	(3-4)
131	أبعاد جودة إتخاذ القرار	(4 -4)
151	هيكل شركة بترول إنرجي	(1 -5)
159	الهيكل التنظيمي لشركة النيل للبترول المحدودة	(2-5)
165	شروط إختيار العينة	(1-6)
179	التوزيع التكراري لمتغير النوع	(2-6)
180	التوزيع التكراري لمتغير العمر	(3 -6)
182	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	(4-6)
183	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص الدراسي	(5-6)
184	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	(6-6)
186	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المركز الوظيفي	(7-6)

187	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير نشاط الشركة	(8-6)
245	العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار	(9-6)
247	العلاقة بين ذكاء الأعمال وبناء المنظمة المتعلمة	(10-6)
249	العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وجودة إتخاذ القرار	(11-6)
251	نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار بوجود بناء المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط.	(12-6)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الإستبانة	(1)
	قائمة محكمي الإستبانة	(2)

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي

المقدمة :

تعد عملية إتخاذ القرار العنصر الرئيسي والفعال في العملية الإدارية والتي لا تتكامل هذه العملية بدونها، فوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لن يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تم إتخاذ قرارات بشأنها وبشأن جميع النشاطات الأخرى في المنظمة والأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها ومع البيئة الخارجية التي تحيط بها، ويمكن القول بصفة عامة إن كل فعل يسبقه قرار .

ومما زاد من أهمية جودة إتخاذ القرار ما تشهده المنظمات الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، فإتخاذ القرار يشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز علي أسس وأساليب وإستراتيجيات إتخاذ القرار التي تؤثر علي جودتها وفعاليتها.

وفي نطاق منظمات الأعمال نجد أن هناك من يعرف القرار بأنه تخصيص غير راجع للموارد وهو غير مردود لأنه من المستحيل علمياً ، أو إنه مكلف للغاية في حالة التراجع إلي النقطة التي قبل أن يتخذ فيها القرار وتنفيذه ومن هنا ندرك أهمية جودة عملية إتخاذ القرار في المنظمة، وفي الحقيقة أن عملية إتخاذ القرار تبدأ بتجميع البيانات ومعالجتها .

وإستخلاص المعلومات والتي بناء عليها سيتم إتخاذ القرار، وإنطلاقاً من أهمية جودة إتخاذ القرار وتأثيراتها جاء مقترح الدراسة.

مشكلة الدراسة

تعد شركات تشغيل وتوزيع المواد البترولية ذات خصوصية ومنها ما هو حكومي أو شراكة مع شركات أجنبية، حيث تلعب تلك الشركات دوراً مهماً في دفع عجلة الإقتصاد السوداني، ومساعدة المواطنين في تقديم خدماتها مما يساهم في تطوير ورقي المجتمع المحلي.

كما شهد مطلع العقد الحالي تغييرات كبيرة في السوق العالمية للنفط، إضافة إلي التغييرات والأحداث المحلية، حيث ألفت هذه المتغيرات أثراً علي الشركات النفطية في السودان.

ومن خلال البحث الإستطلاعي فإنه قد تم إستشعار وجود مشكلة تتعلق بجودة إتخاذ القرار من المسؤولين، مما إستدعي التحقق من المشكلة والوقوف علي مستوي وضعية اتخاذ القرار بشركات تشغيل وتوزيع وبيع المواد البترولية، وفي ظل نقص الإمداد من التزويد بكميات المواد البترولية التي تغطي الإستهلاك المحلي منها، والتي نتج عن ذلك مجموعة من القرارات غير المدروسة، فإن تلك الشركات تحتاج إلي إتخاذ قرارات ذات جودة عالية مبنية علي منهج علمي ومعلومات إستراتيجية حديثة ودقيقة سليمة المحتوي ويمكن الإعتماد عليها في الوقت المناسب، مما إستلزم الدراسة والبحث لمعالجة وتحسين تلك المشكلة لنضع بها الخطوات الأولى في رحلة بناء وتحول النمط الإداري التقليدي بتلك الشركات لتصبح منظمات متعلمة فاعلة في جودة إتخاذ القرار، وعليه فإن الدراسة ستدرس دور ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة وأثره علي جودة إتخاذ القرار. بشركات تشغيل وتوزيع وبيع المواد البترولية -الخرطوم.

وبناء علي ماسبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدي دور بناء المنظمة المتعلمة في العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار؟
وللإجابة علي هذا التساؤل تم تقسيمه إلي تساؤلات فرعية كالاتي:

- 1- هل توجد علاقة معنوية بين ذكاء الأعمال (إدارة المعرفة، تحليل البيانات، جاهزية رأس المال البشري) وبناء المنظمة المتعلمة (القيادة، التعلم، الإستراتيجية) في شركات تشغيل وتوزيع وبيع المنتجات البترولية؟
- 2- هل هنالك علاقة معنوية بين توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد جودة إتخاذ القرار (جودة المعلومات-تأثير المستوي التنظيمي- تأثير المستوي الشخصي) في شركات تشغيل وتوزيع وبيع المنتجات البترولية في الخرطوم ؟
- 3- هل يوجد لذكاء الأعمال تأثير في جودة إتخاذ القرار؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً ألا وهو ذكاء الأعمال ودوره في بناء المنظمة المتعلمة وأثره في جودة إتخاذ القرار، وإلي ندرة الدراسات في هذا المجال والتي ربطت بين متغيرات الدراسة الحالية نفسها، إذ تعتبر هذه المفاهيم حديثة العهد، والتي

تلقي إهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في البيئات غير العربية، ولكنه لايزال في بدايته في البيئة العربية ولا يوجد ما يكفي من كتابات نظرية عنه، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطي مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والإقتصادية والسياسات المتعددة التي يشهدها قطاع النفط والغاز-الخرطوم، لذا فإن المساهمات المقدمة من الأصول الفكرية تؤدي إلي تحسين أداء الشركات المبحوثة بصفة خاصة والشركات الأخرى بصورة عامة، وتكمن أهمية الدراسة في عدة جوانب أهمها :

الأهمية النظرية:

تتبع من خلال الفوائد والتي يمكن تحقيقها لأكثر من جهة على النحو التالي:

1. يعد البحث الحالي واحداً من البحوث القليلة ذات الأهمية علي مستوي قطاع شركات تشغيل وتوزيع المواد البترولية لتعميق الوعي بدراسة دور ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة وأثره علي جودة إتخاذ القرار.
2. إفتقار المكتبة السودانية وقلة الدراسات السابقة المحلية في موضوع البحث، فالدراسة الحالية تسعى أن تضيف جانباً نظرياً للاستفادة منه من قبل الباحثين في هذا المجال.
3. يتناول هذا البحث (ذكاء الأعمال، المنظمة المتعلمة، جودة إتخاذ القرار) حيث يعتبران من المتغيرات المعاصرة والتي تزايد الإهتمام بها في الآونة الأخيرة بشكل كبير، ولإرتباطها بشكل كبير لما تملكه المنظمة من مقدرات لإدارة المعرفة وتكنولوجيا تحليل البيانات، إضافة إلي المقدرات والكفاءات البشرية داخل المنظمة والتي لديها القدرة بإستمرار علي التعلم من المعارف والخبرات والإلتزام بإستراتيجية لبناء مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال تحقيق أهدافها مما يساهم وينعكس في عملية جودة إتخاذ القرار، إذا ما أحسنت إدارتها وتوافرت أبعادها وخصائصها.

الأهمية التطبيقية

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في كونها تتناول قطاعاً إستراتيجياً مهماً، ألا وهو قطاع النفط والغاز-الخرطوم، والمتمثل في شركات تشغيل وتوزيع وبيع المواد البترولية والذي يعد من القطاعات المعرضة للأزمات، لاسيما في ظل الظروف الإقتصادية والسياسية المالية الصعبة، إذ تأمل الباحثة أن تزود الدراسة متخذي القرار بنتائج علمية وميدانية يمكن الإستفادة منها في جودة

إتخاذ القرار من خلال ذكاء الأعمال في بناء منظمات متعلمة بحيث تعمل علي تحقيق القيمة المضافة في ظل المتغيرات المحيطة.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية كونها:

1. قلة الدراسات التي تتناول متغيرات البحث وعلاقة التأثير والتأثر بينهما، خاصة في المراجع والبحوث العربية، ما يجعل هذا البحث يشكل قاعدة علمية ومعرفية للباحثين، ما يتيح لهم الإلمام بالعديد من الجوانب التنظيمية، الإدارية والمعلوماتية التي يمكن إستغلالها وتطويرها بهدف تحسين أداء المؤسسات المحلية، كون أن هذا الموضوع يطرق للمرة الأولى في البيئة المحلية حسب علم الباحثة.

2. تتبع أهمية الدراسة من أهمية قطاع النفط والغاز المتمثل في شركات تشغيل وتوزيع وبيع المواد البترولية، التي تمثل أحد عواميد العمود الفقري للوضع الإقتصادي في السودان، الأمر الذي يعزز من ضرورة توجيه الجهود البحثية في خدمة هذا القطاع الحيوي والهام.

3. لفت إنتباه قادة تلك الشركات بالإهتمام بذكاء الأعمال كمفهوم إداري حديث يساعدها في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة التي تعمل علي نشر ومشاركة المعرفة وتطبيقها علي المستوي الفردي أو الجماعي داخل تلك الشركات وإبراز دور التعلم في حل مشكلات العمل والإستفادة منه مما يفيد قياداتها ومتخذي القرار بها في إيجاد الحلول العلمية والإدارية وصولاً لجودة إتخاذ القرار.

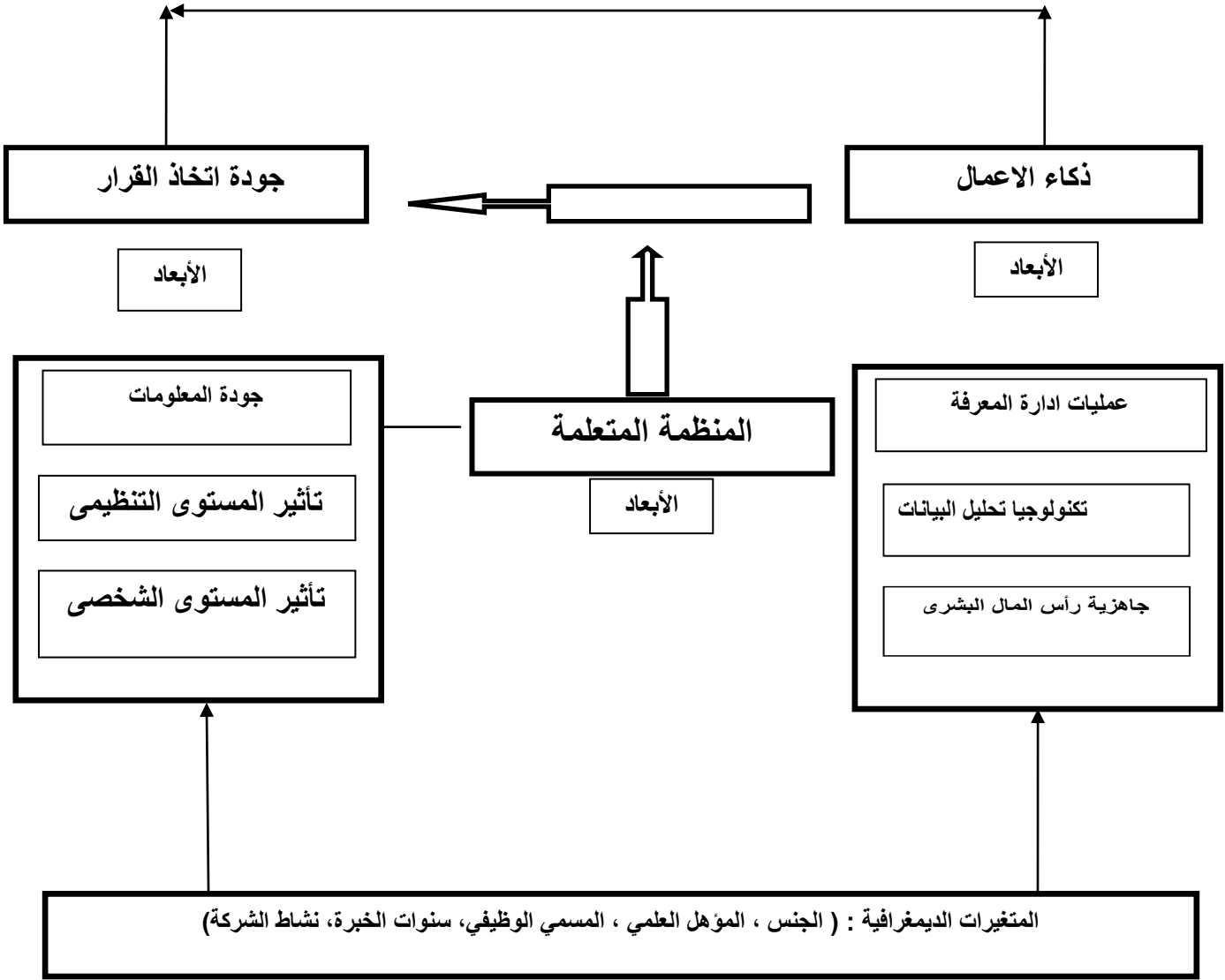
4. تستمد الدراسة أهميتها في إظهار النتائج المرجوة إلي تعزيز إدراك العاملين في المستويات الإدارية العليا والتنفيذية في الشركات المبحوثة حول متغير "ذكاء الأعمال وعناصره" ودوره في بناء عناصر المنظمة المتعلمة وتأثيره علي جودة إتخاذ القرار.

نموذج الدراسة:

إستند تكوين نموذج الدراسة إلى النظريات الموضحة أعلاه، بالإضافة إلى البحث في الدراسات السابقة وما فيها من فجوات بحثية، ومن خلال ذلك تم التوصل الى نموذج الدراسة الموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1)

رسم توضيحي يبين العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل والمتغير الوسيط.



المصدر: إعداد الباحثة - نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة. العلاقة المباشرة

فروض الدراسة

وبناء علي مشكلة الدراسة و حتي تبلغ الدراسة أهدافها و غاياتها،سعت الدراسة لصياغة مجموعة من الفرضيات علي النحو التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة وأثره علي

جودة إتخاذ القرار.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وبناء المنظمة المتعلمة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء المنظمة المتعلمة وجودة إتخاذ القرار.
4. بناء المنظمة المتعلمة يتوسط العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلي ما يلي:

- 1- التعريف بمفهوم ذكاء الأعمال وعناصره وأبعاده المختلفة في الشركات المبحوثة، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية مع تحديد دوره في بناء المنظمة المتعلمة وأثره في عملية جودة إتخاذ القرار.
- 2- قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرات المبحوثة.
- 3- البدء في تحول الشركات المبحوثة من منظمات تقليدية إلي منظمات متعلمة معاصرة.
- 4- التقدم بمقترحات شركات تشغيل وتوزيع وبيع المنتجات البترولية- الخرطوم. لإستعمال طرق علمية واضحة عند تطبيق مفهوم ذكاء الأعمال ودوره في بناء المنظمة المتعلمة وإنعكاسه علي جودة إتخاذ القرار، في ظل التغيرات السريعة في محيطها الخاص والعام.
- 5- إبراز دور المنظمة المتعلمة علي جودة إتخاذ القرار في الشركات المبحوثة، كمفهوم تنظيمي يعكس العلاقة ما بينهم والإرتباط القوي ما بين الإدارة والمعلوماتية.
- 6- تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة التي تساعد المنظمات بشكل عام، وتسهم في أن يكون هنالك دور لذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة والأثر علي جودة إتخاذ القرار في قطاع النفط والغاز - شركات تشغيل وتوزيع المواد البترولية بصفة خاصة.
- 7- تسليط الضوء علي الأنماط والأساليب الحديثة لذكاء الأعمال في جودة إتخاذ القرار.

منهج الدراسة

إستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، كما تم إستخدام طرق كيفية وكمية بإستخدام أدوات جمع المعلومات الأخرى (الملاحظة، المقابلة، الإستبيان، تحليل المحتوي، وتحليل بعض الإحصائيات) إضافة إلي أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستبيان (مطبوع- إلكتروني).

محددات الدراسة

إنحصرت الدراسة على عينة من شركات تشغيل وتوزيع وبيع المنتجات البترولية في مجال النفط والغاز- ولاية الخرطوم. والتي تتمثل في:

1- شركة بتروانرجي لعمليات البترول والغاز.

2- شركة الراوات.

3- شركة النيل للبترول المحدودة.

مصادر جمع البيانات

إعتمدت الدراسة علي نوعين أساسيين:

المصادر الأولية:

وقد تمثلت المصادر الأولية بالإستبانة التي تم تصميمها(مطبوعة – إلكترونية) لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تألفت الإستبانة من قسمين علي النحو التالي:

- **القسم الأول:** يضم البيانات المتعلقة بذكاء الأعمال والمنظمة المتعلمة وجودة إتخاذ القرار وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

- **القسم الثاني:** يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة (الجنس، العمر، المستوي التعليمي ، التخصص، عدد سنوات الخبرة والمستوي الوظيفي).

المصادر الثانوية

من خلال الإستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة والمنهجيات المتبعة في التطبيق بمختلف المراجع المكتوبة من مقالات وكتب عربية وأجنبية وأطروحات دكتوراة ،ورسائل ماجستير ،والدوريات والنشرات والمجلات العلمية المحكمة، كما تم الإستعانة بالمراجع والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع البحث، ومختلف الوثائق المتعلقة بالشركات محل الدراسة.

التعريفات الإجرائية للمصطلحات الرئيسية المستخدمة في الدراسة

ذكاء الأعمال:

عدة تعريفات لمفهوم "ذكاء الأعمال" منها:

- وصف الذكاء: "بأنه عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها إلي معلومات مفهومة ومفيدة"(McDowell,2009:p11-12).

- **نعرف ذكاء الأعمال إجرائياً بأنه:** "الإجراء الموجه نحو المستخدم والذي يقوم بالوصول إلي المعلومات وإستكشافها، ثم تحليل هذه المعلومات وتطوير طريقة فهمها، مما يؤدي إلي جودة إتخاذ القرار.

ذكاء الأعمال هو: " الطريقة التي تستطيع المنظمات من خلاله نشر وتحليل المعلومات الهامة لنشاطات أعمالها، ولعملية إتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية
"(Lonnqvist&Pirtimaki,2006:p32).

- **البعد الأول/إدارة المعرفة:** عملية منظمة للبحث عن المعلومات للوصول للمعرفة ثم إختيارها وتنظيمها بطريقة تزيد من فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوي ذكاء المنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ علي الأصول الفكرية من الضياع، وتسهل عملية الإستفادة منها في حل المشكلات، من خلال التعليم، التعلم من الخبرات، (أوبكر محمود، 2016).

- **البعد الثاني/ جاهزية رأس المال البشري:** الطريقة التي يظهر بها مجموع الخبرات والمقدرات والمعارف والمهارات الضمنية والصريحة والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في العاملين بالمنظمة، مع المقدرة علي كل ماتعلموه ومايمتلكونه إستخداماً مرتبطاً بتوليد معرفة جديدة تساعد في حل المشكلات وتطوير المنظمة وجعلها منظمة متعلمة (العنزي، وصالح، 2011).

- **البعد الثالث/ تحليل البيانات:** هي العملية التي تساعد في تحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة صريحة، كما ساعدت في إمتلاك المعرفة وتحديد مكانها والأدوات اللازمة لمعالجة المعرفة المكتسبة وتخزينها وتنظيمها وحفظها في قواعد بيانات إلكترونية (Joi,2007).
المنظمة المتعلمة:

- ونعرف **المنظمة المتعلمة** إجرائياً بأنها: "نمط إداري حديث يمكن المنظمات من التعلم وتطوير نفسها بإستمرار وذلك من خلال تشجيع التعاون والحوار والإتصال مابين أفرادها والمجتمع الخارجي" (Senge,1990).

- هي المنظمة التي تشجع العاملين علي التعلم والتطور وتتجاوب مع هذا التطور.

- هي منظمة تتخذ التعلم أسلوب حياة لها، منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين تبحث عن التغيير للأحسن بإستمرار، ولها قدرة كبيرة علي التكيف مع مايدور حولها من تغيرات.

البعد الأول/القيادة : هو سلوك وأسلوب قيادي متميز، وفلسفة إدارية تنطلق من إهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها حيث يعاملونهم بكل تقدير وإحترام وعدالة ومساواة حيث يعتبرون أنفسهم شركاء في إتخاذ القرار، بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة(بدرانة، حازم علي، 2009).

البعد الثاني/الإستراتيجية: هي طرق ووسائل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وخطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطرق تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها(خير الدين، غسان مدحت، 2012).

البعد الثالث / التعلم: يعرف التعلم إجرائياً: " السلوك المتبع للحصول علي المعرفة أو المهارة، المعرفة هي تتعلق بالجزء النظري من التعلم، والمهارة تتعلق بالجزء العملي من التعلم..أي كيف؟ (السويدان، 2001، ص 8).

تعريف جودة إتخاذ القرار

"هي إستخدام المعلومات الدقيقة، والموثوق بها، وذات الصلة بالمشكلة للوصول إلي إتخاذ القرار الجيد بمختلف المستويات الإدارية بالمنظمة"(حسان، 2008:21).

التعريف الإجرائي لجودة إتخاذ القرار: هي عملية الحكم علي الآلية التي يتخذ بها القرار سواء كان بشكل جماعي أو فردي أو إستشاري، وهل أتخذ القرار بناء علي معلومات ذات جودة عالية.

حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت علمية أو نظرية حدود يمكن تحديدها بحدود موضوعية، وحدود بشرية، حدود مكانية، وكذلك حدود زمانية يمكن توضيحها علي النحو التالي:

1. **الحد الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة الإطار النظري الدور الوسيط لبناء المنظمة المتعلمة

في العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة اتخاذ القرار في شركات تشغيل وتوزيع المواد البترولية – ولاية الخرطوم.

2. **الحدود البشرية:** تم إختيار عينة من العاملين متخذي القرار بوظائف الإدارات العامة

والوظائف الإشرافية في شركات تشغيل وتوزيع وبيع المنتجات البترولية-قطاع النفط والغاز- الخرطوم.

3. الحدود المكانية: إقتصار تطبيق الدراسة علي:

- شركة بترول إنرجي لعمليات البترول والغاز- الرئاسة- الخرطوم.
- شركة الراوت- الرئاسة- الخرطوم.
- شركة النيل للبترول المحدودة- الرئاسة- الخرطوم.

1- الحدود الزمانية: الدراسة في عام 2010-2019م.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وخمسة فصول، المقدمة تتكون من الاطار المنهجي والدراسات السابقة يحتوي كل فصل على عدة مباحث كمايلي: الفصل الأول: بعنوان: المنظمة المتعلمة واشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول: مفهوم لمنظمة المتعلمة والمبحث الثاني: بناء المنظمة المتعلمة. المبحث الثالث: القيادة. كما جاء الفصل الثاني: ذكاء الاعمال، المبحث الأول فيه: مفهوم ذكاء الأعمال. والمبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة ، و المبحث الثالث: تكنولوجيا تحليل البيانات. كما جاء الفصل الثالث بعنوان: جودة اتخاذ القرار وقسم إلى مبحثين: المبحث الأول: مفهوم القرار . والمبحث الثاني: مراحل عملية إتخاذ القرار . اما الفصل الرابع الدراسة التطبيقية وتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول : شركة بترول إنرجي لصناعة عمليات النفط والغاز، المبحث الثاني: شركة الراوات، المبحث الثالث: شركة النيل للبترول المحدودة. اما الفصل الخامس بعنوان الدراسة الميدانية واشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية والمبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات ، المبحث الثالث: اختبار فروض الدراسة . واخيرا الخاتمة التي تكونت من النتائج والتوصيات ومقترحات لدراسات مستقبلية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد:

جاءت الدراسات السابقة من أفكار وإتجاهات عكست نتائج الدارسين الذين إهتموا بنفس المتغيرات دور ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة وأثره علي جودة إتخاذ القرار، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أو من خلال التطرق الى الأبعاد الناجمة عنها، للوصول إلي جودة إتخاذ القرار في شركات تشغيل وتوزيع وبيع المواد البترولية-ولاية الخرطوم- السودان. ولتجنب التكرار وضرورة التواصل المعرفي وتراكم المعلومات والبدء من حيث ما توصل اليه الآخرون، قدمت الباحثة عرضاً لبعض الدراسات العربية والأجنبية والدوريات والمقالات المحكمة والمنشورة من حيث هدف الدراسة وفرضياتها وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها، وتم تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدارسة الحالية، كون الدراسات السابقة تعد المرتكز الأساسي للدارسة الحالية، وشكلت ركناً مهماً ساهم في رفق الدارسة بما تحتاج إليه لرسم إتجاهاتها الفكرية والتطبيقية.

إعتمد مبدأ تصنيف الدراسات حسب متغيرات الدراسة إلي:

أولاً: دراسات تتعلق بذكاء الأعمال.

ثانياً: دراسات تتعلق ببناء المنظمة المتعلمة.

ثالثاً: دراسات تتعلق بجودة إتخاذ القرار.

رابعاً: التعقيب علي الدراسات السابقة ومايميز البحث.

❖ دراسات تتعلق بالمتغير المستقل "ذكاء الأعمال" وعلاقته بمتغيرات أخرى.

1-أطروحة دكتوراة(عادل علي أحمد بابكر،2019):

عنوان الدراسة: أثر إدارة المعرفة علي الأداء المتوازن للمؤسسات النفطية في ظل وجود رأس المال الفكري متغيراً وسيطاً(دراسة ميدانية علي شركة بترولينج لعمليات البترول والغاز).
ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: وجود أثر مباشر لإدارة المعرفة علي الأداء، وجود أثر غير مباشر لإدارة المعرفة علي الأداء في وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط بكل أبعاده، وجود علاقة إيجابية لإدارة المعرفة علي رأس المال الفكري، ووجود أثر لرأس المال الفكري علي الأداء.
ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها: ضرورة الإعتماد علي تبني منهج إدارة المعرفة لما له من أثر إيجابي في تحسين الأداء، وكذلك ضرورة إدراك الشركات لأهمية رأس المال الفكري

كمصدر للتميز والميزة التنافسية علي ان يكون التركيز عليه وكيفية صناعته وتنميته بالأساليب الحديثة لتعظيم الفائدة منه.

2-دراسة (مقراش فوزية،2018):

عنوان الدراسة: الإدارة بالذكاءات علي التوجه الإستراتيجي للمؤسسة(دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية).

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: أن شركة الخطوط الجزائرية تملك إدارة بالذكاءات وتوجه إستراتيجي مرتفعين، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي علي التوجه الإستراتيجي، ويرجع هذا الأثر إلي تأثير كل من الذكاء الإستراتيجي والذكاء العاطفي، بينما الذكاء التنافسي ليس له اثر علي التوجه الإستراتيجي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الإستراتيجي تعزي إلي المتغيرات الديمغرافية، كما أن أثر الذكاء الإستراتيجي أعلي من الذكاء العاطفي.

ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها: علي الشركة تغيير وجهة نظرها حول الذكاء التكنولوجي وإستخدام التكنولوجيا في توجهاتها الإستراتيجية، فعليه إستغلال الذكاء التكنولوجي في دعم توجهها الإستراتيجي ومركزها التنافسي.، لا بد من زرع الوعي لدي قادة الشركة بأهمية الشراكة وكيفية الإستفادة منها، وضمان الإستفادة من المعلومات التي يوفرها ذكاء السوق لتجزئة الأسواق حتي تزيد من فعالية إستغلال المعلومات والتقليص من تكلفة الحصول عليها.

3-دراسة (أ. عرقوب وعلي):

عنوان الدراسة: " أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة "

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: يعتبر ترشيد القرارات هدفاً أساسياً وجوهرياً لأي مؤسسة ولا يتم ذلك إلا بالإعتماد علي أنظمة معلومات فعالة ومرنة تواكب كافة المتغيرات المؤثرة علي عملية صنع القرار بها، كما ان أنظمة ذكاء الأعمال من أهم الأنظمة المعلوماتية الحديثة والمتقدمة تكنولوجياً، والتي تعمل علي تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها عن طريق تفعيل عملية صنع القرار بها، وضمان إتخاذ القرارات السليمة في التوقيت المناسب تتفوق أنظمة ذكاء الأعمال علي الانظمة المعلوماتية الاخرى، بانها تمتلك تقنيات حديثة وادوات متطورة ومعتمدة علي تكنولوجيا فائقة، تخول لها ان تكون من نظم دعم القرار الهامة بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية.، وتوفر أنظمة ذكاء الأعمال المعلومة المناسبة في الوقت المناسب. وتضمن الإستغلال الجيد للموارد المعلوماتية

بالمؤسسة، بما يفضي إلي مرونة عملية صنع القرار بها، نجحت أنظمة ذكاء الأعمال نجاحاً كبيراً في تفعيل وتحسين هندسة القرار في المؤسسة، باستخدام العديد من التقنيات والأدوات عالية التقنية والتكنولوجية والمعتمدة علي الذكاء الاصطناعي، كمخازن البيانات ، وتحليل OLAP وتقنية البحث في البيانات، والواجهات ، وقدرات البناء والإدارة.

ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها: برمجة برامج ودورات تكوينية وتدريبية لعمال المؤسسات العربية بمختلف مستوياتهم (إدارة عليا، إدارة وسطي، عمال تنفيذيين) للتحكم في أنظمة ذكاء الأعمال والتعرف علي التكنولوجيا الحديثة التي توصلت إليها المؤسسات المتطورة، التكتيف من المؤتمرات والملتقيات، وإلقاء المحاضرات حول أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تفعيل هندسة القرار بالمؤسسة وتحسين أدائها وذلك حتي يتمكن الباحثين من إكتساب المزيد من المعارف الإدارية والتقنية، مايسمح لهم التمييز بين مختلف الأنظمة المعلوماتية المتواجدة علي مستوى المؤسسات، التسييس بأهمية تحديث الأنظمة المعلوماتية بالنسبة للمؤسسات العربية، ودورها في منحها قدرة تنافسية مع مختلف المؤسسات الأجنبية من جهة ، وإرضاء مختلف أصحاب المصالح المرتبطة بها من جهة أخرى.

4-دراسة(المنصور،2015):

عنوان الدراسة: الذكاء وعلاقته بمهارة إتخاذ القرار- (دراسة ميدانية علي عينة من طلاب جامعة دمشق).

هدفت الدراسة إلي الوقوف علي العلاقة بين درجة الذكاء وبين مهارة إتخاذ القرار، ومعرفة الفروق بين طلاب الفروع العلمية وطلاب الفروع الأدبية في درجة الذكاء، كماهدفت إلي معرفة الفروق بين طلاب الفروع العلمية وطلاب الفروع الأدبية في مهارة إتخاذ القرار، وإتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع البحث.

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الذكاء علي مقياس أرفن للذكاء وبين درجة القدرة علي إتخاذ القرار، كما أنها خلصت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالقدرة علي إتخاذ القرار بين طلاب الفروع الأدبية وطلاب الفروع العلمية عند مستوى دلالة (0.05)، وانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالقدرة علي إتخاذ القرار حسب متغير الجنس والعمر عند مستوى الدلالة(0.05).

ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها: وضع برامج تدريبية تبدأ من قبل الشهادة الثانوية لمساعدة الشباب علي تطوير مهاراتهم بإتخاذ القرار بحيث تركز هذه البرامج علي تنمية مهاراتهم

بإتخاذ القرار القائمة علي خفض القلق الناتج عن نقص المعلومات ، وإجراء المزيد من الدراسات التي تلقي الضوء علي الجوانب المختلفة لإتخاذ القرار مثل دراسة المستوي الإقتصادي، نمط الشخصية، الثقة بالنفس، وتوظيف نماذج إتخاذ القرار في البرنامج الصحية الإرشادية والنفسية المتنوعة.

5-دراسة(مدثر سعد أحمد سعد2013م):

عنوان الدراسة: أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة و فاعلية إتخاذ القرارات- دراسة في المصارف التجارية السودانية.

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين قدرات القيادة العليا نحو إستخدام تكنولوجيا المعلومات و فاعلية إتخاذ القرار ووجود علاقة إيجابية بين قدرات أنظمة المعلومات و فاعلية إتخاذ القرار، كما أشارت نتائج الدراسة لتوسط جودة المعلومات للعلاقة بين قدرات أنظمة المعلومات و فاعلية إتخاذ القرار، كما بينت النتائج بان هنالك أثر للفائدة المدركة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين جودة المعلومات و فاعلية إتخاذ القرار. إضافة لذلك لم تشير النتائج لوجود علاقة إيجابية بين قدرات المنظمة و كفاءة إتخاذ القرار في قطاع المصارف التجارية السودانية.

ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها: أوصت الدراسة بتطوير قدرات أنظمة المعلومات الموجودة حالياً في المصارف السودانية لتساهم في رفع كفاءة إتخاذ القرار و دراسة العوامل التي تؤثر على كفاءة إتخاذ القرار. فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية أُقترح إمكانية تطبيق الدراسة لتختبر عوامل أخرى مثل البيئة المحيطة و ذلك لقياس مدى تأثير البيئة المحيطة على كفاءة إتخاذ القرار في منظمات الأعمال إضافة إلي إمكانية تطبيق الدراسة في قطاعات أخرى.

❖ دراسات تتعلق بالمتغير الوسيط "بناء المنظمة المتعلمة" وعلاقته بمتغيرات أخرى.

6-دراسة(مصعب عبدالله عبدالرحمن حسن،2018م):

عنوان الدراسة: الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات السودانية-الخرطوم.

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: أثبتت نتائج هذه الدراسة أهمية رأس المال الفكري لمتخذي القرارات ودوره في تعزيز القدرات الإبداعية للشركة كما أشارت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري وكل من أبعاد الإبداع الإداري) إبداع العاملين، الابتكار

التسويقي ، مناخ الإبداع، بينما زيادة الاهتمام برأس المال التنظيمي يساهم في تلبية متطلبات الزبائن و نقل المعرفة وتعزيزها وابتكار طرق تسويقيه جديدة مختلفة تميز الشركة عن منافسيها في السوق، كما يجب الاهتمام بتنمية رأس المال البشري لأهميته في المساهمة في زيادة الإنتاج و الإنتاجية في الشركة، حيث أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلي توفير وسائل عمل جديدة من شأنها زيادة إبداع العاملين داخل الشركات وبالتالي ينعكس ذلك علي مستوي الأداء العام للشركات و قبول الشركات للأفكار الجديدة وتشجع العاملين علي الابتكار والإبداع هو دليل ومؤشر علي الإدارة الحديثة والمفتحة، وان تكثيف أنشطة رأس المال الفكري داخل الشركات يعتبر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، ويجب العمل على إلزام العاملين بالتعلم المستمر، مما يؤثر على رأس المال الفكري وبالتالي تحسين أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم للإبداع في أداء مهامهم كما إن الاستجابة لمتطلبات ورغبات رأس المال البشري تعزز من مقدرة الشركات على خلق الميزة التنافسية.

بينت الدراسة أهمية وضرورة الدور الذي تلعبه الإدارات العليا بالشركات في دعم الإبداع الإداري والتوجه بالتعلم داخل الشركة باعتبارهم من أهم الموارد الإستراتيجية للشركة، وأن مشاركة العاملين في جميع مراحل اتخاذ القرارات وصنعها أمر مهم في جميع المستويات الإدارية والتنظيمية للشركة و تشجيع هذه الثقافة ينمي قدرات العاملين ويساعد في الإبداع وهذا ما دعمته نتائج الدراسة بوجود علاقة ايجابية قوية بين رأس المال التنظيمي و الرؤية المشتركة، ضرورة العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) بحيث يكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين، وتبني الأفكار الجديدة التي تدعم العمل بالشركة، اوضحت الدراسة أهمية التوجه بالتعلم بالنسبة للشركات السودانية وكذلك أهمية رأس المال الفكري في دعم الإبداع الإداري داخل الشركات، كما اتضح من خلال الدراسات السابقة، أن تطبيق التوجه بالتعلم ليس مرتبط بالشركات الدول الكبرى فقط ولكنه مطبق حتى في الدول النامية.

بناء علي النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي والتي كشفت أن هنالك دور وسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري ولتحقيق مزيد من النجاح في رأس المال الفكري وربطه بالإبداع الإداري.

ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها: أن مفهوم رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجديد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بالمجتمع ككل وبالتالي بالشركات، لذلك فإنه لا يزال في مرحلة النمو والتطور، لذلك يجب زيادة الاهتمام به، الاهتمام برأس المال الفكري لدوره الهام في زيادة

الإبداع، التنسيق بين الإدارة والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الراي حول التغيرات وبما يقود إلي خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع ذلك المشاركة مابين العاملين في إتخاذ القرارات، تهيئة مناخ ملائم مما يؤثر على رضائهم وبالتالي تحسين أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم للإبداع في أداء مهامهم، ضرورة مواكبة وتعلم التطورات الحديثة الداعمة لرأس المال الفكري والتي تهدف إلي تحسين الأداء الإبداعي، التشجيع على الإبداع بصورة عامة والذي يعتبر من احد الأركان الأساسية لخلق الميزة أو المزايا التنافسية في المدى الطويل، ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية التوجه بالتعلم والعمل علي ربطه بالتطورات التكنولوجية الحديثة في بيئة الصناعة.

7-دراسة(سعيدة ضيف،2018/2019):

عنوان الدراسة:"القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات المتعلمة"(دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر).

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة علي إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة علي المنظمة المتعلمة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس أو أقل وافراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي "ليسانس" لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم الوظيفي "ليسانس" حول محور "إدارة المعرفة".

ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها: تصميم نظام فعال للحوافز لمكافأة المبدعين والمتميزين في العمل، والسلوكيات التحويلية، وعمليات التعلم، وتقديم الأفكار الإبداعية والإبتكارية، لتحقيق جودة الخدمات والمنتجات، والإستجابة لروح العصر ومتطلباته، ضرورة توفر كل الظروف الملائمة لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل وتشجع الحوار الهادف من أجل تفعيل التشارك في المعرفة وتداولها بين أفراد المؤسسة، إستشارة العاملين عند إتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها، ضرورة عقد دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة لتعريف الموظفين في مختلف المستويات الإدارية(الدنيا-الوسطى-العليا) في المؤسسة، علي ان تستند عملية التفويض الي اسس علمية واضحة.

8-دراسة(صباح بن سهلة،2016):

عنوان الدراسة: "دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة"(دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة).

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها:يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده(تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال، التحفيز) والمنظمة المتعلمة في جامعة بسكرة، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوي (0.05)في تصورات المبحوثين حول مستوي التمكين الاداري تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي) ،باستثناء متغيري الوظيفة الحالية والخبرة المهنية،عدم وجود فروق ذاتدلالة احصائية عند المستوي (0.05) في تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة تعزي المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية(الجنس،المؤهل العلمي)،باستثناء متغيرات العمر،الوظيفة الحالية،الخبرة المهنية.

ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها:التوسع في تفويض السلطة للاساتذة وتحملهم المسؤولية المتعلقة بعملهم ،انجاز الاعمال من خلال فرق العمل ومكافاة فرق العمل علي انجازاتها،اتاحة التجارب السابقة للجامعة للأساتذة، والاستفادة منها باعتبارها فرصة، ودروس يجب التعلم منها، إتاحة الفرصة للجميع للتعلم المستمر، وإنشاء أنظمة في الجامعة لتبادل المعرفة.

❖ دراسات تتعلق بالمتغير التابع "بجودة إتخاذ القرار" وعلاقته بمتغيرات أخرى.

9-أطروحة دكتوراة (أ.م.د. الطيب محمد زين أحمد-2018) A Case Study of

Sinnar Sugar Factory (2017).

عنوان الدراسة: "جودة المعلومات وأثرها على رشد القرارات".

أهداف الدراسة:هدفت الدراسة إلي التعرف علي الدور الذي تلعبه جودة المعلومات في رشد القرارات،ومحاولة تحديد متغيرات جودة المعلومات ذات التأثير الأكبر علي رشد القرارات.

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: قبول (الفرضية الأولي) توافر المعلومات يؤثر علي رشد القرارات، عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، ورفض بقية الفرضيات المتعلقة بجودة المعلومات(ملائمة المعلومات،توقيت الحصول عليها، تكلفة الحصول عليها،توافر نظم الإتصال الفعال) تؤثر علي رشد القرارات. وأنه ليس لها تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية على رشد القرارات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. من وجهة نظر العاملين بشركة سكر سنار.

ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها: الإعتماد علي المعلومات الدقيقة والصادقة والعمل علي تطوير جودتها من خلال إيجاد نظم للمعلومات الإدارية الكفوءة، الإهتمام بملائمة المعلومات ومعالجة ضعفاتها علي رشد القرارات وذلك بإجراء دراسات متأنية عن العلاقة بينهما.

10-دراسة (دمداحي عثمان- 2018):

عنوان الدراسة: " أهمية ودور المعلومات في إتخاذ القرارات".

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها:تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، لا يمكن تصور وجود عملية اتخاذ القرارات دون وجود بدائل متعددة للمشكلة محل اتخاذ القرار، يعتبر الهدف المرجو تحقيقه حجر الزاوية في عملية اتخاذ القرارات، كما تتأثر عملية إتخاذ القرارات بالعوامل المكونة لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتعتبر المعلومات مادة القرار الإداري، إذ يتوقف نجاح القرار علي مدي صحتها ودقتها وجودتها وكفايتها وتوفرها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، وكانت المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات تختلف كميتها وتفصيلها ومصدرها وخصائصها الأساسية طبقاً لنوع القرارات ومستوي الإدارة، يتزايد كل من دور متخذ القرارات ونوعية المعلومات التي يحتاجها لإتخاذ قراراته بتزايد تعقيد مشكلة القرار.

11-دراسة (بشار يوسف رمضان أبوجزر، 2018)

عنوان الدراسة: "دور تكنوإستراتيجية إدارة المعلومات في تحسين جودة إتخاذ القرار" بشركة توزيع الكهرباء-قطاع غزة.

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: أن مستوي(تكنوإستراتيجية إدارة المعلومات) كان متوسطاً حيث بلغ الوزن النسبي (65.79%) حيث جاء بعد صناع المعرفة في المرتبة الأولى بوزن نسبي (68.98%)، أما في المرتبة الاخيرة فكان بعد التخطيط الإستراتيجي بوزن نسبي (60.71%)، كما أن مستوي جودة إتخاذ القرار كان متوسطاً وبوزن نسبي (60.99%)، اوضحت النتائج انه توجد علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين(تكنوإستراتيجية إدارة المعلومات وجودة إتخاذ القرار)، بينت الدراسة أن أبعاد تكنوإستراتيجية إدارة المعلومات(التخطيط الإستراتيجي، صناع المعرفة والدعم المالي) لها دور في جودة إتخاذ القرار، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تكنوإستراتيجية إدارة المعلومات وجودة إتخاذ القرار تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ماعدا الجنس فقد كانت الفروق حول جودة إتخاذ القرار لصالح الإناث.

12- أطروحة دكتوراة (زواغي محمد، 2017):

عنوان الدراسة: "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية" دراسة مقارنة.

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العمومية محل الدراسة لا يزال بعيداً عن ركب التطورات العالمية التي تحصل في هذا المجال، وذلك لعدم إدراك البعض لأهميتها وإهمالها وعدم إعطائها الأهمية المطلوبة في هه المؤسسات، حيث توصلت إلي أنها تستخدم مجموعة من الوسائل المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما أن الدورات التكوينية لمواردها البشرية في هذا المجال تعتبر قليلة، المؤسسات الخاصة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إتخاذ قرارات الموارد البشرية أي أن إستخدام التقنية الحديثة يؤثر بصفة إيجابية من خلال المساهمة في توفير جملة من المعلومات ذات جودة تساعد الموارد البشرية في تحديث اساليب الإدارة فاصبحت كل السياسات في هذه الوظيفة تدار إلكترونياً مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، ونفس النتيجة يمكن التوصل إليها من خلال إعتقاد المؤسسات الإقتصادية العمومية لهذه التقنية، إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يخلو من المخاطر والمعوقات التي تحول دون تطبيقه بالشكل الأمثل حيث توصلنا إلي أن سياسات وخطط هذه المؤسسات في هذا المجال غير واضحة، وهناك توقعات متتالية في تشغيل اجهزة والبرامج نتيجة للاعطاب والفيروسات حيث لا توجد مراقبة محكمة علي الأنظمة، كما أن الكفاءات البشرية والتدريبات في مجال المعلوماتية قليلة.

وخرجت الدراسة بتوصيات كان من أهمها: من التوصيات الخاصة بالمؤسسات الإقتصادية العمومية في عينة البحث هو التفكير الجدي بوضع شبكة إتصال داخلية (إنترانيت) علي أن يراعي المديرون في إنشاء قاعدة بيانات شاملة لجميع أنشطتها، لتبادل المعرفة ولتدعيم الروابط البيئية من أجل بناء قاعدة بيانات وطنية، لأنها يمكن أن تقلل الكثير من التكاليف التي ستتحملها كل شركة، إعتقاد أساليب تمكن من معرفة المشاكل قبل حدوثها فيما يتعلق بحالات عملية التلف الذي يصيب الأجهزة الإلكترونية بطول الإستخدام وتوافر ما يطلق عليه بالإنظمة القادرة علي إصلاح نفسها وغتبارها مشروع يمكن تحقيقه وليس مجرد أفكار.

13-دراسة (أبوزايد،2017):

عنوان الدراسة: "دور النظم الخبيرة في جودة إتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف إلي دور النظم الخبيرة في جودة إتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية المحافظات الجنوبية.و تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات، وتم توزيع(170) إستبانة علي العاملين في الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث مثلت عينة الدراسة بطريق المسح الشامل نظراً لصغر مجتمع الدراسة.

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: حصلت جميع فقرات (جودة إتخاذ قرارات الإدارة العليا) من أفراد مجتمع الدراسة علي وزن نسبي بلغ(69.924%)، وهو بدرجة كبيرة وأشارت النتائج إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) بين إستخدام النظم الخبيرة وبين جودة إتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من المتغيرات الثابتة(الأجهزة، البرمجيات، مهندس المعرفة) في جودة إتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية.

ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها:حث الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية علي زيادة الإعتماد علي النظم الخبيرة عند إتخاذ القرارات وذلك لسرعة ودقة القرارات التي تبني علي نتائجها وإستخدامها أيضاً في التخطيط الإستراتيجي، ووضع سياسات وإستراتيجيات تزيد من فاعلية النظم الخبيرة، لوجود علاقة واضحة بين إستخدام النظم الخبيرة علي جودة إتخاذ قرارات الإدارة العليا، والسعي نحو مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في نظم وتكنولوجيا المعلومات لتطوير النظم الخبيرة الحالية في وزارة الصحة الفلسطينية.

14-دراسة (د.محمد عباس ديوب- ولاء زريقا/2016)

عنوان الدراسة: دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات.

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلي دراسة أثر أبعاد جودة المعلومات في شركة المقاولات العاملة في سورية علي جودة إتخاذ هذه القرارات وتحديد البعد الأكثر تأثيراً وأهمية في تفسير هذه الجودة، كما تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: أن العلاقة بين المتغير المستقل جودة المعلومات والمتغير التابع جودة إتخاذ القرارات إيجابية وهامة عند مستوى معنوية (5%)، حيث تفسر جودة المعلومات مانسبته (21,2%) من التغير الحاصل في جودة إتخاذ القرارات.

ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها: ضرورة أن تقوم شركات المقاولات العاملة في سورية بتعريف جودة المعلومات وفقاً لسياق الإستخدام، بالإضافة إلي التركيز علي بعد سلامة المحتوى لأنه البعد الأكثر أهمية من أبعاد جودة المعلومات في تفسير جودة إتخاذ القرارات.

15- دراسة (الشمري، 2014):

عنوان الدراسة: "دور إدارة المعرفة في دعم عمليات إتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية". هدفت الدراسة إلي الكشف عن دور تطبيق إدارة المعرفة في دعم عمليات إتخاذ القرارات، والتعرف إلي أهم العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة ودعم عمليات إتخاذ القرارات، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وصممت إستبانة إلكترونية بالإضافة إلي إجراء اللقاءات والإتصالات مع المسؤولين في القطاع والمشاركة بالرسائل الإليكترونية ومتابعة موقع الشركة واطلاع علي الأدلة التنظيمية الصادرة من القطاع وتكونت عينة الدراسة من (180) مهندساً تم إختيارهم بالطريقة العمدية، وتم إسترجاع (146) إستبانة وكانت نسبتها (81%) من عينة الدراسة. ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: عدد الكوادر البشرية للذكور بقطاع الخدمات الهندسية يزيد علي عدد الإناث، حيث بلغت نسبتهم (99%) من أفراد عينة الدراسة، وأن الهياكل التنظيمية في الشركة لاتسهل تدفق المعرفة، وقطاع الخدمات الهندسية يمتلك بنية تقنية عالية تمكن موظفيها من إجراء عمليات إدارة المعرفة اللازمة لعمليات إتخاذ القرارات.

ماتوصلت إليه الدراسة من توصيات أهمها: يجب إيجاد حوافز مادية لتشجيع المهندسين علي المشاركة بالمعرفة وتقييمهم عليها. ويجب كذلك تعزيز السيطرة علي المعرفة الداخلية بتطبيق نماذج إدارة المعرفة التي تحدد مصادر المعرفة، والتوسع ببرامج الدراسات العليا لتنميو مصادر المعرفة الداخلية.

16- دراسة (Donelan,2013):

عنوان الدراسة: **Development and Validation of a Generic Instrument for**

Assessing the Quality of Decision-Making

"تطوير وإثبات أداة عامة لتقييم جودة إتخاذ القرار"

هدف هذه الدراسة إلي تطوير أداة متينة وقوية لتقييم جودة إتخاذ القرار، والمنهج المتبع في الدراسة، تم الإعتماد علي المنهج الوصفي، أما أداة جمع البيانات فكانت المقابلات نصف المهيكلة، وبلغ حجم العينة 120 شخصاً من المدراء وكبار المسؤولين عن إتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا في 20 مصنعاً للإدوية في المملكة المتحدة.

ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أهمها: تم تصميم أداة قياس لتقييم جودة إتخاذ القرارات، وهي عبارة عن إستبيان مكون من سبعة وأربعون سؤال، وهو مكون من بعدين أساسيين، البعد الأساسي الأول يتمثل بالمستوي التنظيمي والذي بدوره يتكون من بعدين هما منهج إتخاذ القرارات المتبع وثقافة إتخاذ القرار، أما البعد الأساسي الثاني فهو التأثيرات الشخصية لمتخذ القرار ويتكون أيضاً من بعدين هما كفاءة متخذ القرار وأسلوب إتخاذ القرار.

هذه الدراسة تركز علي تقييم جودة المعلومات وفقاً لنموذج (Alenezi,2013) وجودة إتخاذ القرار وفقاً لنموذج (Donelan,2013)، بالإضافة لتوضيح الثر بين كلا المتغيرين وتحديد البعد الأكثر تأثيراً علي جودة إتخاذ القرار وهذا ما تتميز به عن الدراسات السابقة.

التعقيب علي الدراسات السابقة

من خلال إستعراض الدراسات السابقة بينت وبشكل واضح أهمية ذكاء الأعمال، وبناء المنظمة المتعلمة كمدخل إدارية حديثة ودورها في تحسين جودة إتخاذ القرار في المنظمات بمختلف مجالاتها (صناعية، خدماتية، تجارية)، ومن هنا يأتي وجوب ضرورة إهتمام الإدارة العليا بتطبيق ذكاء الأعمال في هذه المنظمات ولاسيما ونحن نواكب عصر المعرفة.

وقد إستندت الباحثة في إعداد وتنفيذ هذه الدراسة علي مراجعة الدراسات السابقة، وذلك للإستفادة منهن في عدة جوانب أهمها:

❖ إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

❖ تحديد الجوانب التي سبق بحثها فيما يتعلق بموضوع الدراسة والجوانب التي لم تدرس من قبل، لتكون الدراسة بداية من حيث إنتهي الآخرون.

❖ الإستفادة في تحديد منهج الدراسة المتبع، والإطلاع علي أساليب الصدق والثبات المستخدمة في تلك الدراسات والتي تساعد في تحديد الأساليب الأكثر ملائمة بمتغيرات الدراسة الحالية.

ومن خلال إستعراض الباحثة للدراسات السابقة وجدت أن هناك دراسات قد إنتفتت مع الدراسة الحالية في بعض المجالات، أو إختلفت عنها، وفيما يلي أبرز نقاط الإلتقاء أو الإختلاف والفجوة البحثية التي ستغطيها الدراسة الحالية، ولم تغطيها أي من الدراسات السابقة وفق ماأتيح من هذه الدراسات لدي الباحثة.

وبناء علي ماتتميز به الدراسة الحالية، عن الدراسات السابقة، يمكن بيان الفجوة البحثية وفق
الجدول (1-1) التالي:

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<p>الكشف عن دور ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة وبيان أثر ذلك علي جودة إتخاذ القرار.</p> <p>ستركز الدراسة الحالية علي: قطاع النفط والغاز- شركات تشغيل وتوزيع المواد البترولية-الخرطوم.</p>	<p>تعد هذه الدراسة الأولى التي تضع مقترح لدور ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة وأثره علي جودة إتخاذ القرار. في قطاع النفط والغاز-الخرطوم.</p> <p>قامت الباحثة بوضع أبعاد مختلفة للمتغيرات ذكاء الأعمال من خلال (إدارة المعرفة، تحليل البيانات، جاهزية رأس المال البشري)، أبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة، التعلم، الإستراتيجية)، أبعاد جودة إتخاذ القرار (جودة المعلومات، تأثير المستوي التنظيمي، تأثير المستوي الشخصي).</p>	<p>بحثت الدراسات السابقة بدراستها لذكاء الأعمال وعلاقته بعدة متغيرات منها: إدارة المعرفة، التوجه الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، فاعلية وهندسة القرار.</p> <p>هناك علاقة ما بين ذكاء الأعمال ومجموعة من المتغيرات التنظيمية مثل: رأس المال الفكري، صنع القرار، أنظمة المعلومات</p> <p>من ناحية أخرى تناولت العديد من الدراسات جودة إتخاذ القرار وربطته مع متغيرات مختلفة مثل:</p> <p>جودة المعلومات، أنظمة المعلومات، تكنولوجيا إستراتيجية المعلومات، أنظمة الذكاء.</p>
<p>إستخدام نموذج (Donlean,2013) لجودة إتخاذ القرار.</p> <p>الكشف عن الفروق بين المدراء في قطاع التشغيل وتوزيع المواد البترولية فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية.</p>	<p>تعتبر هذه الدراسة الأولى الذي تضع مقترح للتحول أو بناء منظمة متعلمة في قطاع النفط والغاز.</p> <p>ندرة في الدراسات التي جمعت ما بين المتغيرات موضوع الدراسة.</p> <p>ولا توجد دراسة ربطت ذكاء الأعمال بأبعاد متنوعة ومختلفة، كما يدرس بناء المنظمة المتعلمة وأثرها في جودة إتخاذ القرار كمتغير وسيط، كما يدرس جودة إتخاذ القرار من خلال نموذج وأبعاد مختلفة في قطاع تشغيل وتوزيع المواد البترولية-الخرطوم.</p>	<p>جودة المعلومات، أنظمة المعلومات، تكنولوجيا إستراتيجية المعلومات، أنظمة الذكاء.</p>
<p>إعتمدت الباحثة علي الطبقة العليا، والوسطى في شركات تشغيل وتوزيع وبيع المواد البترولية.</p>	<p>إعتمدت الباحثة علي الطبقة العليا، والوسطى في شركات تشغيل وتوزيع وبيع المواد البترولية.</p>	<p>جودة المعلومات، أنظمة المعلومات، تكنولوجيا إستراتيجية المعلومات، أنظمة الذكاء.</p>

المصدر: إعداد الباحثة بناء علي الدراسات السابقة.

الفصل الأول

المنظمة المتعلمة

الفصل الأول

المنظمة المتعلمة

المبحث الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

إن المنظمات الناجحة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها وتستمد الميزة التنافسية من توجهاتها الإستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي خزنتها، لهذا وجب علي المنظمات التحول من شكلها التقليدي إلي منظمات أكثر قدرة علي التغيير والتعلم من كل ما يدور حولها.

أمام هذا الواقع الجديد، أدركت المنظمات أن عليها التفوق والبحث عن ميزة تنافسية تتصف بالإستدامة، وعدم قابلية التقليد، من خلال إعتماها علي موردها البشري بشكل رئيسي، لذا لجأت المنظمات إلي الحل الإداري الأنسب لتحقيق هذا التحول إلي شكل المنظمة المتعلمة لأنها منظمة تتعلم من الآخرين وتتيح فرصة التعلم المستمر لأفرادها الذين يمتازون بالإفتتاح علي العالم الخارجي ومستعدون للتجريب والتعلم في كل لحظة.

كما إن التحول إلي المنظمة المتعلمة يمكن المنظمة من تنوع مصادر معرفتها الداخلية والخارجية وخلق المعارف الجديدة لتحقيق الميزة التنافسية ووصولاً إلي جودة إتخاذ القرار.¹ الذي يستند علي توظيف المعرفة الإدارية المتجددة.

أولاً: الظهور التاريخي للمنظمة المتعلمة

حظي مفهوم المنظمة المتعلمة بإهتمام واسع في أدبيات التطوير والتغير التنظيمي منذ كتابات (Argyris et Schon 1978)، وقد قام مجموعة من الباحثين أمثال: (Argyris et al 2008, Schin 1996, 1977) بوصف المفهوم منذ ما يقارب ثلاثة عقود.

وصفت المنظمة المتعلمة بأنها مرنة وقادرة علي مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة، وذلك عبر تحديد الأخطاء ومعالجتها بواسطة عمال مؤهلين للحصول علي المعرفة وكانت كتابات

¹ / مصطفى حوحو، عبدالحق العشماسي، خيرة عيشوش، المنظمات المتعلمة النشأة، الأهداف والتطور، ط1 (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017)، ص37.

(Senge 1990, Goh 1998, Dibella et Nevis 1998) الأساس لها ، ومع بدايات القرن الحادي والعشرين بدأت المنظمات بإعتبار بناء المنظمة المتعلمة هدفاً أساسياً لها، وكان للمنظمة المتعلمة دور واضح في تحقيق الإستقرار التنظيمي خاصة في عصر العولمة والتطورات والتحديات التي تواجهها المنظمة.¹

ويمكن إرجاع مفهوم المنظمة المتعلمة من الناحية التاريخية إلي عهد المدرسة العلمية التي من أبرز روادها "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" اللذان ركزا علي ضرورة تعلم العامل كيف ينجز عمله، إذ يمكن إعتبار ذلك إعترافاً ضمناً بأن لدي العامل مايمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة، إلا أن المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة ظهر لأول مرة عام 1990 علي يد "بيتر سينج" في كتابه الشهير الضابط الخامس، عندما حول النظرية في التعلم المنظمي إلي ممارسات عملية، فقد أطلق علي المنظمات التي تمارس التعلم المنظمي والذي أصبح التعلم سمة أساسية في كيانها، أسم المنظمة المتعلمة.²

وفي السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرون ، ومع التطورات المهمة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدام المكثف لشبكة الانترنت، تطور هذا المفهوم علي نحو كبير ، بل إنه وجد في الإدارة الإلكترونية القائمة على الإنترنت وسائل فعالة في تحفيز التعلم بين العالمين داخل المنظمة عن طريق الشبكة الداخلية ومع الأطراف الخارجية (الزبائن والموردين) عن طريق الشبكة الخارجية والتعلم عن بعد مع المنظمات عبر العالم عن طريق الإنترنت.³

ولعل المدخل القائم على التعلم ، والتحول إلى منظمة تعلم يعود إلى التطورات التالية:⁴

1- تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل: أدى إكتشاف أهمية العامل وضرورة التركيز عليه لأنه المساهم الأول في تطوير المنظمة ، وليست الإدارة وحدها مسؤولة عن ذلك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى إدراك أن الزبون الموجود خارج الشركة هو الرقم الصعب، أدى إلى إستكمال المدخل القائم على العامل بإتجاه المدخل القائم على الزبون ، خاصة إذا ما علمنا أن الزبون مصدر بالغ الأهمية لأنه الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته. وفي كلا الحالتين: التركيز على الزبون أو التركيز

¹ / شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ "P. Senge" ومبررات تبني التحول إليها (مجلة إقتصاديات المال والأعمال: العدد0-2017)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة عمار ثلجي، الجزائر، ديسمبر 2017، ص135.

² / عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص398.

³ / نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2008)، ص259.

⁴ / نجم عبود نجم، المصدر أعلاه، 2008، ص258.

على العامل فإن التعلم هو القاسم المشترك، والذي يجب ان نوسعه ليشمل المنظمة كلها، أي بيئتها الداخلية والخارجية.

2- التطور في تكنولوجيا المعلومات: أوجدت القدرة على التشبيك الفائق بين كل أطراف الشركة الداخلية وبينها وبين أطراف الشبكة الخارجية تطوراً كبيراً في تكنولوجيا المعلومات وهذا مما يجعل عملية التعلم ممارسة آنية وعملية مستمرة.

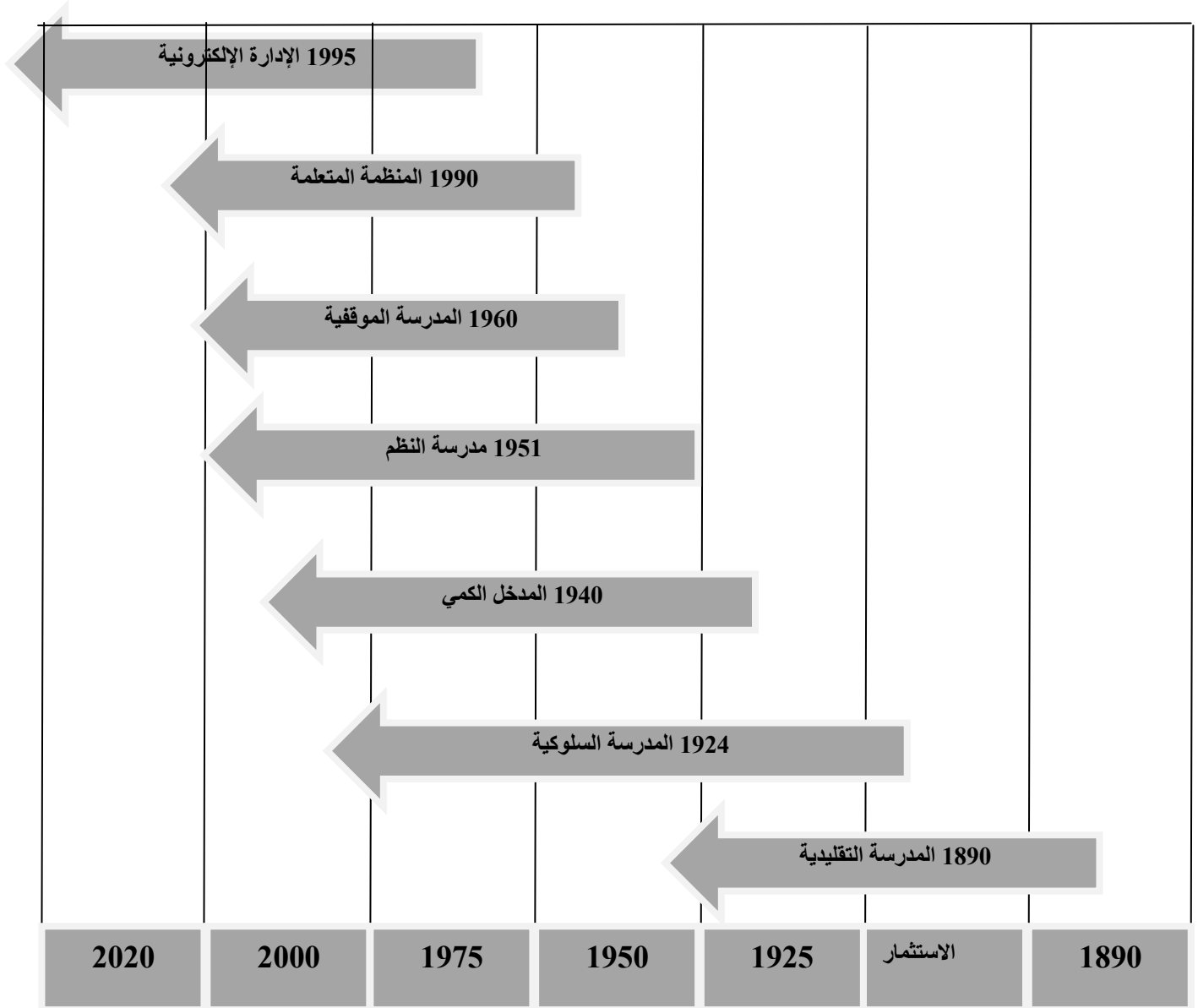
3- التطور في إدارة المعرفة: تعتبر الإدارة بالمعرفة مصدراً لإنشاء الثورة، والتي أصبحت تمثل بؤرة التركيز في عمل المنظمات لذلك وجب التحول إلى منظمات تعلم وجعل العمل المعرفي مسؤولية الجميع، وحث جميع العاملين على تقاسم المعرفة والتشارك فيها وإنشاء قيمة في جميع مستويات التنظيمية.

وقد أوضح نجم عبود سنة 2005 عن نمط جديد من المنظمات سيتم الحديث عنه على نطاق واسع من حيث تكوينه وتطوره وانتشاره ليحل محل الأشكال التقليدية من المنظمات ألا وهو نمط المنظمة المتعلمة وقد وضع نجم شكل لتطور المدارس الإدارية استمدته من ريتشارد سنة 2003 ولويس سنة 2001.¹ (إنظر الصفحة الموالية).

¹ /نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2005)ص262.

الشكل رقم (1-2)

تطور المدارس الإدارية



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، (عمان: دارالوراق للنشر والتوزيع، 2005)، ص263.

ثانياً: تعريف المنظمة المتعلمة¹

نجد أن مفهوم المنظمة المتعلمة يطلق علي عدة مصطلحات، الأمر الذي جعل من الصعب علي الباحثين إيجاد تعريف محدد ومقنع في نفس الوقت، فالمفهوم لازال غامضاً ولا زالت الإجهادات فيه علي قدم وساق وباعتبار أن مفهوم المنظمة المتعلمة يشتمل علي مكونات وبرنامج إدارة المعرفة.

وهناك تعريفات عدة للمنظمة المتعلمة تدور حول توسيع مدارك التفكير لدي العاملين بالمنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم لينعكس ذلك في سلوكهم التنظيمي والذي يهدف في النهاية إلي تحقيق الأهداف وبقاء ودوام المنظمة.

وسنحاول فيما يلي تعريف كل من المنظمة والمنظمة المتعلمة ومنظمات المعرفة والمنظمات الذكية.

تعريف المنظمة : يعرف *Stephan Robins* المنظمة علي أنها: " كيان إجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود وله تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل علي أساس الإستمرار النسبي لتحقيق أهداف مشتركة".

المنظمات المتعلمة: هناك أكثر من مصطلح إستخدمه الباحثون للدلالة علي مفهوم المنظمة المتعلمة مثل: المنظمة العارفة، المنظمات المفكرة، والمنظمات المؤهلة.

¹/ضيف سعيدة، مصدر ذكر أعلاه، ص229.

الجدول رقم (1-1)

تعريف المنظمة المتعلمة

التعريف	الباحث	
المنظمات المتعلمة هي منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار علي زيادة قدراتهم وطاقاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون بها بالفعل، وهي المنظمات التي تنشئ نماذج تفكير حديثة وشاملة، ويطلق العنان للمبادرات الجماعية، ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم بشكل جماعي. ¹ (Senge,2004.p8)	P.Senge(1990)	1
المنظمة المرتكزة حول التعلم هي التي تبحث عن خلق مستقبلها الخاص الذي يسمح للتعلم بأن يكون عملية مستمرة ومنشأ للمعارف والمهارات بالنسبة لأعضائها، كما أن هذا التعلم يتطور ويتحول من أجل تلبية احتياجات وتوقعات أفراد المنظمة وكذلك المتعاملين معها (Lemyre,DEspatis,2006,p6)	Navran (1993)	2
المنظمة الذكية هي المنظمة القادرة علي خلق،تحصيل،نشر وتوزيع المعارف، وتغيير سلوكها من أجل إدماج هذه المعارف الجديدة ووجهات نظرها الجديدة (Garvin,1994,p 70-71)	Garvin(1994)	3
هي المنظمة التي تكتسب القدرة المتواصلة والمزايمة علي التعلم والتأقلم وتغيير قيمها وسياساتها ومناهجها كذلك أنظمتها وهياكلها التي تدعم وتسرع عملية التعلم لكل أفرادها (Jamali et Sidani,2008,p60)	Nevis et Al(1995)	4
المنظمة المتعلمة هي التي يتم علي مستواها تحليل التعلم،مراقبته،تطويره،أين يكون مرتبطاً بأهداف التحسين من الأداء والإبداع. (Jamali et Sidani,2008,p60)	Gephart et Al(1996)	5
هي المنظمة التي تسهل التعلم لكل أعضائها، ويكون فيها التحول مقصوداً وباستمرار (Jamali et Sidani,2008,p60)	Pedler et AL(1997)	6
أن المنظمة المتعلمة تسهم في إحداث تغيير جذري في المنظمات وتمكن كل فرد من أعضائها الإسهام في تحديد وحل المشكلات باستمرار.	ROUDEN, 2001	7
مفهوم المنظمة المتعلمة هي منظمة تمتلك إدارتها قدرة علي التبصر والفهم من خلال تحليل ماتمر به من تجارب وخبرات والإفادة منها سواء أكانت تلك التجارب ذات نتائج إيجابية أو سلبية.	FOSTER, 2001	8
المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم،وتعمل إدارتها باستمرار علي تحسين قدرتها علي إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج ² ركز هذا التعريف علي التعلم كأهم ممارسة في المنظمة المتعلمة، وعلي استخدام التقنيات المناسبة لتنظيم التعلم.	Marquadt,2002.	9
هي تلك المنظمة القادرة علي خلق وإكتساب ونشر المعرفة،وفي بناء وتحسين سلوكها علي أساس هذه المعرفة والتبصر. أو هي المنظمة التي تقوم بتسهيل المعرفة لدي أعضائها من أجل التحسين المستمر فيها. ³	أحمد ماهر، 2014	10
هي المنظمة التي لديها القدرة علي الإستجابة للمتغيرات وتوثيق الدروس المستفادة من تلك التغييرات كأحدي آليات التعلم للعاملين داخل وخارج المنظمة،من خلال إكتساب المعارف و تخزينها وتداولها وتطبيقها باستخدام التقنية المناسبة لذلك.	الباحثة*2019	11

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد علي عدة مراجع - أوراق علمية

¹ /Peter M.Senge, The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization, Doubleday, New York: USA, 1990, p.8.

² \Marquardt, J. Michael, Building the Learning Organization, OP. Cit, 2002, P: 02.

³ /أحمد ماهر، إعادة هيكلة المنظمات، ط1، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2014)، ص269.

علي الرغم من تباين التعريفات أعلاه، إلا أنها تتفق في جوهرها وتتكامل مع بعضها حيث تركز معظمها علي الدراسة التي قام بها "سينج" و التي ركز فيها علي أهمية التعلم داخل المنظمة.¹ في معظم التعريفات فإن المنظمة المتعلمة لاتسعي فقط لتحقيق النتائج، ولكن تسعي أيضاً لفهم كيفية تحقيق النتائج، وتسعي للتعلم من النجاحات والإخفاقات.

ومن منظور أشمل فإن مفهوم المنظمة المتعلمة يتضمن أربعة مفاهيم، وهي²:

- **المفهوم القديم:** ويركز علي تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة، وتطبيق هذه المعرفة في المستويات المختلفة.
- **مفهوم التعلم في العمل:** ويركز علي أن العاملين يتعلمون في مواقع العمل.
- **مفهوم مناخ التعلم:** ويركز علي أن المنظمة توفر المناخ المناسب لتسهيل تعلم العاملين.
- **مفهوم بنية التعلم:** وهي المنظمة التي يدخل التعلم في كينونتها وبنيتها التركيبية، ويصبح التعلم المستمر لأفرادها سمة أساسية فيها.

تعريف منظمات المعرفة: تعرف بأنها "المنظمة التي تستثمر الطاقات الفكرية الواضحة والكامنة لدي العاملين، وتحقيق سبل التكيف للمتغيرات المستجدة في مختلف مجالات المعرفة، ثم التغيير بما ينسجم مع متطلبات التحسين والتطوير المستمر".

مما سبق نستطيع أن نذكر أن المنظمة المتعلمة والمنظمة المعتمدة علي المعرفة، ماهما إلا وجهان لعملة واحدة هي نشر وإستثمار وتخزين المعارف بمختلف أنواعها لإستخدامها في جميع مجالات المنظمة، أي أن هنالك تداخل عميق بين المنظمة المتعلمة ومنظمة المعرفة، فمنظمة التي تقوم علي المعرفة لابد أن تكون منظمة تعلم من أجل بلوغ أهدافها وتحسين أدائها.

تعريف المنظمة الذكية: إن المنظمة الذكية هي المنظمة التي تهتم بإستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد علي الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، وبذلك فإن كل ما يوجد في

^{1/} مصطفى حوجو، وآخرون، المنظمات المتعلمة النشأة، الأهداف والتطور، ط1 (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017) ص85.
^{2/} ضيف سعيدة، القيادة التحولية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (أطروحة دكتوراه: إدارة المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2018/2019، ص231.

المنظمات الذكية هو تحديد المسؤوليات والمهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، وقد عبرت شركة "سكانديا" عن المنظمة الذكية بصيغة معادلة علي النحو الآتي:¹

المنظمة الذكية = رأس المال المعرفي + تكنولوجيا المعلومات + القيم

مما خلص نستطيع التعرف بأن بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدراتها علي إستثمار باقي الموارد، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لها، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال المعرفي.

من التعاريف السابقة يمكننا أن نقول أن المنظمة المتعلمة هي : المنظمة التي لديها القدرة علي الإستجابة للمتغيرات وتوثيق الدروس المستفادة من تلك التغييرات كأحدى آليات التعلم للعاملين داخل وخارج المنظمة، من خلال إكتساب المعارف و تخزينها وتداولها وتطبيقها بإستخدام التقنية المناسبة لذلك.

ثالثاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

يعتبر "بيتر سينج" أول من أشار إلي المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يرغب الأفراد فيها بإحراز النتائج من خلال توسيع قدراتهم وإعتماد أنماط جديدة في التفكير يعبروا بها عن الطموحات الجماعية حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد بإستمرار كيف أن يتعلموا معاً (Senge, 1990, P3) أما *Garvin* فقد وصفها بأنها (منظمات ماهرة بخلق المعرفة وإكتسابها وتناقلها بالطريقة التي تمكنها من تعديل سلوكياتها وبالشكل الذي يضيف عليها صفة المعرفة و نفاذ البصيرة (Garvin, 1993, P78).

يلاحظ من ما ذكر أعلاه من تعاريف ركزت علي المعرفة إذ أن أملاك المنظمة لقواعد المعرفة يمكنها من التعلم أسرع من منافسيها من منطلق أن الأفراد يتعلمون من تجارب الآخرين التي تم توثيقها في قواعد المعرفة، فالمنظمات المتعلمة هي المنظمات التي تستوعب التغييرات المستمرة في إستراتيجيتها.²

¹ / ضيف سعيدة، مصدر سبق ذكره، 2019، ص232.
² / شفاء مجد علي، دور إستراتيجيات إدارة المعرفة في بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة (مجلة دنانير: العدد6-2014)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص.

2-رابعاً: الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة¹

غالباً مايقترن مصطلح التعلم التنظيمي بمصطلح المنظمة المتعلمة، بحيث لا يمكن الحديث عن أحدهما دون الآخر، وعلي الرغم من التشابه بين مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث يتكون كل منهما من كلمتي التعلم والمنظمة، ولتوضيح المفارقة بين مفهوم "التعلم التنظيمي" كنظام منهجي ومفهوم "المنظمة المتعلمة" كبيئة عمل ، يقول *Real et al* أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر مايشكلها من أفراد وجماعات، وتهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها، بينما يلخص *Real et al* المنظمة المتعلمة بأنها نوع أو شكل من أشكال المنظمات التي توسع باستمرار قدرتها على خلق النتائج المرجوة.

ويوضح "ماركيدوارت" العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة إحتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز إهتمامها على البنية العملية التعليمية وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير، الأمر الذي يؤدي لإبتكار نماذج جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

ويشير "هيجان" إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال إرتباط السبب بالنتيجة، حيث أن لايمكن ان تكون هناك عملية تعلم منظمي صحيحة دون أن يترتب عليها بناء منظمة قابلة للتعلم.

من خلال ماسبق يظهر لنا أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة مثل العلاقة بين العملية التي توصل لبناء الهيكل، بمعنى أن التعلم التنظيمي هو العملية والمنظمة المتعلمة هي الهيكل.

¹ /ضيف سعيدة، القيادة التحولية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر(أطروحة دكتوراة:إدارة المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2018/2019، ص265-266.

خامساً: عناصر المنظمة المتعلمة¹

ينظر إلي المنظمة المتعلمة من خلال مجموعة من العناصر التي تساهم في تميزها عن المنظمات التقليدية، بتقديمها ونتاجها لأنشطة معرفية تتمثل في تنوع وسائل إكتساب المعرفة وتوظيفها في خدمة المنظمة وأهدافها.

وتختلف الآراء حول العناصر الأساسية للمنظمة المتعلمة، حيث يشير "ريتشارد دافت" إلي أن المنظمة المتعلمة تتميز بستة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

1- **القيادة:** حيث أن اقيادة في المنظمات المتعلمة تلعب أدوراً جديدة تختلف عن الأدوار في المنظمات التقليدية وهي (الأدوار المعلوماتية-التفاعلية-القرارية).

2- **الشبكية:** تعني الشبكية أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح من السهل الوصول إليها وتدويرها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات، وغنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم علي الفرق المدارة ذاتياً.

3- **التعلم الإستراتيجي:** الجديد أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الإستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق. وهنا يري "منزبيرج" أن كل إستراتيجية فعالة تمشي بقدمين: الأول تشاوري ويتمثل في التعلم، والثاني إنبثاقى ويتمثل في وضع الإستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدره المنظمة علي الإستجابة للبيئة.

4- **الثقافة:** منظمة التعلم تتبنى ثقافة تنظيمية جديدة تقوم علي تقاسم المعرفة والإنتفاع، والشفافية، والتحسن المستمر الذي يركز علي التعلم المستمر.

5- **الطلب علي المعرفة:** منظمة التعلم تميل إلي أن تقوم علي المعرفة سواء في إكتسابها من خارج المنظمة أو توليدها من داخل المنظمة، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الإستخدام المستقبلي، أو التعلم المخزون من تاريخ المنظمة الذي يمكن إستخدامه في صنع القرارات.

¹ /ضيف سعيدة، القيادة التحولية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (أطروحة دكتوراه: إدارة المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2018/2019، ص233.

6- **الذاكرة التنظيمية:** أي تخزين المعرفة للإستخدام المستقبلي في التعلم أو صنع القرارات.

سادسا: خصائص المنظمة المتعلمة

هنالك سمات عديدة تمتاز بها المنظمة المتعلمة عن غيرها من باقي المنظمات، حيث حاول الباحثون في هذا المجال تقديم عدة خصائص حسب وجهة نظره وميدان دراسته، مع ذلك أجمع معظم الباحثين علي أن سمة "التعلم" هي السمة الأساسية التي تتميز بها المنظمات المتعلمة وهي تعد الميزة الرئيسية للتنافس بين المنظمات في عصر المعرفة.

تمتاز المنظمة المتعلمة بخصائص أساسية تتمثل بما يلي:¹

1- **أنها منظمة مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير** إستجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والإستمرارية والنجاح.

2- **أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الإتصالات المفتوحة، التفكير النقدي، تشجع الأفراد علي النقاش في قضايا التعلم بالمنظمة، علي المشاركة في حل المشكلات وإتخاذ القرار، وإستخدام مهارات العاملين في إحداث التحسين فإنها منظمة تثق بمقدرات العاملين في حل المشكلات وإتخاذ القرار لتمكينهم في مجال العمل.**

3- **أنها منظمة تتبني أسلوب عمل الفرق بدلاً من العمل الفردي في سعيها إلي التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة.**

4- **أنها منظمة تتبني أسلوب التفكير النظمي** ويعني مقدرة العاملين بالمنظمة لإتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، مما يساعد علي مواكبة التغييرات السريعة المتلاحقة ، لينعكس في إزدياد إحتتمالات فرص النجاح.

¹ / عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013) ص401-403.

ويرتبط بهذه الخاصية نشاطان مهمان من أنشطة المنظمة المتعلمة، وهما:

أ- **حل المشكلات نظمياً** ، ويعتمد هذا النشاط علي إستخدام الأساليب العلمية (المنهجية) في حل المشكلات التي تواجه المنظمة بالتأكيد علي أهمية البيانات والمعلومات أكثر من تأكيده علي الإفتراضات كأساس لإتخاذ القرار.

ب- التجريب الخلاق ويشتمل هذا النشاط علي البحث النظمي عن المعرفة الجديدة، كعنصر أساسي.

5- **أنها منظمة تتعلم باستمرار**، وتعني هذه الخاصية بإكتساب العاملين داخل المنظمة للمعارف والمهارات الجديدة بطرق مختلفة **مثال**: التدريب والمحاضرات والندوات، والإفادة من خبرات الآخرين، وغيرها من الطرق بغرض الإرتقاء بمقدراتهم ومهاراتهم في العمل (وهنا لا بد من الإشارة إلي دور القيادة في تشجيع التعلم المستمر وتقديم الفرص للإفراد، وإلي دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في إعطاء العاملين بالمنظمة الوصول إلي المعلومة المطلوبة بسهولة إضافة إلي تبادل المعرفة فيما بينهم.

كما يرتبط بخاصية التعلم المستمر نشاطان من أنشطة المنظمة المتعلمة، وهما :

أ- **التعلم من التجارب الماضية**، إذ يجب علي المنظمة أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها علي نحو نظمي، وأن تقوم بتدوين "الدروس المتعلمة" بشكل يتيح للعاملين بالمنظمة الوصول إليها والإطلاع والإفادة منها.

ب- **التعلم من الآخرين**، يعني بتعلم الممارسات الأفضل من العاملين الآخرين في البيئة الداخلية والخارجية، والنظر إلي المنظمات المشابهة والمنافسة بغرض الحصول أفكار جديدة في أداء الأعمال.

6- **أنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها**، وتعني هذه الخاصية ذلك النظام الذي يسمح للمنظمة والعاملين بها من نشر المعرفة بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة ، وتبادل المعلومات فيما بينهم، ويكون تدفقها في جميع الإتجاهات وبين كل الوظائف والأقسام جميعاً، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والإتصالات دوراً هاماً في الأمر.

7- أنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار، للتأكد من أن كل الظروف مناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات المناسبة لذلك.

سابعا: نشاطات المنظمة المتعلمة

أشار غارفن *Garvin* عام 1998 إلي أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمس نشاطات رئيسية وهي كما يلي:¹

1- حل المشكلات نظمياً: يستند هذا النشاط إلي حد كبير علي فلسفة وأساليب، ينطلق من الحقائق التالية:

أ- يعتمد علي الأساليب العلمية أكثر من الإعتماد علي التخمين، فيما يتعلق بالمشاكل.

ب- يعتمد علي البيانات أكثر من إعتماده علي الإفتراضات كأرضية لإتخاذ القرار.

2- التجريب : يشتمل هذا النشاط علي البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها، وضمن هذا النشاط يعد إستخدام المنهج العلمي أمراً أساسياً.

3- التعلم من التجارب الماضية: يجب علي المنظمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكل نظمي، كما يجب عليها أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشل يتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها.

4- التعلم من الآخرين: إن التعلم بأكمله ليس نتيجة لعملية التحليل الذاتي، بل أن التبصر من خلال النظر إلي خارج البيئة التي يعيشها الفرد بهدف الحصول علي وجهة نظر جديدة، فالنظر إلي المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار ومحفز للتفكير الإبداعي.

5- تحويل المعرفة: يجب أن يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة، وحينما يتم التشارك في الأفكار يكون لهذه العملية أثر إيجابي بالغ مما لو أنها بقيت بحوزة قلة قليلة من الأفراد.

¹ شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة (أطروحة دكتوراة: علوم التسيير تخصص إدارة اعمال)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2015/2016، ص 119.

مقارنة بين المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة

تقتضي عملية التغيير التنظيمي في ظل إدارة المعرفة وإقتصاد المعرفة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والإستخدام المكثف لشبكة الإنترنت، تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلي منظمات متعلمة، حيث أشارت بعض الدراسات إلي أن أهم ما يميز المنظمة المتعلمة يكمن في تركيزها علي البيئة الداخلية للمنظمة، الهياكل التنظيمية، وعلي الربط بينهما وبين بيئتها الخارجية من خلال منظومة فرق التعلم لغرز ثقافة تشجيع الحوار والنقاش ، والتعبير بحرية عن الأفكار والمشاركة في حل المشكلات وإتخاذ القرار، بخلاف المنظمة التقليدية التي تتصف ببيئتها الداخلية بالجمود وعدم القدرة علي الإستجابة للتغيرات، وضعف نظم الإتصال ما بين أفرادها.

كما أشارت دراسات أخرى إلي أن المنظمة المتعلمة تعمل علي بناء نظامين: أحدهما للمعلومات وآخر للحوافز، هذان النظامان يساعدان تشجيع عملية التعلم لكل الأفراد والفرق والقادة، كما تهتم المنظمة المتعلمة ببرامج التدريب كوسيلة لتحقيق أهدافها، لكسب فرق العمل لمهارات العمل ضمن الفريق والإتصال، والتقييم الذاتي ، والتفكير النظمي وحل المشكلات نظمياً. بخلاف المنظمة التقليدية التي تفتقر عادة إلي نظم المعلومات، ونظم الحوافز، وتقل فيها برامج التدريب إلي أقصى درجة مما يعيق عملية التعلم فيها بصورة مستمرة.¹

أما من وجهة نظر "سينج" حول الفروق الجوهرية ما بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية فقد بينها كما يلي: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ / عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1 (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع) ص404-405.

الجدول رقم (1-2)

الفروق الجوهرية بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة حسب "سينج"¹

المنظمة المتعلمة	المنظمة التقليدية	الوظيفة
رؤية مشتركة يمكن أن تنبثق من عدة أمكنة ولكن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تأكيد بأن هذه المسؤولية موجودة ويتم تعزيزها.	يتم وضع الرؤية من قبل الإدارة العامة.	تحديد الإتجاه العام
صياغة وتنفيذ الأفكار يحدث في كل مستويات المنظمة.	تقرر الإدارة العليا مايجب عمله ونتائج نشاط المنظمة علي ضوء هذه الأفكار.	صياغة الأفكار ووضعها موضع التنفيذ
يفهم العاملون أعمالهم ويفهمون أثر عملهم علي عمل الآخرين وأثر عمل الآخرين علي عملهم.	كل فرد مسؤولاً علي عمله، والتركيز يكون علي تطوير الكفاءة الفردية.	طبيعة التفكير التنظيمي
إستعمال التعلم التعاوني مع وجهات النظر المختلفة للأفراد الآخرين في المنظمة.	إستعمال القوة من خلال تأثير الهيكل التنظيمي	حل الصراع أو الخلاف
دور القائد هو البناء والمشاركة بالرؤية وتمكين العاملين وزيادة الإلتزام وتشجيع عمل قرارات فاعلة في كل المنظمة من خلال إستعمال التمكين والقيادة الكارزماتية.	دور القائد هو إيجاد رؤية للمنظمة وإعطاء المكافآت، والعقاب والمحافظة علي السيطرة الكلية علي نشاط العامل.	القيادة والتحفيز
علي أساس المنهجية العلمية.	علي أساس الخبرة والرؤية الذاتية.	إتخاذ القرار

المصدر: علي حسون،فاضل حمد، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد32،2012)، ص14.

¹/ شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينج " P. Senge " ومبررات تبني التحول إليها(مجلة إقتصاديات المال والأعمال:العدد0-2017)،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية،جامعة عمار تلجي،الجزائر،ديسمبر2017،ص138.

ثامناً: أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة

إضافة إلى التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال، تكمن أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة حسب كلينر *Kleiner* فيما يلي:¹

- ✓ الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية.
- ✓ تطوير العلاقات مع الزبون بتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- ✓ تحسين فهم المخاطر والإختلاف بصورة أكثر عمقاً لطرح بدائل إتخاذ القرار.
- ✓ تعزيز قدرات إدارة التغيير وتوسيع الفهم أكثر نحو البيئة.

المبحث الثاني: بناء المنظمة المتعلمة

بالنظر إلى الدراسات السابقة فيما يخص بناء المنظمات، يشير إلى عدم وجود مدخل أو أسلوب معين لبناء المنظمة المتعلمة، وللحصول على منظمة متعلمة غير تقليدية لابد من الحصول على كادر متعلم، وتغيير الثقافة السائدة في المنظمة، والرغبة والالتزام من قبل الإدارة لتعلم موظفيها، فالمنظمة المتعلمة تسعى إلى تمكين عاملها من خلال الحث على التعلم.

أولاً: إستراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة

ومن خلال كتاب "سينج " " النظام الخامس" رأي خمسة إستراتيجيات أو عناصر أساسية لبناء المنظمة المتعلمة، تمثلت هذه الإستراتيجيات فيما يلي:²

1- إستراتيجية تشجيع وممارسة التفكير النظامي.

مفهوم التفكير بمنطق النظم: هذا المفهوم يعني أن يعرف الجميع كيف تعمل المنظمة كنظام

¹ / شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة (أطروحة دكتوراه: علوم التسيير تخصص إدارة اعمال)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016/2015 ص124.
² مصطفى حوجو، وآخرون، المنظمات المتعلمة النشأة، الأهداف والتطور، ط1 (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017) ص133.

متكامل¹ مكون من أنظمة فرعية مترابطة تعمل معاً ضمن نظام إتصال معين لتحقيق الأهداف المرسومة.

فالتفكير النظامي: هو طريقة للتفكير ولغة لوصف وفهم القوي والعلاقات المتبادلة لنظام المنظمة، هذه القاعدة تساعد المنظمة علي معرفة كيفية تحول الأنظمة نحو فعالية أكبر إنسجاماً مع المحيط الإقتصادي والإقتصادي للمنظمة (Peter et Cook, 1996, p6) فهو يعمل علي تحديد النتائج نتيجة لهذا التفاعل بين أجزاء المنظمة وذلك من خلال البحث عن الأسباب الجذرية للمشاكل (Retna et Pak Tee, 2006, p142)²

منهجية التفكير النظامي

يعتبر التفكير النظامي كسلوك أو قاعدة عبارة عن حالة ذهنية من التفكير أصبحت ضرورية أكثر من أي وقت مضى لأنه يعبر عن المنهجية التي تستطيع من خلاله المنظمة تغيير طريقة تفكيرها.

مميزات التفكير النظامي: هناك عدة مميزات أساسية وأهمها مايلي:

1. منهج شامل يربط جميع الأنشطة داخل المنظمة.
2. البحث عن الإدراك الجيد وليس الحل من أجل التسيير فقط.
3. إنشاء تقنيات وخرائط المعرفة، ومساعدة في ظهور أفكار وتشجيع الابتكار.
4. المقدرة علي إدراك الإجراءات بدلاً من إعتبارها عملية تنظيمية فقط (Hebel, 2007, p501)

ثانياً: أهمية إستراتيجية التفكير النظامي في بناء المنظمة المتعلمة³

➤ قدرة التفكير النظامي علي تفسير الظواهر المرتبطة بالإهداف التنظيمية من خلال تسهيل عملية التعلم التنظيمي.

¹ محمد الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة- بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط1 (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع)، ص 123. الإنترنت: 2019/9/3 ، الساعة 10:25 am.

² مصطفى حوجو، وآخرون، المنظمات المتعلمة النشأة، الأهدف والتطور، ط1 (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017)، ص 134-135.

³ مصدر سبق ذكره، ص 136.

- أهمية التفكير النظامي حسب (Harrison,1993) أن الرؤية المشتركة والإستراتيجية هي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلي التعلم المستمر، وتطوير قدرات المنظمة علي التعلم.
- مساعدة المدراء علي فهم أعمق للإجراءات التنظيمية فهو مهارة أساسية بين عناصر المشكلة، ومساعدة العاملين علي إدراك هذه العلاقات (Alaviet et Mc Cormick,2004,p410).
- يزيد من قدرة العاملين علي فهم تأثير عملهم علي باقي المنظمة ، الأمر الذي يزيد من ثقة المدراء بهم لإنجاز المهام وتحقيق الرضا الوظيفي.

2- إستراتيجية التمكّن (التحكم) الشخصي Peronal Mastery

مفهوم التحكم الشخصي: هذا المفهوم يعني التمتع بالوعي الذاتي والإنتفاع علي الآخرين.¹

التحكم الشخصي يعني أن المنظمات لا تتعلم إلا من خلال الأفراد الذين يتعلمون بها.

فالتحكم الشخصي حسب الباحث "سينج" هو: العملية التي يتم من خلالها توضيح وتعميق الرؤية الشخصية للعاملين بإستمرار، وتعمل علي تركيز طاقاتهم، حيث يدرك كل فرد أهميته في المنظمة. وأن يكون العاملين في حالة دائمة للتعلم، وأن يتوفر لدي الفرد إلتزام وإستعداد طويل لذلك، ليصبح شخصاً متميزاً بين نظرائه.²

أهمية إستراتيجية التحكم الشخصي في المنظمة

التحكم الشخصي يحتوي علي فهم عادات الأفراد ومواقفهم وسلوكياتهم، كما أن وجود علاقة طردية بين التحكم الشخصي ومواجهة التحديات يؤكد ان العاملين في مجال المعرفة لابد عليهم من تحديد مهاراتهم ولهم المقدرة علي تطبيق أفكارهم الجديدة.

التحكم الشخصي كأساس لبناء المنظمات المتعلمة

أن المنظمات لن تضمن تعلمها إلا إذا ضمنت تعلم أفرادها ، لذا يجب التركيز علي التعلم الفردي، فالإفراد ذو المستوي العالي من التحكم الشخصي ينجحون في تحسين قدراتهم بإستمرار.

¹ / محمد الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة-بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط1 (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع)، ص123. الإنترنت: 2019/9/3 ، الساعة 10:25 am .

² / حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة -مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، (مجلة العلوم الإجتماعية: العدد21-ديسمبر 2015)، الجزائر، ص62.

التحكم الشخصي: هو أساس القدرة علي توليد الإبداع في المنظمة ،وفي هذا السياق فإن التعلم لايعني تراكم المعارف وإنما تطوير قدرات الفرد لتحقيق الأهداف، ويساعد المنظمة علي التعلم في جميع المستويات.

3- إستراتيجية بناء النماذج الذهنية

مفهوم النماذج الذهنية(العقلية): يعني التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير والتوجه إلي الأساليب الإبداعية.¹

النماذج الذهنية: هي الهياكل المفاهيمية داخل العقل البشري التي تدفع العمليات المعرفية، فالمنظمات المتعلمة تفرض علي عاملها تغيير نماذجهم الذهنية عن طريق التعلم ومشاركتها مع الآخرين ،ومن ثم إنشاء تفاهات مشتركة (Lee-Kelley et al ,2007,p207).

كما تعرف بأنها: "مجموعة من الإفتراضات والتعميمات والصور التي يحملها أفراد المنظمة نحو أنفسهم وزملائهم وعملهم ومنظمتهم وتؤثر إيجاباً أو سلباً علي تصوراتهم وقراراتهم وأفعالهم"

ومن الأمثلة علي النماذج الذهنية: حرية التعبير عن الرأي، وتقبل الرأي الآخر والإفادة منه والنظر للأخطاء علي إعتبار أنها فرصة للتعلم دون اللجوء إلي التبرير أو إتخاذ مواقف دفاعية.

ويوضح الفرق بين النماذج الذهنية للأفراد بتفسير لماذا يفسر شخصان حدثاً ما بشكلين مختلفين؟ في المنظمة في مسألة مهمة للعمل،لذا تعمل المنظمة المتعلمة علي تشجيع المبادرة بدلاً من الإعتمادية ، والمرونة بدلاً من الجمود ، والتعاون بدلاً من التنافس، مما يساعد علي بناء المنظمة المتعلمة.²

4- إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة

مفهوم الرؤية المشتركة: هي الصورة المشتركة للمستقبل التي تبحث المنظمة عن خلقها، كما أنها ليست عبارة عن فكرة فقط ، وإنما يجب أن تكون مقنعة بما فيه الكفاية للحصول علي دعمها من جميع أفراد المنظمة (Konidari et Abernot,2006,p 19).كما يتم في إطارها فهم الخطط والأعمال في المنظمة.

^{1/} محمد الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط1 (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع)، ص123. الإنترنت: 2019/9/3 ، الساعة 10:25 am.

^{2/} عمر أحمد هشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1 (عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2013)، ص415-416.

أهمية الرؤية المشتركة في بناء المنظمة المتعلمة¹

أصبحت رؤية المنظمة أكثر من مهمة نظراً لإعتماد المنظمة عليها إذا ما أرادت أن تتماشى مع تحديات العصر، فالرؤية المشتركة تشكل إنطلاقاً من الرؤى الفردية لأعضائها.

ويركز "سينج" كثيراً علي وجود رؤية مشتركة داخل جميع أرجاء المنظمة، حيث أنه وبحسب "سينج" من المستحيل بناء منظمة متعلمة بدون وجود رؤية مشتركة وبدون رغبة لتحقيق الأهداف.

5- إستراتيجية دعم فرق التعلم

تعمل المنظمة علي تشجيع التعلم الجماعي من خلال توفيرها إلي الوسائل اللازمة لنجاحه (الآليات، الوقت والميزانية) من أجل تقاسم المعارف الفردية مابين العاملين بهدف بناء معارف المنظمة، فالإستفادة من الخبرات والمعارف تعد فرصة مهمة لتعزيز التعلم داخل المنظمة، كما أن التعلم الجماعي يتعلق بعملية تحويل معارف الفرد إلي معارف متبادلة ومشاركة.

مفهوم فرق التعلم: يصف "سينج" فرق التعلم بعملية موائمة تطوير قدرات الفريق من أجل تحقيق النتائج المرغوب فيها حقيقة، حيث تعتمد علي إستراتيجية الرؤية الشخصية، والتحكم الشخصي.²

وتعد عملية الحوار من أهم مكونات تعلم الفريق، وحتى يكون الحوار ناجحاً، ووضع "سينج" (Senge, 1990) **ثلاث شروط هي :** علي جميع أعضاء الفريق تنحية إفتراضاتهم جانباً، وأن عليهم التعامل مع بعضهم كزملاء، وأن يكون هناك منسق يدير الحوار، كما يشير أنه في حالة عدم مقدرتهم علي ذلك لن يستطيعوا الإنخراط في حوار مستمر فلن يستطيع الفريق التعلم، ومن ثم لن تتعلم المنظمة ككل.³

أهمية فرق التعلم في بناء المنظمة المتعلمة

فرق التعلم ضرورية من أجل ضمان التعلم التنظيمي، فهذا الأخير لا يمكن دعمه إلا من خلال عملية تشارك المعارف، وعن طريق تعلم الفرق يمكن للإعضاء إكتساب معارف جديدة لتكون هذه الفرق قادرة علي إحداث تغييرات داخل المنظمة.

¹ مصطفى حوجو، وآخرون، المنظمات المتعلمة النشأة، الأهداف والتطور، ط1 (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017) ص159-160.

² مصطفى حوجو، مصدر ذكر أعلاه، ص167.

³ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1 (عمان : دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2013)، ص417.

وتظهر أهمية فرق العمل في تشكيل مهارات التفكير الجمعي في حل المشكلات، وتشكيل الهوية التنظيمية، إذ يحمل أفراد الفريق في داخلهم مجموعة من القيم، الأهداف والمقدرات الشخصية، ومن خلال عملية التفاعل الجماعي والعلاقات التي تربط بينهم تتكون للفريق هويته التنظيمية.¹

ثالثاً: مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة

إن التطور التكنولوجي والإقتصادي والإجتماعي الذي رافق العقود الأخيرة كان سبباً في التغيير في بيئة عمل المنظمة وإنتشار المنافسة، مما تتطلب وجوب إستيعابها لعملية التعلم المستمر، وتمكين العاملين لمواجهة تلك التغييرات. وفيما يأتي مبررات التحول إلى المنظمات المتعلمة (Hague,2000,p9) و (Thomas&Allen,2006,p123) و (Marquardt,2002:p1).²

✓ **العولمة:** سهلت العولمة قدرة المنظمات علي المنافسة، مما تطلب منها أن تكون منظمات متعلمة لتستطيع التنافس بنجاح.

✓ **تكنولوجيا المعلومات:** أدت الثورة في تكنولوجيا المعلومات علي تغيير أسس المنافسة بشكل جذري، مما إستوجب إدارتها علي أساس إستراتيجي وهو أسلوب المنظمة المتعلمة.

✓ **التغير في أساليب العمل:** تغير أسلوب عمل المنظمات، فأصبح العاملون فيها يعملون دون أن يتقابلوا من خلال العمل عن بعد، لذا وجب علي المنظمات إعادة هندسة عملياتها الإدارية لإبتكار أنماط إدارية تمكنها من إدارة التغير المستمر.

✓ **المعرفة التنظيمية:** تعد المعرفة من أهم موارد المنظمة ، فهي أساس تحقيق النجاح التنظيمي وهي ضرورية لتمكين العاملين وتحسين أدائهم وتحقيق التميز التنافسي.

✓ **تطور توقعات العاملين:** تزداد قيمة المنظمات من خلال إمتلاكها للعاملين الذين يمتلكون المعرفة التي تزداد قيمتها بالممارسة والإستخدام علي عكس الموجودات الأخرى التي تتناقص قيمتها بزيادة الإستخدام، ويعد ذلك من متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة.

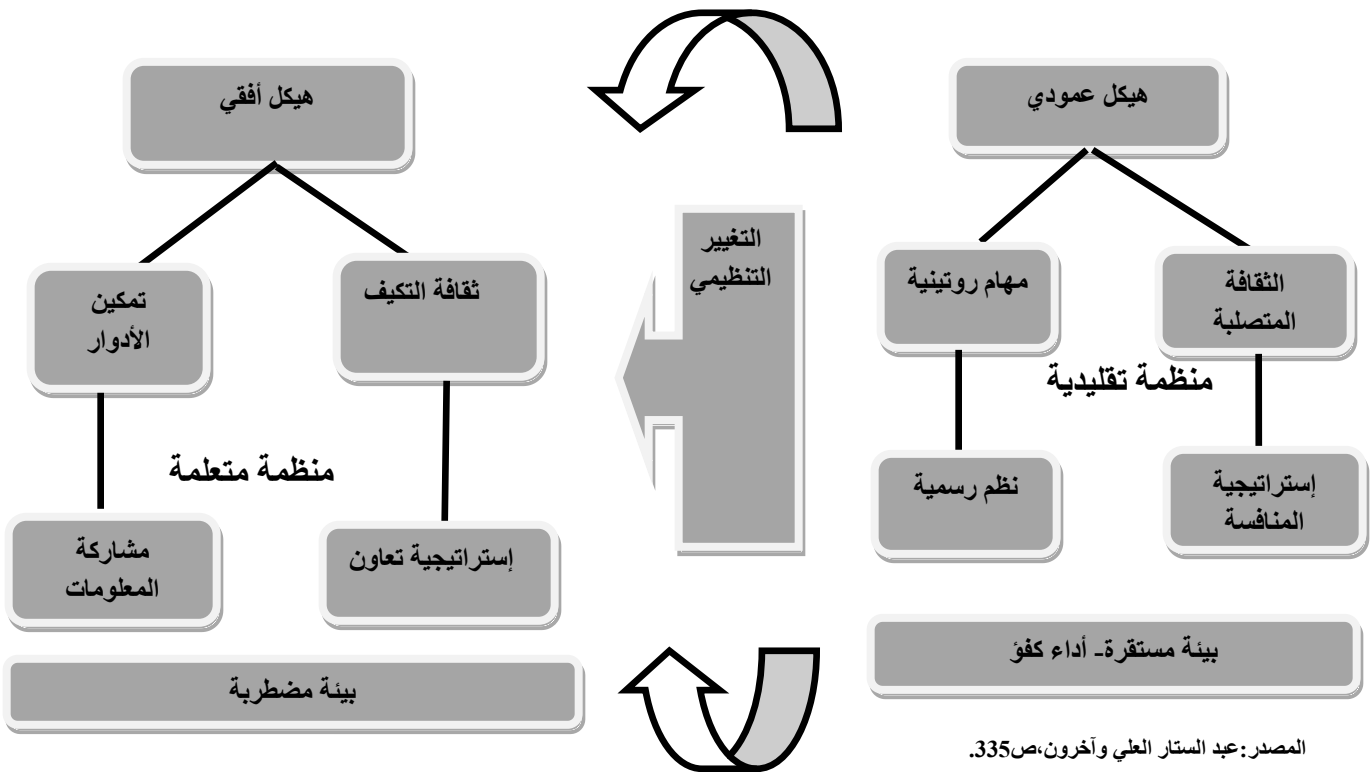
^{1/} مرجع سبق ذكره أعلاه.
^{2/} عراق عبود عمير، تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، (مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية : العدد26- أكتوبر 2019)، قسم الإدارة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الأنبار، بغداد، ص225.

رابعاً: متطلبات التحول إلى منظمات متعلمة¹

في ظل إدارة المعرفة وإقتصاد المعرفة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والإستخدام المكثف لشبكة الإنترنت، تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة، لذا يجب التركيز حول خمسة عناصر أساسية تمثل جوهر عملية هذا التحول، والشكل التالي يوضح هذه العناصر.

الشكل رقم (2-2)

التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة



وفيما يلي شرح هذا الشكل:

1. من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية: إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل المتوجهة ذاتياً.

¹ضيف سعيدة، مصدر سبق ذكره أعلاه، ص240.

2. من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: التمكين هو طريقة مختلفة جذريا يعمل من خلالها العاملون مع الإدارة بشكل جماعي , وبشكل أكثر تحديدا هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانبهم في إدارة المنظمات التي يعملون فيها , وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

3. من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة في المعلومات :يمكن القول بأن المنظمات المتعلمة تسعى في العودة إلى العمل في ظروف المنظمات الحديثة الصغيرة, من حيث حصول الجميع على المعلومات الكاملة التي تمكن المنظمة من بلوغ الاستجابة السريعة للبيئة, فبدلا من استعمال المعلومات للرقابة على الأفراد يسعى مديري المنظمات المتعلمة لإيجاد الطرائق التي تسهم في إيجاد قنوات الاتصال المفتوحة التي تمكن من انسياب المعلومة في جميع الاتجاهات كما تسعى المنظمات المتعلمة إلى المحافظة على قنوات اتصال مستمرة مع زبائنهم ومورديها وحتى منافسيها يقصد الحصول على قابليات التعلم.

4. من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المنظمات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين ,لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة ,فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية,كما ان إستراتيجية التعاون وحتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة ولا أدل على ذلك مما توفره إستراتيجيات والعمل المشترك.

5. من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة : الثقافة هي مجموع العادات والتقاليد والمعتقدات والافكار والقيم السائدة في المنظمة والتي تساهم في خلق حالة من التفاهم المشترك بين أعضائها ، وحين تؤمن المنظمة بالتعلم فإنها تعمل على إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتحث عليه وتقدم الحوافز لإشاعته مما يشكل عامل دفع إيجابي لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها نحو التعلم والتكيف والتطور والنمو.

خامساً: نماذج المنظمة المتعلمة

بعد أن وضحت أهمية وخصائص المنظمة المتعلمة، بإنطلاق عدد من المنظمات الإدارية مثل: المعهد الوطني للإدارة العامة *Intan* في ماليزيا) وبعض الشركات العالمية مثل(شركة موتورولا الرائدة في مجال الإتصالات والايكترونيات ،وشركة آثر أندرسون في مجال المحاسبة والإستشارات) في تجربة التحول إلي منظمات متعلمة،لابد من تحديد نموذج يوظف خصائص المنظمة المتعلمة، نظراً لتعدد تلك النماذج المقترحة والمحددة من عدد من الباحثين والكتاب .

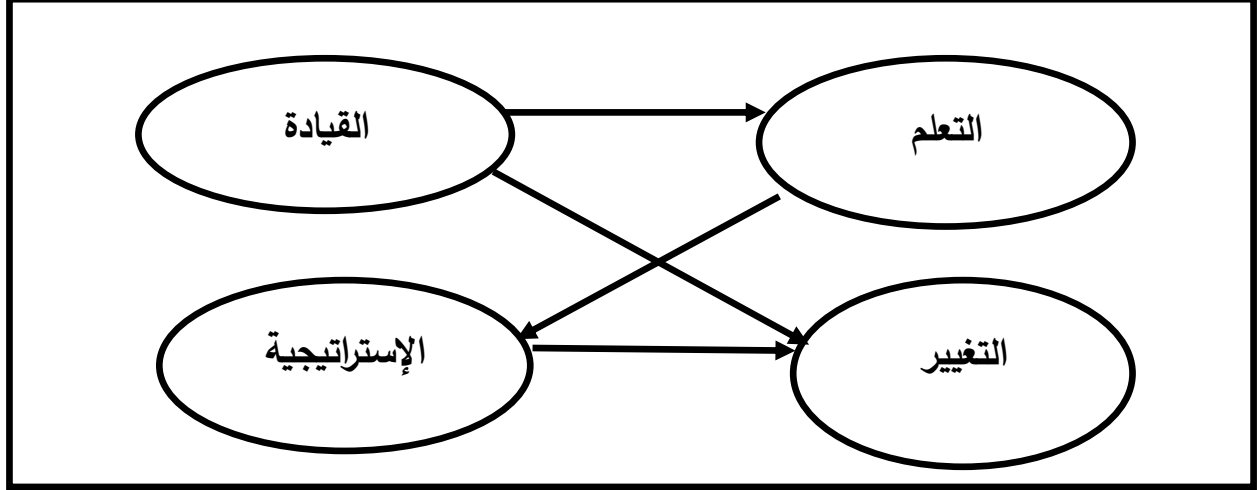
حيث يظهر بوضوح مدي الصعوبة في عملية إختيار أي من نماذج المنظمة المتعلمة التي من الممكن أن يقع عليها الإختيار، لذا فقد قام (Johnson et al,2011) بإشتقاق المتغيرات الكامنة من بين (11) كتاباً كانت قد غطت (49%) من أدبيات المنظمة المتعلمة،حيث كانت النتيجة إجراء تحليل لمحتوي تلك الأدبيات لإستخلاص نموذجاً توفيقياً(A syncretic Model) يمكن إعتماده في معظم المنظمات.¹

¹ / فراس رحيم يونس العزاوي، تأثير الدور التكامل لنظام نكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.(مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية : العدد 86 - 2015)،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد، بغداد،ص462-463.

لذا تبين أن هذا النموذج التوفيقي إتفق الباحثين علي أربعة أبعاد وإن كانت ضمنية، وهي:

الشكل رقم (2-3)

النموذج التوفيقي للمنظمة المتعلمة



Source: Johnson, Craig; Spicer, David & Wallace, James, (2011) An Empirical

Model of The Learning Organization, School of Management, University of Bradford,

www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/.../id_251.pdf, p. (5).

المبحث الثالث: القيادة

المدخل المفاهيمي للقيادة

يلقي العنصر البشري إهتماماً متزايداً من مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقاؤها. وهذا الإهتمام المتزايد يعود إلي كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيراً وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى. وحتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان إستمرارها فيجب أن توفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول علي تعاونهم، حيث تعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيسي لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان إستمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

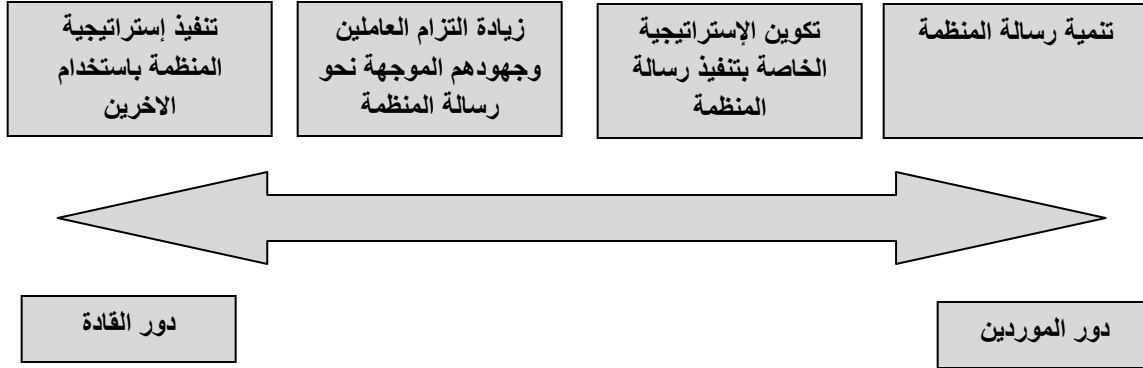
أولاً: مفهوم القيادة

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد في الإتجاه السليم، والحصول علي التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

وهناك اتجاهات تؤكد أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان، فحسب كوتر فإن القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد.¹

الشكل رقم (4-2)

التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون



المصدر: محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، ط1 (عمان: دار المعز للنشر والتوزيع، 2015)، ص206.

إن القيادة في المنظمة المتعلمة ليس كغيرها في المنظمات التقليدية ففي الأخيرة تقوم القيادة برسم الخطط وتحديد الأهداف وترسم السياسات وتتخذ القرارات، والقيادة في المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم باستمرار كيف تفكر وتتعلم العديد من أساليب التفكير والتحليل وإستخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال تبادل الأفكار والآراء مع الآخرين وتعمل معهم في فرق عمل بدلاً عن ممارسة الرقابة والإشراف عليهم والتخطيط.²

تعريف القيادة:

جاءت تعاريف القيادة إنعكاساً لإختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، وسنتطرق للتعاريف التي تناولت مفهوم القيادة حيث هناك من الباحثين من ركزوا على أنها قدرة في التأثير وآخرين أكدوا أنها عملية تفاعلية إجتماعية بين القائد والمرؤوسين فيما رأي البعض أن القيادة هي تعبير عن رؤي مستقبلية فهي تعكس النظرة المستقبلية للمنظمة.

تعريف *Northouse*: "القيادة هي عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة".³

¹ /ضيف سعيدة، القيادة التحولية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (أطروحة دكتوراه:إدارة المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2018/2019، ص29.

² /عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص408.

³ /Northouse, P.G., **Leadership: Theory And Practice**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2001, P:14.

تعريف *Smith&R* " القيادة هي علاقة تأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة علي إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها كل من القائد والأتباع".¹

تعريف موسوعة العلوم الإجتماعية: "القيادة هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول إهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد".²

من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف القيادة علي أنها: قدرة شخص ما من خلال إمتلاك القدرات والقابليات بالتأثير في سلوك الآخرين وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء لتحقيق الغايات والأهداف وفق رؤية القائد وبما يتماشى مع أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية القيادة

يمكن القول بان أهمية القيادة تكمن في:³

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعم القوي الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

ثالثاً: خصائص القيادة

إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً وهدفاً حيويماً فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي:⁴

- ✓ القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرة جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً تخريبياً.
- ✓ القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- ✓ القيادة تعاون وعلي القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- ✓ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفزهم هم الأفراد حتي ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

¹مدحت أبو النصر، القيادة المتميزة الجديدة-قادة المستقبل، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009)، ص22.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015)، ص21.

³ بشير العلق، القيادة الإدارية، (عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص53.

⁴ محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008)، ص67.

عناصر القيادة

لوصول إلي فهم أكثر وضوحاً وتكاملاً للقيادة يمكن أن نميز بين ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:¹

السلطة: وتعرف السلطة بانها الحق المشروع والقانوني في إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات.

القوة: وتعني السلطة الفعلية التي يتمتع بها الأشخاص فتمكنهم من المشاركة في إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات، وتتمثل مصادر القوة في طبيعة شخصية بعض الأفراد، وكذلك في درجة المعارف والمهارات التي قد يتمتع بها بعضهم.

القدرة: وهذه لا تمكن صاحبها من المشاركة في إتخاذ القرارات وغصدار الأوامر من الناحية الرسمية ولا من الناحية الفعلية وإنما تمكنه من التأثير في السلطات الرسمية او الفعلية لتصدر قراراتها وأوامرها بما ينسجم ومصالح أصحاب القدرة ورغباتهم.

وبذلك فإن القيادة الفعالة هي عبارة عن تفاعل بين عناصر السلطة ومقوماتها، وعناصر القوة ومقوماتها، وعناصر القدرة ومقوماتها، كما في **المعادلة التالية:**

$$\text{القيادة الفعالة} = \text{السلطة} * \text{القوة} * \text{القدرة}$$

إن القيادة هي تفاعل إجتماعي فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في جماعة وفي حدود موقف معين، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من "يقود" ومن "يقادون" "وهدف مشترك" مطلوب تحقيقه في "إطار ظروف موقف معين" يمارس القائد فيه "تأثيره علي الجماعة".

رابعاً: مداخل القيادة

لقد ظهرت العديد من المداخل التي حاول العلماء من خلالها إيجاد تفسيرات عملية لها، ولعل من أهم هذه المداخل (المدخل التقليدي، السلوكي، الموقفي، الحديث) والتي سيتناول المدخل السلوكي لغرض هذه الدراسة.

¹ص 34، اطروحة دكتوراة.

المدخل السلوكي¹

أخذت مداخل دراسة القيادة منحي جديد يختلف تماماً عن سابقه(المدخل التقليدي) لاسيما بعد إخفاق الأخير من تقديم تفسيرات واضحة ومقنعة بخصوص القيادة الفعالة.لذلك ركزت جهودالباحثين نحو دراسة سلوكية وتصرفات القادة ومايفعلونه ومدى إنعكاس وتأثير ذلك علي سلوك الأفراد التابعين ومستوي أدائهم في العمل إنطلاقاً من فكرة أساسية مفادها أن سلوك القائد وتصرفاته هي محدد أساسي للقيادة الفعالة بدلاً من التركيز علي السمات والصفات الشخصية للقائد.

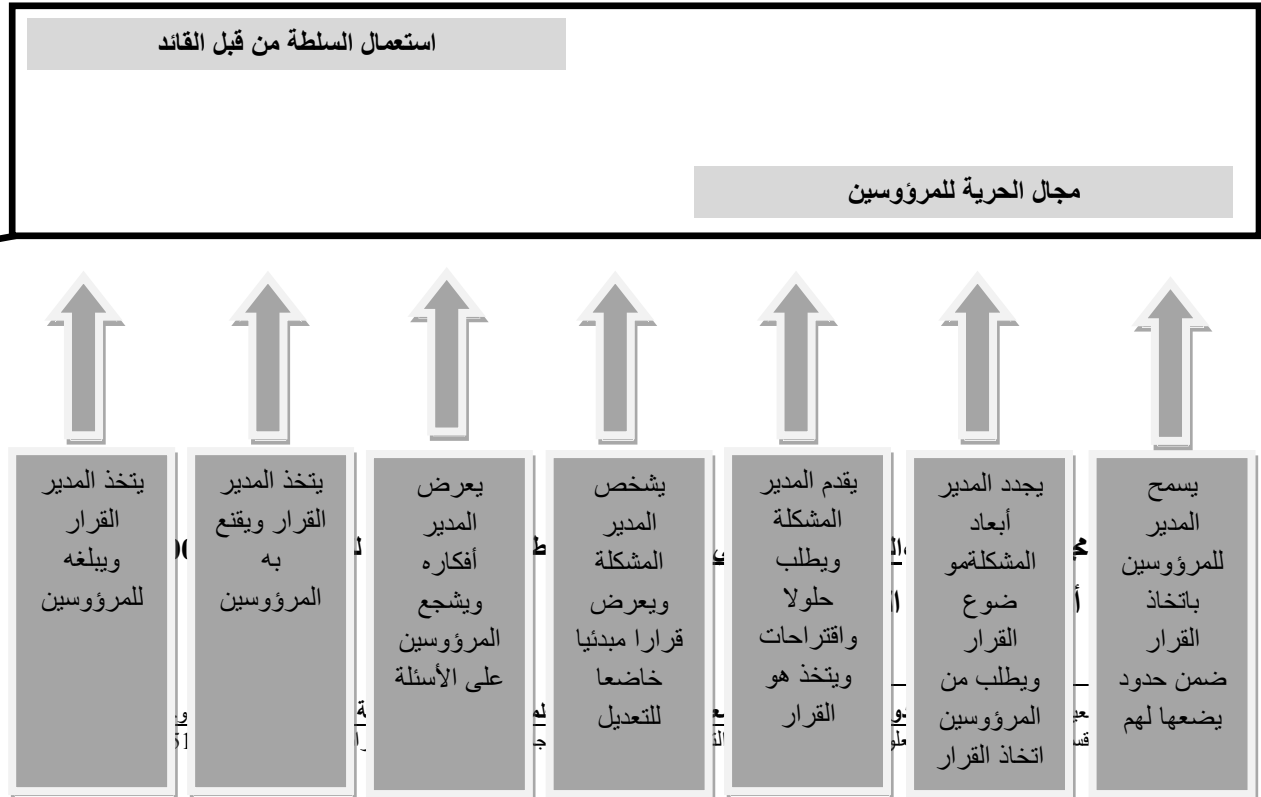
ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد مايلي:

1- نظرية جامعة "أيوأ"(الخط المستمر في القيادة): في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه علي أساس خط متواصل كما سنوضح في الشكل،ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي الأتوقراطي،بينما نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي.وتشير هذه النظرة بأنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات،وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد علي عدة عوامل كامنة لدي المدير والمرؤوسين والموقف.

وهذا يعني بأن القائد يجب ألا يختار أسلوباً ديكتاتورياً أو ديمقراطياً وإنما يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية لكي يتلائم مع الموقف القيادي.(انظر الشكل التالي).

الشكل رقم (2-5)

نظرية الخط المستمر في القيادة



عرف الأسلوب القيادي علي أنه: " مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلي بها القائد عند ممارسته للأعمال وإتخاذ القرارات في مواقف معينة".

إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، وهذا الأسلوب يعكس إتجاهات وسلوكيات القائد بالعلاقة مع الآخرين (مرؤوسين وغير مرؤوسين من أطراف خارجية)، وسنحاول فيما يلي عرض أهم هذه الأساليب القيادية في المنظمة المتعلمة.

ويشير الأدب المنشور إلي ثلاثة أنماط من القيادة في المنظمات المتعلمة :هي¹

أ- **القيادة الخادمة:** تعرف بأنها " نمط قيادي يركز فيه القائد علي تحقيق حاجات الآخرين ولو علي حساب حاجاته الشخصية، وأن المحفز الرئيسي لهذه القيادة هو تحقيق حاجات الآخرين. ويتبين هنا العلاقة ما بين المنظمة المتعلمة والقيادة الخادمة من خلال دور القائد في رفع مستوي تعلم الأفراد وتوفير المناخ المناسب للتطور والإبداع، فهو علي تواصل دائم مع مرؤوسيه ويحرص علي وضع كل معارفه وخبراته في تصرفهم.

ب- **القيادة التشاركية:** وهي " نمط قيادي يقوم علي أساس منح القائد فرصة حقيقية لمرؤوسيه للمشاركة في عملية إتخاذ القرار، كما يشجعهم علي المبادرة والمشاركة وتقديم أفكار وحلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة. فالقائد في بعض الأحيان لا يملك كل المعارف اللازمة لإتخاذ القرار المناسب، لذا فإن من خلال مشاركة الأفراد بمعارفهم وخبراتهم سيزيد من فرص نموهم وتعلمهم في رفع مستوي جودة القرار المتخذ، وعلي القائد هنا توفير المناخ التنظيمي المناسب لمشاركة المرؤوسين.

ج- **القيادة التحويلية:** وهي تعرف " بأنها نمط قيادي حديث يعمل علي بناء إهتمامات مشتركة بين كل من القيادة والأفراد للوصول إلي رؤية جماعية مشتركة بإنشاء علاقة تكافلية فيما بينهم، وقدرة القيادة علي فهمها وتأسيس طموحات جماعية في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل علي تفويض الأفراد.

فالقادة التحويليين منهمكون في عمليات تعزز مقدرات العاملين، إضافة إلي أنه معني ودائم البحث عن فرص لتجويد الوضع القائم، وهو قائد يؤمن بقيمة العاملين معه، وأن عملية التحويل لا تتم بدون

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق علي التميز والريادة، ط1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع) ص 409-410.

مشاركتهم ، فهو معني بتفويض الصلاحيات للآخرين ، وهو معني بتطوير ثقافة تنظيمية محفزة وملائمة لعمليات التعلم عن طريق فرق التعلم ، ويؤمن بأن التعلم مدخل أساسي لتغيير الأفكار والقناعات ،ومن ثم إقناع العاملين وبلورة طريقة تفكيرهم وسلوكياتهم ليصبحوا عبر عملية التعلم أكثر إنسجاماً مع رؤية مشتركة.

والقائد التحويلي يشجع علي نقل المعرفة والمشاركة بها بين العاملين معه، ويعمل علي دعمهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

والقيادة التحويلية تفترض ثلاثة فرضيات يبني عليها الأساس لفهم النظرية، وهي:¹

- ✓ الناس يتبعون القائد الذي يلهمهم.
- ✓ القائد الذي يمتلك رؤية قوية وعاطفة جياشة يستطيع أن يحقق إنجازات عظيمة.
- ✓ الطريق إلي تحقيق إنجازات القائد، يتمثل في حقن الحماس والطاقة في أتباعه.
- ✓ يتبع القائد أسلوب الإدارة بالإستثناء أي التدخل عند الضرورة.

سادساً: القائد

عرف القائد علي أنه: " صاحب القدرة علي التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله". أي أن القادة يعتبر أهم عنصر في القيادة.²

كما تقوم القيادة في منظمات التعلم بأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية للقائد الأ وهي: (الأدوار المعلوماتية ، الأدوار التفاعلية ، والقرارية) وتحدد الأدوار الجديدة لقائد المنظمة المتعلمة في ثلاثة أدوار وهي:³

- 1- **المصمم:** يتولي القائد عمليات تحديد الفرص والإتجاه العام للمنظمة ووضع الإستراتيجية والسياسات والهيكل الملائمة وتوجيه المنظمة وفق متطلبات البيئة.
- 2- **المعلم:** يمتلك القائد الرؤية حول حقيقة المنظمة وتتجسد مسؤوليته حول تشجيع العاملين وتحفيزهم لتعلم الرؤية المشتركة بالشكل الملائم.
- 3- **الراعي:** يقدم القائد الرعاية والدعم للعاملين الذين يحتاجون إلي ذلك بما يخدم رسالة المنظمة ويدعم الأفراد المبادرين بالأفكار والممارسات الجيدة.

¹ضيف سعيدة، مصدر سبق ذكره أعلاه، ص62.

² ص35. اطروحة دكتوراة.

³ / محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة-بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط 1 (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010م) ص 125.

ويؤكد سيد الهواري في كتابه عن " الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين" المنشور عام 2000م إلي أن القيادة التحويلية هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن لأي منظمة من خلالها أن تصبح منظمة تتعلم، فهم بمثابة المصممون والمعلمون الذين وهبوا أنفسهم لبناء منظمة من نوع جديد، لذلك يشجع القادة في تلك المنظمات تمكين الموارد البشرية ويجعلون المعلومات متاحة للجميع ويشركون العاملين في صياغة الإستراتيجيات ، وعليه فإن المنظمة التي تتعلم هي التي تتدار بأسس جديدة، وتكون مرنة لإستيعاب المتغيرات الجديدة.(أبو النصر مدحت،2014).¹
وقد عبروا عن القيادة التحويلية بالعلاقة التالية:²

جاذبية شخصية + قيادة إلهامية + إستثارة عقلية + إهتمام فردي = دافع أقوي وأداء غير متوقع من المرؤوسين.

سادبعاً: التعلم

مفاهيم التعلم

عرف التعلم تاريخاً طويلاً من خلال نظريات المنظمة ولكن يعتبر مصطلح المنظمة المتعلمة من أكثر المصطلحات الحديثة التي ركزت علي التعلم، كلاسيكياً يعرف " التعلم" بأنه هو إكتساب معارف جديدة ، ولكن حسب *Garvin* لا يمكن إعطاء تعريف دقيق للتعلم ،حيث أن هنالك عدد من الباحثين يقول أنه يجب تغيير السلوك من أجل التعلم، والبعض الآخر يري عكس ذلك حيث يكتفوا بإتباع طرق جديدة للتفكير، حيث أن فكرة المنظمة المتعلمة الهدف منها تحويل تعلم الأفراد إلي معارف المنظمة.

فإن كمية كبيرة من المعارف والمهارات تتحول يومياً بصفة غير رسمية داخل المنظمة وهو ما يمثل التعلم الكلاسيكي، كما يتم التعلم من خلال إنجاز العمل وأيضاً من خلال إكتشاف الأخطاء وتصحيحها(Dupuichi- ,Rabasse,2002,p61-62).

إن التعلم في المنظمة ينشأ عن طريق إجراءات تحسين نشاط المنظمة من خلال إكتساب معارف جديدة والفهم الجيد لطبيعة العمل(Garvin,2000,p103).³

¹ / أبو النصر مدحت، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، ط1(القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012 م) ص87. E.Book on

www.ecssv.ae 13.1.2020

² / ضيف سعيدة، مصدر سبق ذكره أعلاه، ص80.

³ / مصطفى جوحو، عبدالحق العشعاشي، خيرة عشوش، المنظمات المتعلمة النشأة، الأهداف والتطور ، ط1(عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017) ص 76-77.

تعريف التعلم:

تعريف التعلم في الإصطلاح: ويعني مصطلح التعلم وفق معجم الحضارة الحديثة بأنه عملية إكتساب أو إضافة شئ جديد إلى الفرد المتعلم، حيث تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية التي يعيش فيها، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته، وسنحاول فيما يلي عرض مجموعة من التعاريف.¹

تعريف Gothrie: " التعلم هو مجرد تغير سلوكي ولا يعني تحسنا بالضرورة، وبعبارة أخرى، قد يتعلم الفرد الإستجابات التي تؤدي إلى التلاؤم السيئ أو التلاؤم الجيد"

تعريف "جيبسون وزملاؤه: "التعلم هو العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغيير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة".

تعريف نجم عبود نجم: "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال".²

ويتم التعلم بواسطة الوسائل التعليمية المختلفة والتجربة ولكن بدرجات متفاوتة تختلف باختلاف الأساليب أثناء عملية التعلم، حسث يري العالم ويليام جلاسر في كتابه نشوء التعلم (The evolution of learning) أن الإنسان يتعلم 10% مما يقرأه و20% مما يسمعه و30% مما يراه و50% مما يراه ويسمعه و70% مما يناقشه مع الآخرين و80% مما يجربه و95% مما يعلمه لشخص آخر.³

المفاهيم المشابهة للتعلم

بعد أن أشرنا إلي مفهوم التعلم لغة وإصطلاحاً، سنحاول التفرقة بينه وبين المصطلحات المشابهة.

1- **الفرق بين التعلم والتعليم والتدريب:** إن كل من التدريب والتعليم يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة ففي الحالتين ثمة حالة ساكنة (صيع، أساليب ، أدلة عمل، مقرر دراسي) يتم نقلها من الخبير إلي المتدرب أو الطالب بكل مايعنيه ذلك من هرمية وإتصال أحادي الإتجاه في الغالب، ولكن مع التعلم المنظمي فإن إتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمس والارسمي، وهذا كله يعطي للتعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة، وهذا ما يؤكد **Senge*** حين يري أنه من خلال التعلم لا يتم إكتساب المعلومات الجديدة وإنما هو توسيع للقدرة لإنجاز الأهداف.⁴

¹ / ضيف سعيدة، القيادة التحولية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر(أطروحة دكتوراة: إدارة المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2019/2018، ص190.

² / نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2 (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008)، ص244.

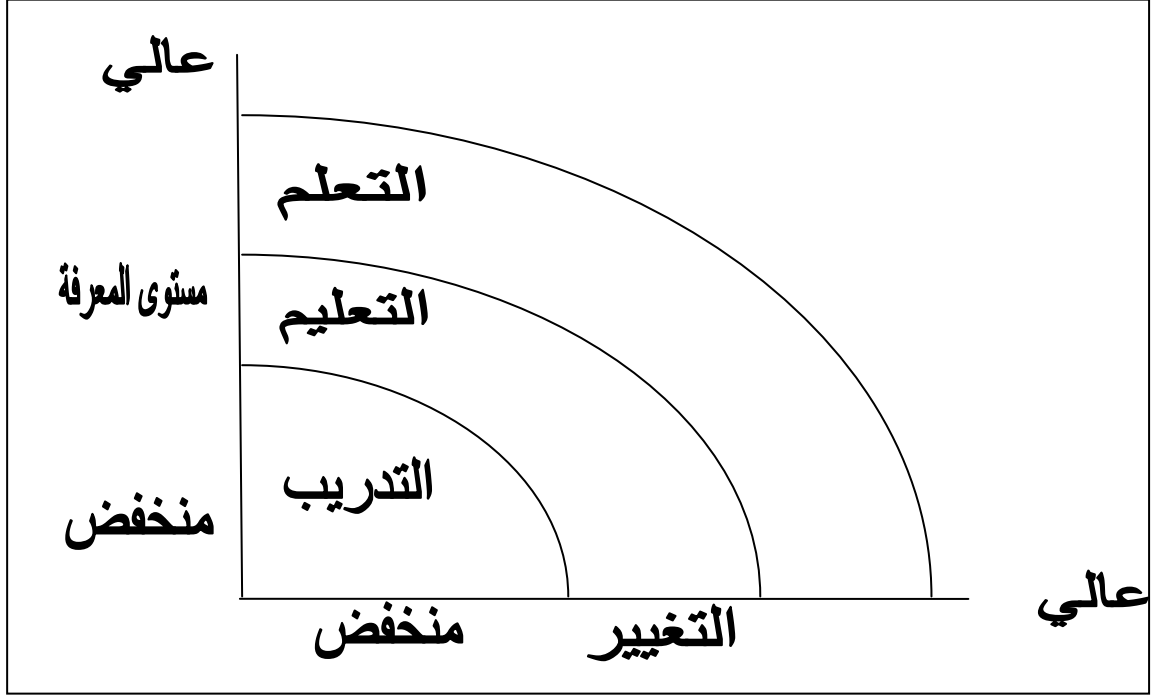
³ / بشير عباس محمود العلق، استثمار أساليب وتقنيات المعلومات والاتصالات في بيئة التعليم الإلكتروني: تجربة التعلم الإلكتروني، دراسة أولية وصفي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-26 أفريل 2004، ص5.

⁴ / شريفي مسعودة، مصدر سبق ذكره، 2016، ص99.

إن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة، لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفرادِه وأشياءه وقيمه وأسراره، لذا فالتعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقياً، أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية، كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان علي المعارف العامة والمهارات، كما يحملان قدراً من التعبير المرتبط بالفهم الخارجي، وهذا مايمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الإتجاهات أو تغييرها، خلافاً عن التعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبطاً بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع مايميزها عن المنظمات الأخرى من الثقافة وطريقة التفكير وهو ما يجعلها أكثر تأثيراً علي تميز المنظمة من جهة وأكثر إنعكاساً علي عائدها.

الشكل رقم (2-6)

التدرج في التغيير: التدريب – التعليم – التعلم



المصدر: (نجم، 2005، ص 246) عن (Huseman, Goodman, 1999, p69)

تسعي المنظمات المعاصرة لتطوير أداء عاملها ولكنهم يختلفون في الوسائل التي من خلالها يتم تحقيق ذلك، فمن المنظمات من يقوم باستخدام الوسائل التقليدية لتحقيق ذلك مثل التدريب لإكتساب المهارات، إضافة إلي التعليم حيث تبنت تلك المنظمات منهج بمنح العاملين فيها فرصاً تعليمية في المعاهد والجامعات لتلبية إحتياجها من الموارد البشرية المؤهلة علمياً، أما المنظمات التي لا تعتبر هذه الوسائل التقليدية (التدريب والتعليم) كافية لتطوير مستويات الأداء أضافت شكلاً ثالثاً لتحقيق ذلك الهدف وهو أسلوب "التعلم المنظمي" حيث وجهت إهتمامها بهذا الأسلوب والذي يتسم بخصائص معينة تميزه عن الأسلوبين الآخرين (التدريب والتعليم) الجدول التالي يوضح هذا التمايز.¹

¹/فاضل جميل طاهر، تأثير ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة (مجلة العلوم الاقتصادية والادارية: العدد64-2011)، بغداد، ص 124.

الجدول رقم (1-3)

أهم ما يميز التدريب والتعليم عن التعلم المنظمي

التعليم والتدريب	التعلم المنظمي
يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة للتعامل مع الآلة من أجل الإنتاج وكذا الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي التقليدي لإكتساب المعل ومات.	إنقال المعرفة والخبرة والمهارة بطريقة غير آلية، ولكن بطريقة التبادل والتفاعل المشترك بين الأطراف.
الحالة الساكنة لنقل المعلومات من الخبير إلي المتدرب أو الطالب بكل ماتعنيه ذلك من هرمية وإتصال أحادي الإتجاه في الغالب.	العلاقة بين الخبير والمتدرب والطالب علاقة غير رسمية أساسها الإتصال بأكثر من إتجاه.
يمكن الحصول علي التدريب والتعليم خارج موقع العمل.	أن التعلم معرفة خاصة لاتتم إلا في داخل المنظمة التي يعمل فيها أعضائها.
يعتبر التدريب والتعليم أنشطة غير سياقية.	لا يتم التعلم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبطة بتاريخها وتطورها اللاحق.
ينصب التدريب والتعليم علي المهارات والمعارف العامة اللتان تحملان قدرأ من التغير المرتبط بالفهم الخارجي وإن إكتساب المعلومات الجديدة ليس للتطبيق ولذا تكون العلاقة ضعيفة غالباً بين التدريب والتعليم والمنظمة المتعلمة.	يمكن من خلال التعلم ليس فقط إكتساب المعلومات الجديدة وإنما إنجاز الأهداف أي زج ماتم تعلمه في التطبيق الفعلي في حل مشاكل العمل وتحقيق أهداف المنظمة لذا تكون العلاقة واضحة وقوية غالباً بين التعلم المنظمي وبين الإبداع والمنظمة المتعلمة.
يكون التعليم دوري وضيق التخصص.	يكون التعلم مدي الحياة ويكون عاماً مع التركيز علي التخصص.

مستويات التعلم:

يهدف مصطلح " المنظمة المتعلمة" إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية، إجراءات تنفيذ العمل، من أجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم ، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات والتي هي:¹

➤ **المستوي الفردي:** يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنياً ورسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية(التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية(التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات،المشاركة مع الأعضاء).

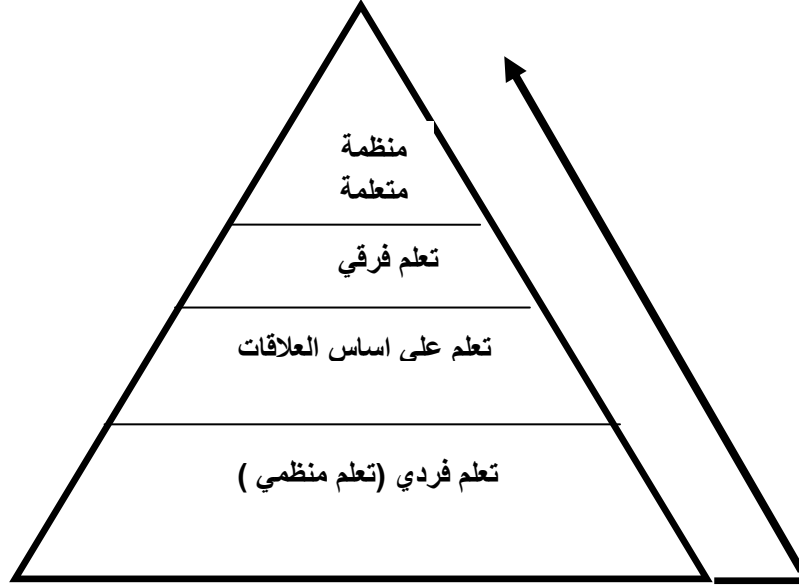
➤ **المستوي الجماعي(الفرقي):** يعرف *Edmondson* وآخرون التعلم الفرقي علي أنه: "العملية التي تولد تغيير إيجابي كمحصلة للإستثمار في المشاركة في المعرفة والمهارة"². هو التعلم الجماعي وذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال الموكلة للجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية. إضافة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لايشكل الكفاءة الجماعية، ويعد دور الإدارة في هذا المستوي من التعلم لأنه لايمثل في التنظيم وفرض الأوامر، وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

➤ **المستوي التنظيمي:** يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها وإكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.(Ferangy oudet,2006,p70-71).

¹ / عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، (ورقة ملتقى بعنوان : دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع) ، ملتقى دولي حول:رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف بالجزائر، أيام 13 و14 /12/2011، الجزائر.
² / غرير فتحي،دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين(أطروحة دكتوراه(غير منشورة): علم إدارة أعمال)،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة البليدة،الجزائر،2018،ص18.

الشكل رقم (2-7)

هرم (Honey & Munford) لمستويات التعلم المنظمي



Source: Agarwal A.(1999), Learning organization: www.hrfolks.com.

نقلاً عن العبادي والطائي (109:2008-138)

وإتساقاً مع هرم التعلم أعلاه فإن التعلم المنظمي بكل مستوياته يشكل المستوي الذي تنطلق منه المنظمة لكي تسمى "منظمة متعلمة".¹

دورة التعلم:²

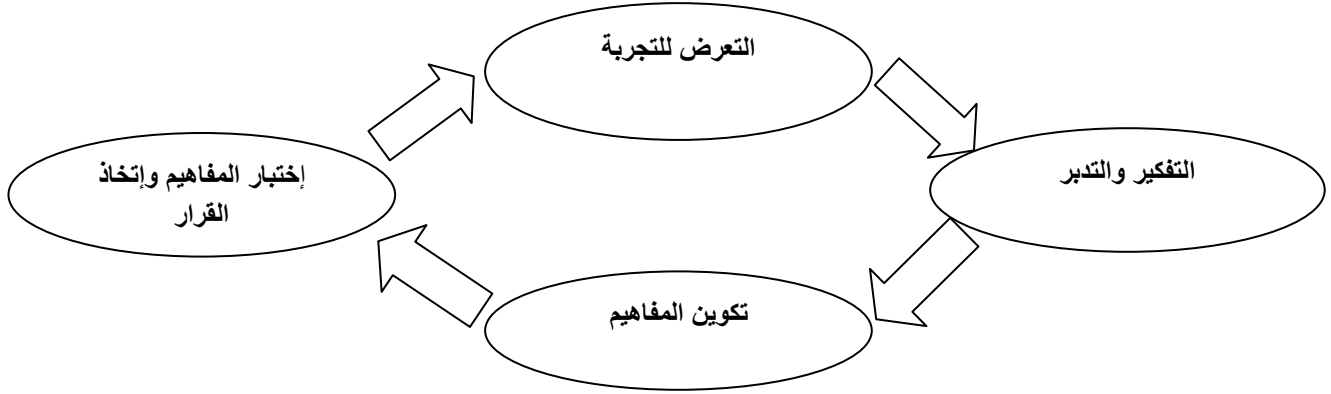
تمر عملية "التعلم الفردي" بما يعرف بـ "عجلة التعلم" من خلال أعمال Fry و Kolb وكذلك Revans و Munford حول أصناف التعلم وقد أوضحت هذه الأعمال تطوير فرص التعلم في المنظمة. حيث أن المعني المستفاد من فكرة عجلة التعلم هو تطوير فرص التعلم في المنظمة، وإستمراريتها فتبدأ بتعلم العامل عبر مواقف الخبرة والتعرض إلي التجربة، فيبدأ في التفكير وتدبر الوضع الجديد محاولاً الإستناد علي خبراته السابقة .

¹ / فاضل جميل طاهر، تأثير ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة (مجلة العلوم الاقتصادية والادارية: العدد 64، 2011) ص 125.
² / مصطفى حوحو، عبدالحق العشاءني، خيرة عشوش، المنظمات المتعلمة النشأة، الأهداف والتطور، ط1 (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017) ص 78-79.

وكذلك إتجاهاته لتكوين مفاهيم تفسر الوضع الجديد وإختبارها من خلال وضعها موضع التطبيق، وإن تبث عكس ذلك تعود عجلة التعلم إلي الدوران من جديد(السلمي،2002،ص210) أن عملية التعلم لا تتوقف وجميع العمليات تتكرر بإستمرار.

الشكل رقم (8-2)

حلقة التعلم ل Fry و Kolb (1975)



المصدر: (Dupuichi- Rabasse,2002,p61-62)

خصائص التعلم المنظمي:

يمتاز التعلم المنظمي بالخصائص التالية:¹

- أنه عملية هادفة ومخططة، تسعى لتعديل سلوك الأفراد من خلال التعلم لتحسين أدائهم وزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها.
- أنه عملية مستمرة، لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمات، وإنما طويلة الحياة.
- أنه ينصب علي ذاكرة المنظمة، يسعى إلي تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول علي معارف جديدة.
- أنه يحدث في جميع المنظمات، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطرق رسمية أو غير رسمية.
- أنه حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.
- أنه يركز علي فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.

أنماط التعلم المنظمي

هناك أنماط مختلفة للتعلم المنظمي، من أهمها مايلي:²

- **التعلم التكيفي والتعلم التوليدي:** إنطلاقاً من تعريفه للتعلم فقد قسم "بيتر سينج" التعلم إلي تعلم تكيفي وتعلم توليدي.

التعلم التكيفي: هو التعلم الذي يتم بالإستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، يدور حول التقليد أي التعلم مما لذي الغير أو من الممارسة الأفضل.

التعلم التوادي: أو مايسمي بحلقة التعلم الثنائي، يركز هذا الأخير علي التجريب المستمر والتغذية العكسية في الفحص المستمر لكل طريقة تتبعها المنظمات في تحديد المشاكل وحلها، وهو ماتحتاج

¹ عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الي التميز والريادة، ط 1 (عمان : دارصفاء للنشر والتوزيع، 2013) ص 390.
² مصطفى حوجو، عبدالحق العشاءني، خيرة عشوش، المنظمات المتعلمة النشأة، الأهداف والتطور ، ط1 (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017) ص 108-109.

إليه المنظمات المتعلمة دائماً، وحسب "سينج" فإن التعلم التوالدي يتعلق بالإنشاء (كل ما هو جديد)، ويتطلب التفكير النظمي والرؤية المشتركة والإتقان الشخصي والتعلم الفرقي.¹

وحسب "سينج" فإن عدم مناخ لتفاعل كفاءات الأفراد فيما بينها، فإن التعلم يبقى إعتيادياً وليس توليدياً.

التعلم الإبتكاري: التعلم الذي يحول الإبتكار من نشاط وممارسة فردية إلي نمط سلوكي وممارسة جماعية في كل المنظمة، وعليه فإن التجربة الأسوأ ليست هي الفاشلة وإنما التجربة التي لم يتم التعلم منها، إذ لا بد من التعلم من التجارب الماضية والمنظمات التي لا تتعلم من تجارب الماضي محكوم عليها بإعادته.²

التعلم الإستراتيجي: التعلم منظومة مستمرة لا تتوقف، فتضع له الأهداف الإستراتيجية وتربطه بإستراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة، ويعد بعضهم التعلم الإستراتيجي ضرورة ملحة وهو الأساس عند تعديل الإستراتيجيات.

بالإشارة إلي التعريف الذي قدمه "جيس آر جيس" والذي تحدث فيه عن ثلاثة أنواع للتعلم، وهي:
التعلم أحادي الحلقة، و التعلم ثنائي الحلقة، التعلم ثلاثي الحلقة.

التعلم أحادي الحلقة: يعرف علي أنه أداة للتعلم الذي يهدف إلي تعديل إستراتيجية التصرف* وتعديلات طفيفة في طرق العمل، ويهدف هذا النوع من التعلم المحافظة علي تقدم المنظمة وإستقرارها، ويترتب عليه تعديلاً في الإجراء (السلوك) دون تعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد، إذ يتعلم العاملون من تجاربهم وممارستهم السابقة وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات.

التعلم ثنائي الحلقة: علي عكس التعلم أحادي الحلقة فإن هذا التعلم هو التعلم الذي يستلزم تغيير القيم الخاصة بنظرية الإستخدام* مما يعني تغيير في نماذج التفكير وأطر التفسير، وهو يعتبر تعلماً أكثر إستراتيجية لأنه لا يعتمد علي المعارف الموجودة سابقاً في المنظمة وإنما يوجد خلق للمعارف ومصدراً للميزة التنافسية للمنظمة المتعلمة.

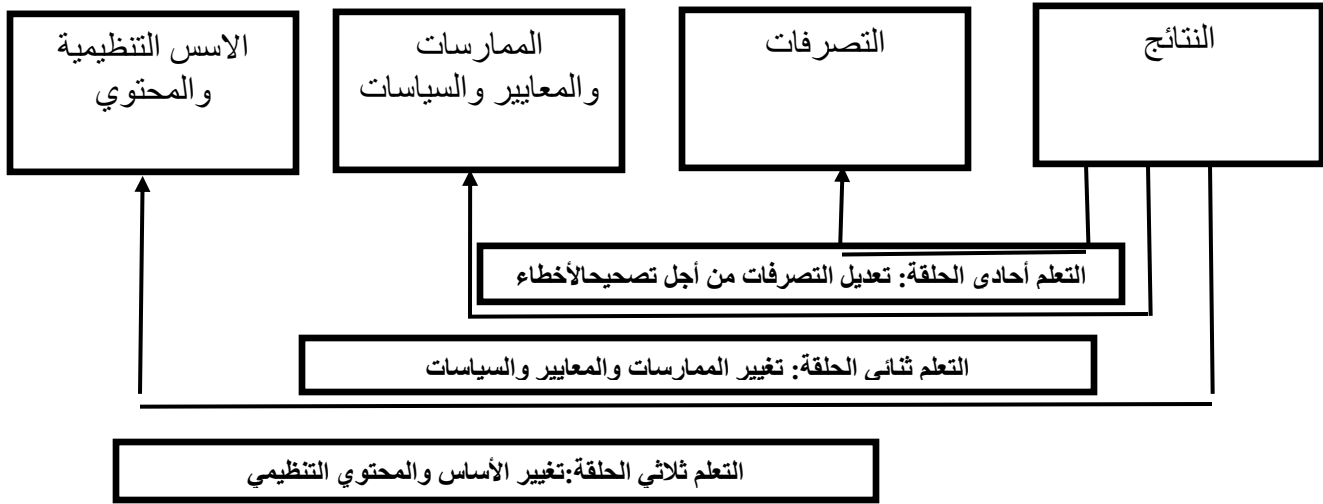
¹ شتاخة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينج "Senge.P" ومبررات تبني التحول إليها (مجلة إقتصاديات المال والأعمال: العدد 4-2017)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميله، الجزائر، ص 137.
² عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الي التميز والريادة، ط 1 (عمان : دارصفاء للنشر والتوزيع، 2013) ص 392-393.

وبعبارة أخرى فإن التعلم الثنائي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم مستقبلي أكثر منه إنعكاسي أو إنفعالي، وهو أحسن وسيلة لإنشاء المنظمة المتعلمة.

التعلم ثلاثي الحلقة: يركز هذا النوع من التعلم تركيزاً أساسياً علي الحوار، ويظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة ما لاتزال غير قادرة علي إستغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها بعد. التعلم ثلاثي الحلقة هو التركيز علي عملية التعلم في المنظمة إذ إنه يمثل قدرة المنظمة علي تنمية قدرتها علي التعلم وتطويرها وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية بإستمرار.

الشكل رقم (2-9)

التعلم أحادي وثنائي وثلاثي الحلقة



المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، 2011، ص38.

معوقات التعلم المنظمي:

هنالك مجموعة من المعوقات تعترض التعلم المنظمي، وهي كما يلي:¹

أولاً: **علي مستوى المنظمة:** هناك العديد من المعوقات من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم المنظمي علي مستوى المنظمة أو تؤثر سلباً فيه أهمها:

1- **الهيكل التنظيمية التقليدية:** تتصف الهياكل التنظيمية التقليدية بأنها هياكل جامدة وغير مرنة ، وتؤكد علي الهرمية والتمسك الحرفي بالإجراءات، مما يعيق تدفق المعلومات، ومن ثم إعاقة التعلم. وعليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة تساعد علي التعلم وتشجعه.

2- **القيادة التقليدية:** تتصف القيادة التقليدية بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير وضعف تشجيع الحوار، وعدم الإنفتاح علي الآخرين، وضعف الشفافية لديها وإبتعادها عن عمل الفريق، إضافة إلي ضعف تفويضها للصلاحيات. وضعف رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وضعف نشر المعلومات بين مرؤوسيهيها مما يضعف درجة تعلمهم أيضاً وعليه يتطلب التعلم المنظمي قيادات تحويلية مرنة تشجع التعلم.

3- **الثقافة التنظيمية السائدة:** تتمثل هذه الثقافة في طبيعة البيئة التنظيمية والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة، ونمط القيادة السائد، والعادات والتقاليد والأعراف والقيم السائدة، ودرجة مساندة هذه الثقافة لبرامج التعلم.

4- **عدم توافر البنية التحتية:** وهي تعني بالتكنولوجيا اللازمة لتحسين عملية التعلم وبناء المنظمة المتعلمة.

5- **عدم رغبة المنظمة بالتعلم:** يرجع ذلك لعدم رغبتها في التغيير وإلي طبيعة القيادة والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وغير الداعمة للتعلم.

¹ / عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الي التميز والريادة، ط1 (عمان : دارصفاء للنشر والتوزيع، 2013) ص 394-395.

ثانياً: علي مستوي الأفراد: من أهم معوقات التعلم المنظمي علي مستوي الأفراد مايلي:

1- عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين علي التعلم: يرجع ذلك إلي توظيف المنظمة للأفراد من ذوي الخبرة المتدنية وغير ذات الصلة بعمل المنظمة أو المستوي التعليمي المنخفض توفيراً للمال وتقليلاً للتكاليف المتمثلة في مستوي الرواتب.

2- مقاومة التعلم: يتطلب التعلم الإبداع والإبتكار في تطبيق أفكار جديدة تستلزم تغييرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته، أو في طرق نقل المعلومات وإيصالها إلي الآخرين مما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير ، ثم مقاومة عملية التعلم.

ثالثاً: علي مستوي المجتمع والبيئة الخارجية- من أهم المعوقات مايلي:¹

1- ضعف إهتمام المنظمة بالتعلم وإكتفاؤها بالنسخ والتقليد.

2- قلة الموارد ومحدوديتها يضعف برامج التدريب والتعلم المستمر.

3- الظروف السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تعيق عملية نقل المعلومات ونشرها مايبين المنظمات.

رابعاً: بناء رؤية التعلم الإستراتيجية للمنظمة : إن الرؤية تمنح العاملين والمنظمة ككل أهدافاً طموحة تساعد في توجيه عمليات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، إضافة إلي أن الأفراد أكثر ميلاً نحو إنجاز المهام والواجبات التي تخدم أغراضاً يفهمونها ويعتقدونها، وكذلك فإنها تزيد التركيز الذي يمنح عملية وجهود التعلم القوة التي تحتاج لها لمواجهة الضغوط والتحديات، حيث يتطلب التحول والتعلم الناجح إلي وجود رؤية مستقبلية من السهل نشرها وكسب ولاء العاملين لها. وبدون هذه الرؤية فإن الجهود من السهل أن تنتهي إلي مشاريع غير مفهومة، وطرق وسبل متعارضة الإتجاهات.²

تحقيق رؤية المنظمة المتعلمة من الممكن تحقيقه من خلال أداء وتصميم إستراتيجيات مختلفة للمنظمة (Najafbagy&Doroudi,2010:2017) ، إذ لاحظ (Jr.,2002:P11) بأن التغيير والقدرة علي التكيف هي جزء من قابلية المنظمة، والتي من شأنها بعد ذلك تشكيل وتعديل رسالتها

¹/عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص397.
²/ ضيف سعيدة، مصدر سبق ذكره أعلاه، ص223.

طويلة الأجل، وبعبارة أخرى (الأهداف + الرسالة) = الإستراتيجية، وبالتالي المنظمة قادرة علي استخدام هذه الصيغة البسيطة لدمج كل الخصائص لتشمل المنظمة المتعلمة.¹

كما إن منظمة التعلم تتبني إستراتيجية الاستخدام الأمثل للموارد ، وتشارك العاملين وتتيح لهم فرق تقديم المقترحات والحلول للمشكلات، وإتاحة فرص أكثر من أجل التعلم.²

إن جميع هذه العوامل سابقة الذكر تساهم وبشكل مباشر في تشجيع التعلم أو إعاقته، ولكن إذا ماتم توفيرها ومعالجتها بشكل مناسب فستصبح تعمل علي تشجيع عملية التعلم المنظمي.

ثامنا: أسس تصميم منظمة متعلمة

يشير سيد الهواري في كتابه عن "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين"

إلي أن تصميم منظمة تتعلم يعني إحداث تعديلات معينة وهي:³

1- أن تكون القيادة قيادة تحويلية أي قيادة ذات رؤية وظيفتهم تصميم التغيير وتعليم البشر بدون أنانية.

2- تنظيم مفرطح مدمج وصلاحيات قرب التنفيذ وفرق العمل مدارة ذاتياً ونظم عمل جيدة (معاد هندستها).

3- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم علي إتخاذ القرار.

4- المعلومات متاحة لكل العاملين لمساعدتها في إتخاذ القرار.

5- توافر ثقافة تنظيمية قوية.

6- إشتراك العاملين في صياغة الإستراتيجيات.

¹ /الكرعاوي مريم،العطوي مهدي،التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة (مجلة الغري : العدد31 -2014)،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، بغداد،ص259.

² /العزاوي فراس، تأثير الدور التكاملي لنظام نداء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية : العدد 86 – 2015)،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص 464.

³ /أبو النصر مدحت، الإدارة بالمعرفة ومنظمات الأعمال ص 86.

تاسعا: معوقات المنظمة المتعلمة

تواجه المنظمة معوقات مختلفة قد تدفق عقبة أمام تميز المنظمة، وأهم معوق للمنظمة المتعلمة كما يراه "سينج" هو تحمل المسؤولية، فكل طرف في المنظمة يلقي اللوم علي غيره في حالة وجود خطأ أو نتائج غير مرضية، وعندما يركز الأفراد في المنظمة علي مناصبهم فقط يصبح لديهم إحساس ضعيف بالمسؤولية تجاه النتائج المحققة، وعندما تكون النتائج مخيبة للأمال يصبح من الصعب معرفة أسباب ذلك، والتركيز علي المنصب يمنح الأفراد من أن تكون معهم نظرة بعيدة لما بعد المسؤوليات في المنصب، ويصبح من الصعب التعامل مع المشاكل الخارجية.¹

ويري السالم بأن هناك مشكلتين رئيسيتين تواجه المنظمة وهما:²

أولاً: مشكلة التمسك بالأفكار القديمة التي تشكل عائقاً أمام المعرفة الجديدة، وهو ما يمثل موتاً بطيئاً للمنظمة، لذا من اللازم أن تكون هناك أفكاراً جديدة، وربما تكون رفض التعلم تبديداً لموارد المنظمة وينتج عنه صراع داخلي مشتت للقوة ولايخدم التغيير ايجابي للمنظمة.

ثانياً: معوقات التعلم وتتمثل في الآتي:

- الأنماط الدفاعية التي تتخذها المنظمة.
- ثقافة المنظمة.
- عدم إنتظام المعلومات وقلتها.
- تدني مستويات دافعية العاملين.
- عدم توافر الوقت والأموال الكافية للتعلم.

¹ / Peter, Senge, **OP.Cit**, 1990, P: 18.

² / مؤيد سعيد السالم، **منظمات التعلم**، ط1 (الكويت: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص 80-92.

عاشراً: دور المنظمة المتعلمة في جودة إتخاذ القرار

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة في إتخاذ القرار:

عرفت المنظمة التي تشجع التعلم بين أفرادها بالمنظمة المتعلمة ، حيث يشارك العاملون فيها في تشخيص وحل المشكلات لتمكين المنظمة من إكتساب الخبرة ، ويمتاز العاملون في المنظمة المتعلمة بالقدرة علي التغيير والتحسين بإستمرار الذي ينعكس علي إزدياد معدل النمو ، التعلم ، وبلوغ الأهداف.

المنظمة المتعلمة تعمل علي تعزيز تبادل المعلومات ما بين العاملين ، كما تعمل المنظمة المتعلمة علي ظهور المرونة وذلك من خلال تقبلها لأفكار العاملين الجديدة ، وأيضاً تقبلها للتغيير من خلال تقاسم الرؤية ما بين العاملين.

وتضطلع القيادة في منظمات التعلم بأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية للمدير (الأدوار المعلوماتية والتفاعلية ، والقرارية) .

الفصل الثاني

زكاة الأعمال

الفصل الثاني

ذكاء الأعمال

تمهيد:

يعد ذكاء الأعمال من الممارسات الحديثة التي شهدتها منظمات الأعمال والذي يقوم على أساس عملية جمع البيانات من مصادرها ومعالجتها وتنظيمها وتهيئة المعلومات من خلال توفير قاعدة معلومات، كما إزدادت حاجة منظمات الأعمال في عالم اليوم إلي المعلومات الضرورية لصنع القرارات بفاعلية مما فرض علي تلك المنظمات زيادة حجم المعلومات المخزونة لديها وتنوع التطبيقات في الوصول إلي مصادر البيانات ومعالجتها والإستفادة منها عن طريق إسترجاعها ومعالجتها للحصول علي المعلومة المطلوبة لإستخدامها في دعم القرارات المطلوبة في جميع أنشطة المنظمة وعلي إختلاف المستويات الإدارية فيها، إذ تعد المعلومات التي تمتلكها المنظمات ثروة تستخدم في تحسين جودة إتخاذ القرار، بالإضافة إلي تمكين منظمات الأعمال من التعلم والتكيف مع الممارسات الجديدة. ويعتبر ذكاء الأعمال حقلاً إدارياً فنياً متعدد التخصصات، متنوع الأشكال، مختلف الواجه، متناسق ومتكامل الأبعاد يهدف إلي أن يكون سياق الأعمال والتكنولوجيات في وتيرة واحدة، تقوم على ركيزة وبنية نظم والمعلومات وتطبيقها، ولعل أهمية ذكاء الاعمال ترتبط بصورة أوضح في عصرنا هذا عصر التطور والتسارع بإدارة المعرفة. فذكاء الأعمال هي الأداة التي يستطيع متخذي القرار من خلاله تفسير المعلومات الضرورية للوصول إلي جودة القرار الإداري الصحيح والناجح والمبني على أساس قاعدة من المؤثرات المستتبطة من نظم المعلومات التي تمتلكها منظمات الأعمال.

المبحث الأول: مفهوم ذكاء الأعمال

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم ذكاء الأعمال.

ظهر مصطلح ذكاء الأعمال في عام 1865م في كتاب Cyclopedias of Commercial Business Anecdotes and للكاتب Richard Millar Deveins، والذي إستخدم هذا المصطلح لتفسير كيف أن "هنري فيرنس" وكان مصرفياً حقق أرباحاً من خلال إتخاذ القرارات بناءً على معلومات حصل عليها من البيئة المحيطة.

كما أستخدم مصطلح ذكاء الأعمال لأول مرة في مقالة تم نشرها في العام 1958 من قبل Huns (Peter Luhn) الباحث في شركة IBM، والذي عرف ذكاء الأعمال "بأنه القدرة علي فهم الإرتباط الموجود بين الأحداث الحالية من أجل توجيه الإجراءات المطلوبة نحو تحقيق الأهداف"¹ وفي عام 1989 تم تقديم ذكاء الأعمال لأول مرة من قبل Howard Dresner في مجموعة "جارتنر" حيث وصف مجموعة من المفاهيم والمناهج والتي تم تصميمها لتطوير أعمال المنظمات والقرارات بالإستناد إلي الحقائق والأنظمة المستندة إلي الحقائق (Tabatabaei,2010,28).² ومن هنا بدأ التوجه إلي البحث ودراسة ذكاء الأعمال وكيف يمكن للمنظمة أن تكون منظمة ذكية والمعايير والمبادئ التي تعكس هذا الذكاء وماهية المنظمات التي يتوفر فيها هذا الذكاء وكيف يمكن لنا قياسه كمحاولة من قبل منظمات الأعمال للإهتمام بعقلها وجعلها ذكية من باقي المنظمات في إتخاذ القرارات الذكية كميزة تنافسية وضمان صلتها وبقائها في بيئة الأعمال المتجددة (Poulsen & Arthur,2005:77).

ثانياً: مفاهيم ذكاء الأعمال

لكلمة الذكاء معان عدة،فتارة تدل علي فئة من الأعمال كأعمال الذكاء التي تتميز عن الأعمال الغريزية والآلية،وتارة تدل علي قوة المعرفة والفهم،فإذا كان الذكاء يعني بشكل عام القدرة علي التفكير المنطقي،والقدرة علي إحداث تغييرات هادفة والقدرة علي التعامل بفاعلية مع البيئة المستهدفة.

فإن ذكاء الأعمال يعني مجموعة أدوات تعمل علي إستخراج المعرفة من قواعد البيانات بحيث تمكن هذه المعرفة المنظمات من إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية.³

يعد ذكاء الأعمال ممارسة إدارية تتعلق بإيصال المعلومات الفعالة وغير الفعالة،علي نحو فعال أو غير فعال وهو "عملية لجمع المعلومات عن المنافسين والأسواق والزيائن وتحليلها بدقة لدعم قرارات الأعمال"⁴(Collins,1997:P14) ويعد أيضاً "عملية لتحويل البيانات والمعلومات والمعارف إلي ذكاء ذو قيمة"⁵(Pepper,1999:P25)،(مكليود،2000:130) وجعله قابلاً للتطبيق.⁴

¹ إبراهيم بن الطيب، دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدي المؤسسات الاقتصادية الحديثة (مجلة الريادة لإقتصاديات الاعمال: العدد3-2016)، جامعة حسبية بو علي الشلف، الجزائر، ص62.

² أري مجد علي، نحو منظور متكامل لمعمارية تقناتية مقترحة لذكاء الأعمال في متاجر الفرد منظور جزئي (مجلة زانكو: العدد1-2014)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، ص3.

³ بايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار (المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية: العدد5-أفريل2016)، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص34.

⁴ صالح، أحمد علي، العزاوي، بشري هاشم، إبراهيم خليل، الإدارة بالذكاءات، ط1 (عمان: دار وائل للنشر، 2010) ص339.

وتسمية ذكاء الأعمال متأتية من حقيقة أن هذا النمط يؤدي إلى إستخلاص نتائج ذكاء مفيدة يمكن تطبيقها في إتخاذ قرارات الأعمال، لكي تحقق المنظمة ميزة تنافسية في بيئة الأعمال وبالتالي التنوع الواسع في المنتجات ورغبات الزبائن.

ويشير (صالح وآخرون، 2010: 340) إلى أن تسمية ذكاء الأعمال متأتية من حقيقة أن هذا النمط من الذكاء يؤدي إلى إستخلاص نتائج ذكية مفيدة يمكن تطبيقها في إتخاذ قرارات الأعمال، وأن هذا النوع من الذكاء متأتي في الأصل من نشاطات أنظمة المعلومات التنفيذية، وهو يستعمل في الوقت الحاضر لوصف معالجة البيانات أو نشاطات تنقيب البيانات (شاهين، 2007: 46).

كما أنه يفهم ذكاء الأعمال على إنه "نظام متطور يحقق الإستفادة من القدرات التكنولوجية والتنظيمية للمعلومات والتطبيقات المتطورة في إستخدام معلومات دقيقة، ذات قيمة نوعية عالية متعلقة بمجال العمل ذاته وبيانات ذات موثوقية عالية الدقة من خلال جمعها من مصادرها بعناية فائقة، ومع تطبيق ما تم إكتسابه من خبرات بهدف تحسين العمليات وجودة القرارات المتخذة بناء على هذه المعلومات¹.

¹ سامي احمد عباس، ذكاء الأعمال وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي (مجلة الدنانير: العدد 12، 2018)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد:-
2018/ ص 256-عراق- بغداد).

مفاهيم ذكاء الأعمال

جدول رقم (1-3)

المفهوم	الباحث، السنة: الصفحة)
مقدرة المنظمة للمحافظة علي المعرفة المتاحة وقابليتها لتعلم المعرفة الجديدة وتطبيقها في كل المواقف التي قد تواجه فيها منافسة ما، أي المقدرة علي إيجاد أجوبة للأسئلة الجديدة وقيمة هذه المقدرة تتمثل بالوقت المستغرق لإيجاد الجواب فضلاً عن جودة الجواب نفسه.	(Hanebeck,p2000)
المقدرة الفكرية للمنظمة لحل المشكلات التنظيمية، من خلال توحيد رؤيتها الفنية والبشرية.	(Simi,2005:p189)
القدرة علي التعلم والتكيف والمرونة والتصرف تجاه المواقف والمشكلات، والتفكير بالعلاقات تفكيراً بنائياً موجهاً نحو هدف ما. ¹	(أبو النصر، 2008، p85)
القدرة علي التفكير، والإستنتاج المنطقي، والتوجه العقلي، والألمعية وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعاب والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات حتي أن كلمة (Intelligence) تعني في الولايات المتحدة الأمريكية، جهاز أو وكالة الإستخبارات العسكرية والسياسة الأمريكية وهو الجهاز الذي يجمع المعلومات ويخزنها لأجل إستعمال وشيك لها. ²	(عامر ومحمد، 2008، ص15-16)
مجموعة متكاملة من عرض البيانات والقدرات التحليلية لتقدم الحلول المنطقية لإصحاب المصالح بمختلف المستويات التنظيمية بمعلومات قيمة لإتخاذ القرارات الخاصة بهم.	(Turban et al,2010:p102)
" أن ذكاء الأعمال هو تمكين الادارة من اتخاذ المزيد من القرارات الذكية، التي يتم تفسيرها بشكل عام أو خاص ومن خلال جمع البيانات من داخل أو خارج المنظمة وتحويلها إلى منحنى معرفي"	(Bettina,2011:p35)
مجموعة من المفاهيم والأساليب والعمليات لتحسين قرارات الأعمال، التي تستخدم المعلومات من مصادر متعددة وتطبق الخبرات، إذ أنه يدمج تحليل البيانات مع نظم دعم القرار ليوفر المعلومات لجميع أفراد المنظمة من أجل تحسين قراراتهم الإستراتيجية، فمع وجود ذكاء أعمال مناسب للمنظمة ستكون قادرة علي تطوير نظم دعم قرارات ذكية لكسب ميزة تنافسية.	(Bahrami et al,2012:p162)
هو عملية تحديد المعلومات ذات القيمة وكيفية الإستفادة منها من خلال إستخدام تكنولوجيا إدارة المعرفة لإستخراج الدروس المستفادة والتي من خلالها تتمكن من تحويل المعلومات إلي معرفة وحكمة تهدف وتساعد في عملية إتخاذ القرار بصورة عملية وعلمية ممنهجة.	الباحثة*

إعداد الباحثة من عدة مصادر.

¹ / صالح، أحمد علي، العزاوي، بشري هاشم، إبراهيم خليل، الإدارة بالذكاءات، ط1 (عمان: دار وائل للنشر، 2010) ص 102-103.
² / نفس المصدر المذكور أعلاه.

إختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم ذكاء الأعمال، كما هو الحال مع بدايات أي مصطلح جديد إذ تباينت الآراء عن مرجعيته هل هو للإدارة أم لتكنولوجيا المعلومات، كما اختلفوا في دوره أهو نظام لدعم القرار أم هو نظام لتوليد المعرفة وإدارتها، لذا يمكننا القول بأن هذا المفهوم تعرض لغيره من المفاهيم إلى الاختلافات في تحديد وتفسير معناه.¹

ثالثاً: أهمية ذكاء الأعمال

يلعب ذكاء الأعمال دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل وإستراتيجيات عمل المنظمة حيث تبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في قدرة وإمكانية المنظمة في تبني مفهوم " المنظمة المتعلمة" للتعامل مع التحديات المستقبلية، وتوفير الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها (Liebowitz,2006:22) حيث برز إهتمام متزايد من منظمات الأعمال بإعادة التفكير في أدائها لأعمالها وطريقة إضافة قيمة لأصحاب المصلحة كإستجابة للتغيرات السريعة التي أصبحت تشكل ضغطاً عليها.²

أهمية ذكاء الأعمال تتحدد بالجوانب الآتية: (Pepper,1997:26)³

- 1- تمكين المنظمات من توليد إبداعات كبيرة لتحقيق أهدافها وتأسيس قاعدة لتقييم أدائها (Collins,1997:19)، من خلال تمييز العاملين في المنظمات وتشخيص معارفهم وأفكارهم وترجمتها إلى أفعال، فضلاً عن إستثمار إمكاناتها المادية في تكنولوجيا الإتصالات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى إستفادة من المعرفة التي توفرها.
- 2- جعل المنظمات توظف المعلومات والمعرفة في إبتكار إستراتيجيات أعمال ناجحة.
- 3- ذكاء الأعمال وتكنولوجيا إدارة المعرفة يتيحان معرفة أفضل عن الزبون، مع جعل المنظمة قادرة علي: (Kok,2004:26-27).

- إعتداد المعرفة المتوافرة عن ذكاء الأعمال في بناء خزين معرفي، وفي إعداد ملخص عن تفضيلات الزبائن.
- تحليل معلومات إدارة العلاقة مع الزبون، بما يحدد نجاح المنظمة وربحيته وتنافسها في السوق.

¹ فراس العزاوي، تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: العدد 86-2015)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص 449.

² نغم دايخ عبدعلي، ذكاء الأعمال وأثره في تحقيق الإبداع المنظمي (مجلة الإدارة والاقتصاد: العدد 9-2014)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص 367.

³ صالح، أحمد علي، العزاوي، بشري هاشم، إبراهيم خليل، الإدارة بالذكاءات، ط1 (عمان: دار وائل للنشر، 2010)، ص 343.

4- توفير معرفة أكبر بالمنظمة وبيئتها الخارجية، وتوفير مدخل إلي عناصر دعم القرار (Oguz,2002/p:1-6).

5- تعتمد أنظمة ذكاء الأعمال في دعم عمليات صنع القرارات وإنسيابية إجراءات العمل بمنظمات الأعمال (Weisensee et al,2004:1-10)، أو في دعم عمليات الأعمال المنظمة.

6- تحقيق الرشاقة المنظمة، وسرعة الإستجابة لبيئة العمل الجديدة والمستندة للمعرفة مستقبلاً (Bradley & Wooding,200:163).

7- التقدم في أدوات ذكاء الأعمال سهل علي المنظمات الوصول لحقائق الأعمال، ومن ثم إتخاذ القرارات الأنسب (Nitse et al,2003:263).

إلي ماتم ذكره يسهم ذكاء الأعمال في تكامل مصادر بيانات الشركة إلي قواعد البيانات وصولاً إلي مستودعات البيانات، ويبرز دور ذكاء الأعمال في تصنيفها ومعالجتها لإنجاح تلك الممارسات (Simmers,204:4).

والجدير بالذكر أن موضوع ذكاء الأعمال ليس قديم العهد، بل هو علم حديث بدأ بنظم دعم القرار وقد جاءت الحاجة إلي تطبيقات ذكاء الأعمال نتيجة ضعف في تتبع التغيرات التي تطرأ علي الأسواق، وإرتفاع تكاليف الأنظمة المعلوماتية وضعف الأداء الإداري (خليل، 210) حيث تسعى معظم المنظمات في العالم لرفع قدرتها التنافسية، أو علي الأقل البقاء ضمن دائرة المنافسة، ومحاولة إيجاد طرق أكثر ابتكاراً لجذب الزبائن، وذلك بتقديم خدمات جيدة وجديدة كمتطلب من متطلبات الاستمرارية في العمل.¹

ومن هذا المنطلق توصلت الباحثة إلي أن مفتاح الإدارة الفعالة هو في توفر المعلومات المطلوبة ذات الموثوقية العالية المتوفرة في الوقت المناسب لدعم عملية جودة إتخاذ القرار.

رابعاً: مهام ذكاء الأعمال

1- (ذخيرة الإدارة)

تتلخص مهمات الذكاء كذخيرة للإدارة بما يأتي:²

أ- يمثل ذهن متوقد للإدارة بوصفه أحد الروافد الأساسية لنظرية (مصادر المعرفة) التي توصل إليها "فيديلر" عام 1986، والتي تفرض إمكانية التنبؤ بإداء الجماعة (النعيمة، 1995:185). وبالتالي يسهم

/ إبراهيم بن الطيب، دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، (مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال: العدد 03-2016)، جامعة حسينية بو علي الشلف، الجزائر، ص 61.

2/ صالح، أحمد علي، العزاوي، بشري هاشم، إبراهيم خليل، الإدارة بالذكاءات، ط1 (عمان: دار وائل للنشر، 2010)، ص 108-109.

ذلك فيحسن إستثمار أدائهم لصالح الأداء الشامل للمنظمة، الذكاء والمعرفة عنصرين إستراتيجيين يعتمدان لإنجاز الأنشطة المنظرية وإضافة قيمة لها، كونهم الموجودان رقم واحد في أي منظمة، إضافة إلي دراسة أجراها فريق من شركة (IBM) والتي أكدت أن المنظمات المعاصرة تحتاج للعمل بذكاء أكبر لاجهد أكثر (الشواف، 2009:1).

ب- **يجسد القوة المحركة** لموارد وطاقات وقدرات وإستعدادات المنظمات المحلية والدولية والعالمية، لغرض التعامل مع التحديات للبقاء والتحول والإنتقال من موقع تابع إلي موقع قائد في القطاع الذي ينتمي إليه.

وهذا دفع المراكز المتخصصة بدراسة الذكاء إلي إعداد برامج للإرتقاء بذكاء المديرين والقادة، وتدريبهم بقصد تطوير المهارات الذكية (رأس مال الذكاء) ثم تسويقه إلي المنظمات (الخفاجي، 2007:8) لإستثمارها في تأسيس منظمات ناجحة وصناعة الإبداع والتميز وقيادة فرق الريادة بهدوء وثقة عالية وتعاون بناء.

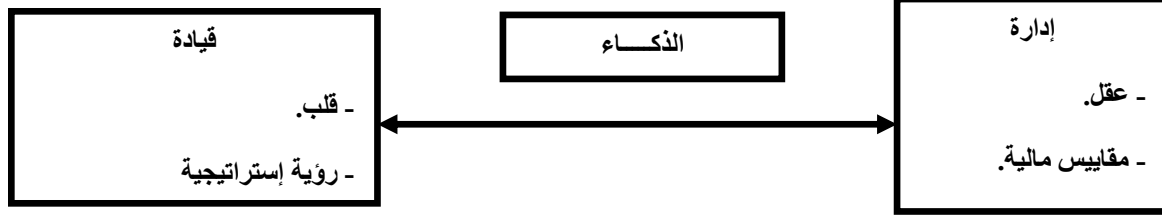
ج- يسهل سرعة الفهم لضرورة ربط الإدارة بالقيادة وإشاعة منطق (أن القيادة لا يمكن أن تقود دون إدارة ولا يمكن للإدارة أن تدير دون قيادة، لقد أصبحنا الآن بحاجة إلي جرعات متعادلة من القيادة والإدارة لكي نصل إلي الذكاء المتوازن، علي المدير أن يضيف علي قدراته الإدارية مزيداً من القيادة الوجدانية، وعلي القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية.

د- **يحقق جودة الرأي بالقرارات (صناعة وإتخاذاً)** في ظروف بيئية غاية في التعقيد المعرفي، وأن صناع القرار سواء كانوا علماء أو مهندسين لا يمكنهم أن يتعاملوا بفاعلية مع كم هائل من العلاقات والنظم اللازمة.

ويلعب الذكاء دوراً مهماً من خلال توفير المعلومات الملائمة عن طريق تنزيح مصادر الحصول عليها وبموضوعية عالية، ومراعاة التوازن بين كلفتها والقيمة المتحققة عنها (Tyson, 20:9) فضلاً عن نقل عملية القرار من التركيز علي الحلول إلي التركيز علي المشكلات، والتي يمكن أننتلق عليها متلازمة المشكلات والإدارة.

شكل رقم (1-3)

دور الذكاء في تحقيق الترابط بين الإدارة والقيادة



المصدر: نقلاً عن - صالح أحمد، العزاوي بشري، إبراهيم خليل، 2010، ص 110) - المصدر: (شعاع، 2002:1).

2- الذكاء ذاكرة فكر الإدارة المتجدد:¹

تتجسد مهام الذكاء كذاكرة فكر الإدارة المتجدد بما يأتي:

أ- يعكس مستودع للمعارف والمعلومات سواء كانت ضمنية أو/ ظاهرة، ويسهم مساهمة مباشرة في بقاء المنظمات ونجاحها، لذلك أنشأت شركة "جنرال متورز" وحدات مختصة بإدارة الذكاء، وهي تركز على المعلومات والمعرفة في عملها، ولها هيكلية واضحة ويديرها مديرين ذوي كفاءة، كما يهتم باحثين ومراقبين وإختصاصيين في المعلومات وجمعها وتحليلها مديرون ومحللون، فضلاً عن معرفتهم في مجال الأبحاث والتطوير والتخطيط الإستراتيجي. أن هكذا إهتمام بالذكاء يعني الحصول على الكثير من الأفكار المتميزة الموجودة في العقول وتحريكها.

ب- يعد مصدر لتحديث الأفكار والرؤى والمعلومات وإرسالها إلي المديرين والإدارة بصورة واضحة المعالم عن البيئة الخارجية والمنافسين، ويصرهم بالنظر خارج حدود المنظمة، لأن الذكاء من وجهة نظر (Stewart, 1997) يمثل أحد القواعد الفكرية المنظرية لتطوير رأس المال الفكري، ومن خلال إستثمار المعارف الموجودة في المنظمة وعقول الأفراد والعمل على تحديثها من خلال شحذ القدرات الذهنية (العنزي، 2001، ص 121).

ت- يمثل قناة لتدوير الأفكار بما يساهم في بناء منظمة التعلم، وهي منظمة مثالية، أي أنها بمثابة الأفق الذي تبذل المنظمة جهوداً متواصلة للوصول إليه. وتتقدم المنظمات إليه بدرجات متفاوتة للحصول على ذكاء أكثر وأكثر، من خلال الفهم والتبصر من الخبرات، وعن طريق الملاحظة والتحليل ورغبتها في تفحص حالات النجاح والفشل (السالم، 2005: 38 و 49).

¹ صالح، أحمد علي والعزاوي، بشري هاشم وإبراهيم خليل، الإدارة بالذكاءات، ط1 (عمان: دار وائل للنشر، 2010) ص 116-118.

- ث- يساهم في تهيئة الأفكار والمعلومات لإعتمادها في أي ظرف أو التوقيت من خلال:
- إمداد المنظمة بالأفكار التي تمكنها من المفاضلة بين مسارات مواجهتها وإختيار الأفضل في إطار المعلومات المتاحة.
 - دوره في تمكين المنظمات من معرفة المشكلات وتوظيف المعلومات وإدارتها بعد إنتقائها ثم تفسيرها لدعم عملية حل تلك المشكلات.

المبحث الثاني: أهداف ذكاء الأعمال

تتلخص أهداف ذكاء الأعمال بالنواحي الآتية: (شاهين، 2007، ص52-53).¹

- 1- دعم عمليات الأعمال من خلال تتبع المنافسين الحاليين والمستقبليين، وتحليل الأسواق، ومتابعة التطورات التكنولوجية.
- 2- مساعدة منظمات الأعمال في تجنب المفاجآت، وتحديد الفرص والتهديدات، وتحديد مكامن ضعف المنظمة، وتجاوز المنافسة بطرق التفكير، وحماية رأس المال الفكري.
- 3- توظيف الأدوات القيمة لذكاء الأعمال (كقاعدة البيانات المعرفية، ونظام الإتصالات الداخلية....) في إدارة معرفة المنظمة وتحقيق القيمة المعرفية.
- 4- توجيه تكنولوجيا ذكاء الأعمال لمساعدة العاملين في فهم البيانات بسرعة تمكنهم من إتخاذ قرارات أفضل وأسرع، ومن ثم الإرتقاء بمستوي كفاءة وفاعلية المنظمة.
- 5- الحصول علي رؤي عمليات الأعمال في الوقت المطلوب، ودعم عملية إتخاذ القرارات في كل المستويات المنظمة لتحويل المعلومات إلي ميزة تنافسية.

1- منظورات ذكاء الأعمال²

هناك ثلاث منظورات رئيسية أتفق عليها معظم آراء الباحثين في تحديد مفهوم ذكاء الأعمال وهي:

1- منظور دعم القرار 2- منظور إدارة المعرفة 3- المنظور التقني

بالنسبة لمنظور دعم القرار، فإن عملية إتخاذ القرار تمثل العصب الرئيسي لنجاح العملية الإدارية والتي تتطلب سرعة في ظل عصر المعلومات، لذا دعت الحاجة إلي ظهور تقانة المعلومات للمساعدة في دعم متطلبات عملية إتخاذ القرار، فكان ظهور ذكاء الأعمال سبيلاً لإستثمار المعلومات بالصورة القادرة علي إعطاء صورة واضحة عن المنظمة بالنسبة لمتخذ القرار.

¹ صالح، أحمدعلي، العزاوي، بشري هاشم، إبراهيم خليل، الإدارة بالذكاءات، ط1 (عمان: دار وائل للنشر، 2010)، ص345.
² نغم دايع عبدعلي، ذكاء الأعمال وأثره في تحقيق الإبداع المنظمي-دراسة ميدانية في عينة من كليات جامعة كربلاء (مجلة الإدارة والإقتصاد: العدد 09-2014) كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، ص367.

أما منظور إدارة المعرفة يركز علي ذكاء الأعمال كإطار لإدارة المعرفة في المنظمة وأحد مصادر توليدها وإدارتها ويشير (Golfarelli, etl, 2004:1) إلي أن ذكاء الأعمال هو عملية تحويل البيانات إلي معلومات وتحويل المعلومات إلي معرفة.

وأخيراً **المنظور التقني**، إذ يتسم هذا المنظور بالتركيز علي مكونات ذكاء الأعمال ووفقاً لهذا المنظور فإنه يتكون من مجموعة من الأدوات والتقانات والتطبيقات البرمجية التي تعمل معاً كمنظومة متماسكة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل (الصواف، 2012، ص300).

2- خصائص ذكاء الأعمال¹

تتحدد سمات ذكاء الأعمال بما يأتي:

1. تحويل المعرفة والمعلومات إلي ذكاء ذو قيمة (Thierquf, 2001: xi-xii)، وبتركيزه علي توفير المعلومات عن بيئة الأعمال بأكملها، وبما يتيح للمنظمة مواجهة القوي (الزبائن، المنافسين، والتغيير) المحيطة بها، وتوفير نظام مبكر للإنذار بالتهديدات المحيطة بالمنظمة (Collins, 1997, p19).

2. الإسهام في تخطيط الأعمال وصياغة الإستراتيجية وتنظيم موارد المنظمة، ومن ثم توفير إطار عقلائي لإدارتها (العزاوي، 2008، ص20).

3. يري (Richard Hames) أن ذكاء الأعمال ذو أفق إستراتيجي واسع ولا تتحسر جهوده بالدور التكتيكي، إذ أنه يجمع ما بين المستوي التكتيكي قصير الأمد (بتعبيره عن معرفة صناع القرار بالتغيرات ضمن المنظمة وفيما حولها) والمستوي الإستراتيجي الطويل الأمد (بإشارته إلي المعرفة المهمة عن المنظمة وفيما حولها) والمستوي الإستراتيجي (بإشارته إلي المعرفة المهمة عن المنظمة، وبمبا يجعل الإستراتيجيات المنبثقة ممكنة) وفق (Burns, 2203:9).

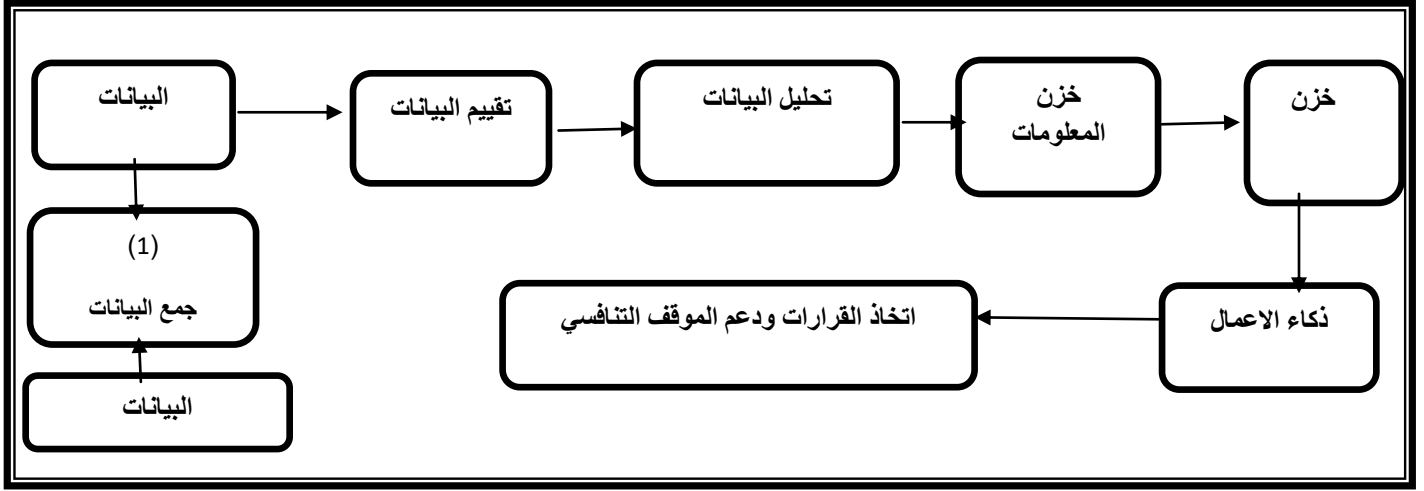
3- المهام الأساسية لذكاء الأعمال²

تقوم أنظمة ذكاء الأعمال بعدد من المهام الرئيسية التي تساعد علي تنفيذ مهامها تجاه المنظمة بالشكل الذي يساعد إدارات المنظمة علي جودة إتخاذ القرار ودعم موقفها التنافسي، الشكل التالي يوضح هذه المهام.

^{1/} صالح وآخرون، مصدر سبق ذكره أعلاه.

^{2/} عبدالناصر علك حافظ، حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز علي وظائف المنظمة، ط1 (الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014)، ص132.

الشكل (2-3)
مهام ذكاء الأعمال



Sesource :Mcleod,Raymond(1998)Management InformationSystem,7 Edition,Prentice-Hall international,Inc.p59.

من خلال هذه المراحل ينبغي الإشارة إلى كل من المفاهيم التي تتعلق بالبيانات والمعلومات،ومجال الفروقات بينهما:

جمع البيانات: في هذه المرحلة تقوم أنظمة ذكاء الأعمال بجمع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية، بحسب الأغراض المطلوبة لدعم عملية إتخاذ القرار.

1- **تقييم البيانات:** في هذه المرحلة يتم تقييم البيانات لتحديد البيانات التي من الممكن إستخدامها والإستفادة منها في عملية إتخاذ القرار.

2- **تحليل البيانات:** يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات للحصول علي المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات.

3- **خزن المعلومات:** تخزن المعلومات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة في قواعد البيانات لكي تكون جاهزة لمتخذي القرار.

4- **إتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي:** في هذه المرحلة يتم إسترجاع المعلومات المخزنة في قواعد البيانات للإستفادة منها في إتخاذ القرارات المختلفة والتي تدعم بدورها الموقف التنافسي للمنظمة في ظل المتغيرات التي تعمل فيها.

4- معوقات ذكاء الأعمال

كما يواجه استخدام ذكاء الأعمال في المنظمات عدة معوقات منها ما يتعلق بإتفاقيات التسويق، الإدارة التقليدية، بالإضافة إلى الفلسفة، والثقافة التنظيمية، وعوامل سياسية. ويعزي ذلك الأمر لضعف إدراك المدراء لمفهوم ذكاء الأعمال، والنظرة إلى وظيفة ذكاء الأعمال كوظيفة منعزلة عن بقية نظم المعلومات المتوفرة في المنظمة¹.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تمهيد:

كان لثورة المعلومات والتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإنتشار استخدامات شبكة الإنترنت، وظهور مفاهيم ذكاء الأعمال والنظم الذكية المتعددة في تطبيقاتها، وإستثمارها في منظمات الأعمال دور كبير في ظهور مفهوم إدارة المعرفة في معالجة البيانات وتخزين المعلومات في قواعد البيانات وإسترجاعها، وتسهيل عملية المشاركة بالمعرفة المتاحة وإدارتها للإفادة منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ومساندتها في جودة إتخاذ القرار.

والمشكلة التي تواجهنا ليست كما كانت في السابق، مشكلة نقص المعلومات، بل المشكلة الآن هي التعامل الذكي ليس فقط مع الكم الهائل من المعلومات بل مع التنوع والتباين في طرق نقل وتخزين وتبادل المعلومات².

وفيما يلي بعض الحقائق الأساسية التي تساعد علي توضيح مفهوم إدارة المعرفة وفهمه:³

- 1- إنها فلسفة إدارية حديثة تهدف لجعل المنظمة أكثر براعة وذكاء.
- 2- مجموعة من الأنشطة تعني بتنظيم وتخزين المعرفة وإسترجاعها ونشرها والمشاركة بها وتطبيق إدامتها أينما ومتي طلبت بالسرعة والوقت المناسبين.
- 3- القدرة علي حل المشكلات، وجودة إتخاذ القرارات وتحقيق الميزة التنافسية، لذا فإن جهود إدارة المعرفة تكون منبثقة من إستراتيجية المنظمة.

¹ / بسيم قائد عبده محمد، 2010، ص10.

² مركز الإمارات للدراسات الإستراتيجية والبحوث، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، مدحت ابو النصر، تاريخ الإطلاع: 2020/1/13، الساعة 12:39 ظهرأ. www.ecssr.ae

³ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013م)، ص105.

4- إنها ليست مجرد مفهوم يستند الي تكنولوجيا المعلومات، بل تعد التكنولوجيا بعداً من أبعاد إدارة المعرفة وليست بعدها الوحيد، إذ يشير الأدب المنشور أن (80%) من إدارة المعرفة يعود للثقافة التنظيمية وعوامل إنسانية، وأن (20%) فقط منها يعود للتكنولوجيا.

أولاً: مفهوم المعرفة

قام(جري) بتوضيح مفهوم المعرفة كالآتي:¹

المعرفة: هي الإستفادة الكاملة من المعلومات والبيانات بصحبة إمكانيات الأشخاص ومهاراتهم من كفاءات وأفكار وبديهيات، والمعرفة إما تخزن في العقل الفردي، وإما أن ترمز في العمليات النظامية، كالوثائق، المنتجات، التسهيلات، والأنظمة.

أما **المعرفة لغوياً:** فمصدرها (عرفة)، وهي من الفعل (عرف) وهي الإدراك الحسي والمعنوي بالشئ، كما إن هنالك فرق بين المعرفة والعلم. فالعلم أشمل، أما المعرفة فهي جزئية ليست شاملة لكل جوانبه (الشئ) وإحاطته إحاطة كاملة.

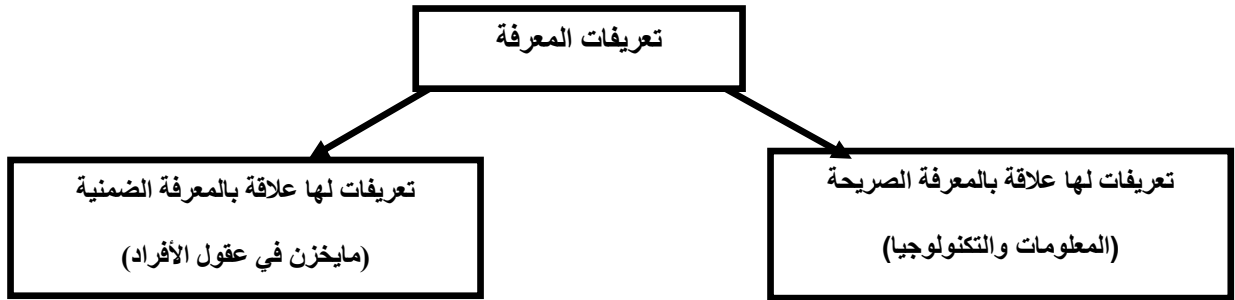
وكذلك يمكن تلخيص مفهوم المعرفة بالمعادلة الرمزية التالية:²

$$\text{المعرفة} = \text{المعلومات} + \text{المشاركة} + \text{الفهم} + \text{التوظيف}$$

هنالك تعريفات مختلفة للمعرفة تدور حول محورين هما: **المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية،** كما هو موضح بالشكل التالي:³

شكل رقم (3-3)

تعريفات المعرفة



المصدر: أبوبكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، ط1 (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2016)، ص 23-24.

¹ عمر احمد همشري، 2013، ص 23.

² عمر احمد همشري، مصدر سبق ذكره أعلاه.

³ أبوبكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، ط1 (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2016)، ص 23-24.

ثانياً: التعريفات القائمة علي المعرفة الصريحة

- هي معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة،أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة.

- معلومات تم تفسيرها وإعطائها معني بحيث أصبحت مفيدة لحل مشكلة أو إتخاذ قرار.

- البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

ثالثاً: التعريفات القائمة علي المعرفة الضمنية

- هي مايبقي في رأس الفرد.

- المزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة، والرؤي الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة.

وعرفت المعرفة بأنها" التعلم من الأخطاء".وبأنها"إيجاد الطريقة التي تسهل عملية الحصول علي حكمة ومعارف العاملين في المنظمة،ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع".

ويمكن تعريف المعرفة تعريفاً شاملاً بأنها"مزيج من المعلومات والخبرات والقيم والإتجاهات والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والأفكار والمنظورات والأحكام والتوقعات والمنهجيات والقوانين والسياسات وأدلة العمل والإجراءات التي تبني عليها أساليب العمل والقرارات،ومعرفة الكيف(البراعات)،التي يمتلكها الفرد أو المنظمة،وتستعمل في حل المشكلات وإتخاذ القرارات"¹.
وللمعرفة إطاران،إطار عام وإطار تكنولوجي،فهي تستند في إطارها العام علي تعلم ضمني(معرفة ضمنية) وصريح(معرفة صريحة)،وتفكير متكامل قائم علي أساس المعلومات المستخلصة من بيانات من مصادر متعددة.²

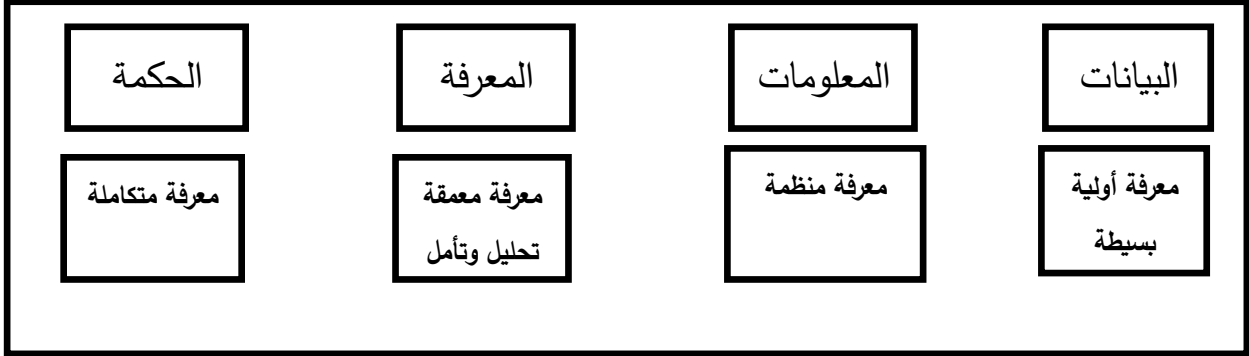
والمعرفة في إطارها التكنولوجي لا بد أن تتحول إلي قواعد معرفة،وهي نماذج للمعرفة الإنسانية تستخدم الحاسوب والنظم الخبيرة،ويعد هذا جزءاً مهماً من نظم المعرفة المحوسبة.

ومن المنظور المعلوماتي،تعرف المعرفة بأنها سلسلة مترابطة ومتكاملة من المراحل،تبدأ بالبيانات وصولاً إلي الحكمة والتي تمثل قمة المعرفة ، كما هو موضح في مايلي:

¹ / عمر احمد همشري، 2013، ص57.
² / نفس المصدر أعلاه.

الشكل رقم (3-4)

المنظور المعلوماتي للمعرفة¹



المصدر: / أبو بكر محمود الهوش، مصدر سبق ذكره اعلاه، 2016، ص28.

رابعاً: أنواع المعرفة²

تصنف المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما:

المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، فيما يلي شرح مبسط لهما:

- 1- **المعرفة الصريحة أو الظاهرة:** هي المعرفة القائمة علي إقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية، وهي معرفة قابلة للوصول والنقل والتعلم، كما يمكن تقاسمها بين جميع العاملين أو المستفيدين علي أساس تشاركي، وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية (إجراءات العمل، والسياسات، وقواعد البيانات والمعرفة وغيرها) ولذلك تسمى المعرفة الرسمية.
- 2- **المعرفة الضمنية:** يطلق عليها أيضاً المعرفة غير الرسمية أو غير المكتوبة، وتتمثل في النماذج العقلية، والخبرات، الإعتقادات، القيم والمهارات التي تستقر في العقل البشري أو المنظمات، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وهي ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها وترميزها علي الرغم من قيمتها البالغة لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة، حيث لا يمكن إكتسابها إلا من خلال الحوارات والمناقشات مع صاحب المعرفة، وإلا أنه من الممكن للمنظمة أن تخسر تلك المعرفة في حال غادر حامل المعرفة المنظمة بسبب الإستقالة أو التقاعد، أو لأي سبب آخر، لذلك يجب علي المنظمات الحرص علي إستبقاء وتحفيز أفرادها المتميزين لتحويل معرفتهم الضمنية إلي معرفة مكتوبة كما تشجعهم علي نشرها وتقاسمها مع زملاء العمل.

¹ / أبو بكر محمود الهوش، مصدر سبق ذكره اعلاه، 2016، ص28.

² / عمر احمد همشري، 2013، ص65-67.

مما سبق، يمكن القول بأن هناك خاصيتين مهمتين للمعرفة الضمنية هما:

1- أنها ذاتية ومتجذرة بعمق في عقول الأفراد، وخبراتهم وقيمهم وإتجاهاتهم، وبذلك يصعب ترميزها.

2- أنها تعتبر مصدراً مهماً لمعرفة المنظمة وتنافسياتها، لأن المنظمات المنافسة تجد صعوبة في إستنساخها أو تقليدها، وعليه تعمل هذه المنظمات جاهدة علي إستقطاب حاملي هذه المعرفة للعمل لديها إذا تمكنت من ذلك.

كما أن هنالك ضرورة توافر شرطين أساسيين لتبادل المعرفة الضمنية وتشاركها وإستخدامها، هما:

- الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة، وتوافر مناخ تنظيمي صحي يشجع علي تبادل المعرفة الضمنية.

- وجود تفاعل شخصي غير رسمي بين أفراد المنظمة، لأن تبادل المعرفة الضمنية أفضل في الأوضاع غير الرسمية.

خامساً: أهداف إدارة المعرفة

أكد الباحث الإداري HallSopple & Singh علي أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلي تحقيق أغراض وأهداف متعددة ومن بين هذه الأهداف التالي:1

1. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
2. بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها من خلال الذكاء البشري.
3. السعي إلي إيجاد قيادة فاعلة قادرة علي بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
4. توليد المعرفة اللازمة والكافية، والقيام بعمليات التحويل المعرفية(تحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة صريحة) وتحقيق عمليات التعلم.
5. تعمل علي جمع الأفكار الذكية من المنظمة، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في داخل المنظمة.

سادساً: أهمية إدارة المعرفة²

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:

¹ / أ.د.أبو بكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، ط1، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2016)، ص79-81.
² /عبدالله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1(عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015)، ص28.

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية، وتحسين خدمة العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمة.
2. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار، وإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات علي تشجيع القدرات الإبداعية.
3. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالإداء المنظم المعتمد علي الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. أداة لإستثمار رأس المال الفكري للمنظمة.

سابعاً: خصائص إدارة المعرفة

للمعرفة خصائص متعددة ، من أهمها مايلي:¹

- 1- أنها إنسانية، فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية.حيث أن كثير من المعارف يحتفظ بها علي نحو خلاق في رؤوس الأفراد.
- 2- أنها تراكمية، إذ تتكون المعرفة وتحدث علي فترات زمنية طويلة ويحتفظ بها الفرد أو المنظمة بغرض معالجة مشكلات أو مواقف معينة.
- 3- أنها تولد وتتجدد إذ إن لدي بعض المنظمات خصوبة ذهنية تجعلها قادرة علي توليد المعرفة من خلال الأفراد المبتكرون فيها.
- 4- أنها تخزن، فالمعرفة يمكن أن تخزن في الوثائق، وعقول الأفراد، وقواعد المعرفة وغيرها....
- 5- أنها لاتفني بالإستعمال، إذ إن المعرفة قابلة للإستعمال الدائم لأكثر من غرض.

ثامناً: مراحل إدارة المعرفة

ينظر المدخل الإداري إلي إدارة المعرفة كعملية تتعدد فيها المراحل، وقد جاء هذا التعدد كمحصلة لإختلاف الباحثون والكتاب، فلقد رأي بعضهم بأن هذه العمليات تتمثل في مرحلتين هما: إكتساب وإستخدام المعرفة ومنهم من يري أنها تتضمن أكثر من مرحلتين لتقوم علي خمسة مراحل هي: تكوين المعرفة، تخزين المعرفة، إسترجاع المعرفة ، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة. وبناءً علي مفهوم إدارة المعرفة علي أنها جميع الأنشطة التي تسعي إلي خلق المعرفة وإكتسابها ومشاركتها وتطبيقها للإستفادة منها في حل المشكلات وعملية التعلم، والتخطيط الإستراتيجي وصنع

¹ / عمر أحمد هشري، إدارة المعرفة الطريق إلي التميز والريادة، ط1 [عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013]، ص63.

القرار، فقد قدم "جانيش بهات" في دراسته النظرية نموذجاً لدورة تطوير المعرفة داخل المنظمة تشمل المراحل التالية:1

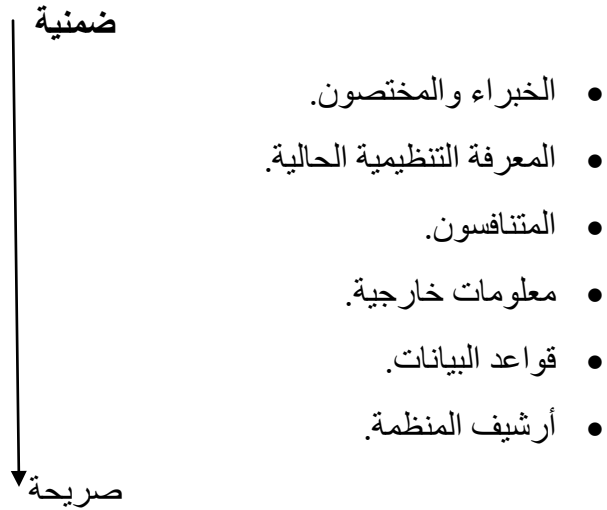
تاسعاً: تكوين وإنتاج المعرفة

تعد عملية تكوين معرفة جديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة، فالمنظمة الناجحة والمتعلمة هي التي تكون وتنتج المعرفة الجديدة باستمرار، وقد أطلق علي هذه العملية مسميات أخرى هي : إنشاء المعرفة، إبداع المعرفة، وإكتشاف المعرفة. وأن هنالك علاقة كبيرة بين تكوين المعرفة وعمليات التعلم والإبداع وتشكيل فرق العمل ودورها حيث تزيد من كفاءة المنظمة بإيجاد حلول جديدة لمشكلات مستعصية تواجهها.

إكتساب أو تبني المعرفة: المقصود بإكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلي الحصول علي المعرفة، حيث تتعدد مصادر الحصول عليها وتدرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وذلك علي النحو المبين في الشكل التالي:2

الشكل رقم (3-5)

التدرج من المعرفة الضمنية إلي المعرفة الصريحة



المصدر: غزالي عادل، مصدر سبق ذكره أعلاه، ص 282. ولايعني إكتساب المعرفة حصول المنظمة علي معرفة جديدة فقط، لأنه يعني أيضاً قدرة المنظمة علي إبداع المعرفة الذي يشير إلي قدرة المنظمة علي تطوير أفكار وحلول مبتكرة ومزج المعرفتين الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات، التي من شأنها تكوين حقائق ومعانٍ جديدة، يتوقف الحكم

^{1/} غزالي عادل، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري (أطروحة دكتوراه، تخصص موارد بشرية)، قسم علم إجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2015/2016، ص 281.

^{2/} غزالي عادل، مصدر سبق ذكره أعلاه، ص 282.

علي كون المعرفة جديدة قدرتها علي حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية.(رفعت عبدالحليم القاعوري،2005،ص61).

وتعرف عملية توليد المعرفة بأنها " تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة."ويتضح من هذا التعريف نقطتين أساسيتين، هما :¹

1- عملية تكوين المعرفة تشمل نوعي المعرفة الصريحة والضمنية.

ثانياً: تركز علي عملية تحويل المعرفة بأنماطها الأربعة، عن طريق نموذج "SECI" وهو كالاتي:

أ- التفاعل الإجتماعي : يعني تحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة ضمنية، من خلال الحوار والنقاش والتدريب،أي الأنشطة الجماعية التي تساعد علي نقل المعرفة ومشاركتها مابين الأفراد داخل المنظمة.

ب- الإخراج أو الإظهار : يعني تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلي معرفة صريحة أي مكتوبة في شكل إرشادات وأدلة عمل وكتيبات، ألخ.


ت- الدمج أو التركيب: يعني تحويل المعرفة الصريحة إلي معرفة صريحة إذ يعاد تشكيل البيانات والمعلومات المتوفرة وإعادة تنظيمها وهيكلتها مع بعضها بعضاً لإنتاج معرفة صريحة جديدة.

ث- الإدخال والتضمين الداخلي (التدوير) : يعني تحويل المعرفة الصريحة إلي معرفة ضمنية من خلال القراءة والإطلاع علي ماهو مكتوب من معلومات، الأمر الذي يؤدي إلي إثراء المعرفة الضمنية عند الأفراد ومن ثم إعادة تشكيلها لتوليد معرفة جديدة.

¹ / عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1[عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع،2013]،ص 124-125.

الشكل رقم (3-6)

عمليات تحويل المعرفة

التفاعل الإجتماعي (ضمنية – ضمنية)		الإخراج أو الإظهار (ضمنية – صريحة)
الإدخال والتضمين الداخلي (صريحة – ضمنية)		الدمج أو التركيب (صريحة – صريحة)

المصدر: عمراحمدهمشري، 2013، ص125.

يضاف إلي ماسبق أن عملية تكوين المعرفة هي جهد بشري إبداعي، إذ من المعلوم أن الأفراد هم فقط الذين يكونون المعرفة، وأن المنظمة لاتستطيع تكوينها بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يملكها الأفراد هي أساس المعرفة المنظمة.

2- تنظيم المعرفة

المعرفة المتواجدة في المنظمة لاتكون ذات قيمة إذا لم يتم تنظيمها حتي يتمكن العاملون من الوصول إليها وإسترجاعها بغرض الإستفادة منها في شتي النواحي وخاصة فيما يتعلق بجودة المعلومة والمعرفة لإتخاذ القرار. حيث إن إخفاق متخذي القرار في الوصول إلي المعرفة الصريحة المتوافرة في المنظمة وإسترجاعها يعود إلي ضعف طرق معالجتها أو تنظيمها إضافة إلي تصنيف المعرفة وتحديد موضوعاتها في هيئة قواعد بيانات وإعداد خرائط المعرفة وغيرها من العمليات.

3- تخزين المعرفة

بعد عملية تنظيم المعرفة تقوم المنظمة بتخزين المعرفة من خلال عدة طرق من أهمها:¹

- جمع المعرفة بطريقة منظمة، ويتم تحليلها وتنقيتها ومن ثم ترتيبها وتنسيقها ليتم تخزينها ليتم تداولها بسهولة ونشرها وإستخراجها بدقة ويسر من قبل العاملين في المنظمة.
- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مجال عمله في قاعدة بيانات أو نظام لتسجيل الدروس المستفادة بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادوا الإطلاع أو اللجوء إليها.

¹ / عبدالله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، (عمان : دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015)، ص38.

- تقديم المعرفة الموجودة لدى الأفراد إلي شخص أو لإدارة معينة وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، وتخزينها علي أفضل وأدق صورة.

4- إسترجاع المعرفة

إن مدي الإستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز في القدرة علي إسترجاع ما هو معروف في القواعد المعرفية، حيث تشير هذه العملية إلي مجموعة العمليات التي تهدف إلي البحث عن المعرفة والوصول إليها بقصد الإستفادة منها لإغراض حل مشكلات العمل، وتحسين عمليات الأعمال، وإتخاذ القرارات، حيث أن مدي الإستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز علي القدرة علي إسترجاع ما هو موجود بالقواعد المعرفية.¹

5- تطبيق المعرفة

تعد هذه العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها، وإذ لا توجد فائدة من العمليات السابقة جميعها إذا لم يتم تطبيق المعرفة والإستفادة منها حيث تعرف بأنها " الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية" بما يضمن إستعمال المعرفة المتاحة وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للإستفادة منها في حل المشكلات وإتخاذ القرار وإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة المتعلمة في بيئة تتطلب الإبداع والإبتكار والتجديد.

حيث أن من المعلوم أن **تطبيق المعرفة** يسمح للعاملين بالتعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلي إبتكار معرفة جديدة، كما يتطلب تطبيق المعرفة تفويض للعاملين بصلاحيات واسعة لتطبيق معارفهم إضافة إلي توفر المقومات التكنولوجية والتنظيمية الأخرى، بما يتيح توفير بيئة مناسبة للتطبيق.²

وقد أشار (Quinn,et,al,1996,76-80)إلي إمكانية إعتداد أربعة مبادئ لإبتكار المعرفة(الكبيسي،2002)وهي:³

1. تعزيز مقدرة الأفراد علي حل المشكلات.
2. التغلب علي معارضة الأفراد ذوي الخبرات والمهارات للمشاركة بالمعلومات.
3. التحول من الهياكل الهرمية إلي التنظيمات الشبكية.
4. تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

¹ أوبكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، ط1 (القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2016)، ص164-166.

² عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلي التميز والريادة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013)، ص139-140.

³ إلبث حسين، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة (مجلة بحوث مستقبلية: العدد13-2006)، قسم نظم معلومات ادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص22.

عاشراً: معوقات إدارة المعرفة

يواجه تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات والمعوقات في المنظمات، أهمها مايلي:¹

- 1- ضعف إلتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها.
- 2- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وأهمية دورها في المنظمة.
- 3- ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة وتشمل هذه الثقافة التنظيمية غير الداعمة، والبنية التكنولوجية الضعيفة، وعدم ملائمة البيئة التنظيمية.
- 4- ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفاً من فقدان التميز الشخصي لدي بعض العاملين، وإعتمادهم علي العمل الفردي، وضعف الحوافز المقدمة لهم.
- 5- عدم الإهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة.
- 6- مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة علي تبني مفهوم إدارة المعرفة.

إحدى عشر: تحديات إدارة المعرفة

تواجه منظمات الأعمال تحديات جسيمة للبدء في برنامج إدارة المعرفة، وقد أشار (Mc Dermott) إلي أربعة تحديات، وهي: (عبدالله مسلم، 2015، ص54).²

- 1- التحدي التقني المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد علي التفكير معاً.
- 2- التحدي الإجتماعي المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة، وتدعيم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من التقليد.
- 3- تحدي الإدارة المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
- 4- التحدي الشخصي المتمثل في الإنفتاح علي أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار، والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

ولابد من الإشارة إلي أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مفهوم المعرفة ومفهومي الذكاء والتعلم. فالذكاء هنا يعني المقدرة علي الإبتكار وإكتساب المعرفة وتطبيقها، وعلي تحسين العمل وإتخاذ القرارات بناء علي المعرفة. أما التعلم فهو التغيير الحاصل علي قابليات الشخص الذهنية والمعرفية وخبراته ومهاراته

¹ / عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلي التميز والريادة، ط1 (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013)، ص144-146.

² / عبدالله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1 (عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015)، ص54.

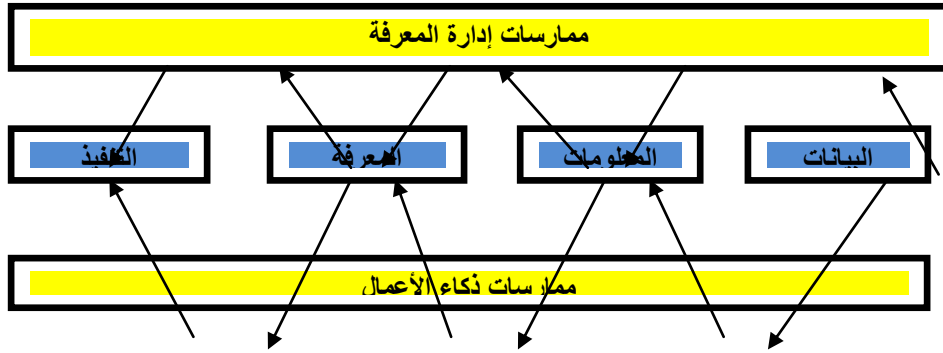
نتيجة للتدريب والممارسة، وقد يتم التعلم التعلّم علي مستوى الفرد أو المنظمة، مما أدي إلي ظهور مايسمي بالمنظمة المتعلمة.

اثني عشر: ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة في نظام إدارة المعرفة.

إن التغييرات الحديثة التي مست نظام إدارة المعرفة لم تكتفي بالتركيز علي مجال هذا النظام بل إمتد إلي مختلف الممارسات الضرورية واللازمة لإنتاج وتبادل وصيانة المعلومات والمعارف، حيث نتج عن ذلك نوعين من الممارسات الخاصة بذكاء الأعمال، التي تشمل ممارسات اليقظة (التكنولوجية أو الاستراتيجية) والتي تعني بنشر وتبادل المعارف الخارجية وتحويلها إلي داخلية (Jakobiack,2004) ومن جانب آخر ممارسات إدارة المعرفة التي تهدف إلي توفير وتنسيق المعارف المنتجة داخلياً وتوزيعها إلي كافة الأطراف في المنظمة.

الشكل رقم (3-7)

نظام إدارة المعرفة



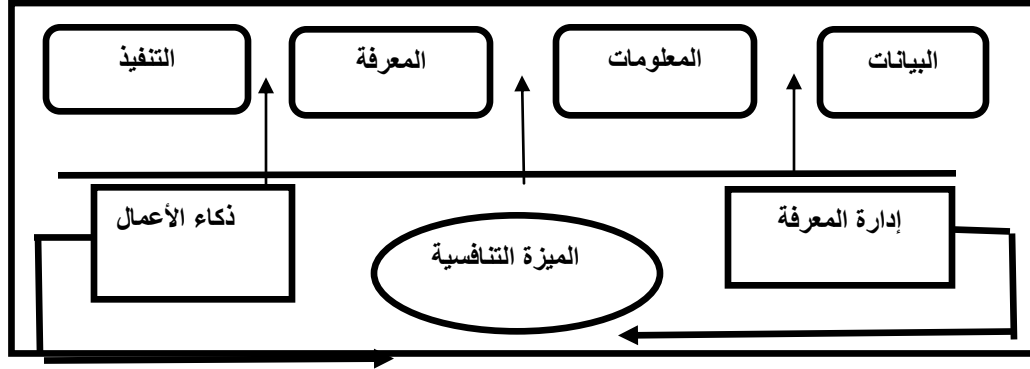
المصدر: عبدالناصر موسي، 2012، ص137.

ويمثل كلا النوعين من الممارسات في الوقت الحاضر جوهر نظام إدارة المعرفة الذي يتكفل بإنتاج وتبادل وصيانة وتحديث حماية المعرفة المتحصل عليها سواء من خارج المنظمة، ذكاء الأعمال أو من داخل المنظمة (إدارة المعرفة (F Blondel, S (Edouard),¹.

1- من خلال هذا المبحث نوضح بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة ومدى إرتباطها بذكاء الأعمال، وذلك من خلال التمييز ما بين المصطلحات والمفاهيم الأساسية التي ترتبط بكل منهما، وهذه المفاهيم هي: البيانات، المعلومات، المعرفة، والذكاء. من خلال الشكل التالي:

¹عبد الناصر موسي، 2012، ص132.

الشكل رقم (3-8) إدارة المعرفة ونكاء الأعمال



المصدر: عبدالناصر موسى، 2012، ص133.

البيانات: هي المعطيات الخام من الأرقام، والأصوات، والصور. أي هي المادة الخام بناء علي ما يحدث من أفعال وأحداث.

المعلومات: هي نتيجة معالجة البيانات يدوياً أو حاسوبياً أو بالحالتين معاً، وأهم ما يحدث في عملية معالجة البيانات هو إيجاد قيمة لها بحيث يكون لها مستوي عال من الدقة والموثوقية.

حيث أن قيمة المعلومة تعتمد علي مدي منفعتها للمنظمة والحصول علي المعلومة لم يعد مشكلة بالنسبة للمنظمة بل يكون من خلال الحصول عليها بصورة أسرع من الآخرين من الكم الهائل من المعلومات المتاحة. والشكل رقم (2) التالي يوضح كيفية إستخراج المعلومات ذات القيمة للمنظمة.

المعرفة: من أبسط التعاريف المقدمة للمعرفة تعريف ألان بيرتون (Alan Burton, 1999)، المعرفة هي تراكم للمعلومات والمهارات المستمدة من تلقي وإستعمال المعلومات.

الذكاء: يعرف الذكاء بأنه القدرة علي التحليل والتركيب والتمييز والإختيار، وأن يتكيف إزاء المواقف المختلفة. كما يعرف الذكاء كذلك بأنه القدرة علي التكيف السريع مع وضع مستجد وإيجاد حلول للمشاكل التي تنشأ.

2- العلاقة بين ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة¹

بعد معرفتنا أن هناك فرقاً ما بين البيانات والمعلومات والمعرفة، وأن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية إحتياجات محددة وأن المعرفة هي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيف يستفيدون منها فإنه تجب الإشارة الي أن هناك فرقاً كذلك ما بين ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة وأن سبب الإختلاف

¹ عبدالناصر موسى: (ورقة مؤتمري بعنوان: إدارة المعرفة وذكاء الأعمال-تكاملي أم إختلاف؟)، جامعة الزيتونة الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، 23-26 أبريل 2012، الأردن.

بينهما يرجع إلي أن ذكاء الأعمال يتعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات)، أما إدارة المعرفة فتتعامل مع الإنسان.

تختلف إدارة المعرفة عن ذكاء الأعمال في عدة جوانب منها:

1. يعتبر ذكاء الأعمال حقل علمي جديد الهدف الأساسي منه يتمثل في ضمان الوصول إلي المعلومات وتخزينها وإسترجاعها ونقلها وضمان سريتها،أما إدارة المعرفة فهي أقدم وتهتم بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة المتعلقة بهذه الأصول،والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، وإستخدامها والمشاركة فيها.
2. يبحث ذكاء الأعمال عن معلومات محددة ونهائية عن المنافسين الحاليين والمحتملين، الإبداع في أنشطة المنظمة، التطور التكنولوجي في المجالات الحالية، إدارة المخاطر.. الخ، فإن إدارة المعرفة توفر وسائل لرسملة كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات قيمة للمنظمة في أي مجال وفي أي فترة زمنية.
3. إدارة المعرفة تستخدم التكنولوجيا للمساعدة في إدارة وتحليل المعلومات غير المهيكلة وبصفة خاصة الوثائق النصية في حين يعمل ذكاء الأعمال علي جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات والمعلومات المهيكلة لإتخاذ قرارات فعالة (Marwick,2001).
4. يهتم ويركز ذكاء الأعمال علي المعرفة الظاهرية(الصريحة)،في حين تهتم إدارة المعرفة بكل من المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد.
5. كل من ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة يقومان بتحويل المعلومات إلي معرفة، فإن مجال تركيز كل منهما مختلف فإدارة المعرفة تهتم بصفة أساسية بالبيئة الداخلية،حيث يهتم ذكاء الأعمال بصفة أساسية بالبيئة الخارجية لها وهذا قد يتسبب في خلق إشكالية في إدارة والتنسيق بين المعلومات والمعارف الداخلية والخارجية ووضعهما في إتساق واحد.

3- تكامل ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة

علي الرغم من التباين ما بين ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة فإن كلا المفهومين يهدفان إلي تحويل البيانات والمعلومات إلي معرفة، ولأن إدارة المعرفة تهتم بصفة أساسية بالبيئة الداخلية للمنظمة وذكاء الأعمال يهتم بصفة أساسية بالبيئة الخارجية، لذا فإن إدماج كل من ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة في نظام واحد هو نظام إدارة المعرفة يحقق التوازن بين المعرفة الضمنية التي توفر ميزة

تنافسية (لأن الكفاءات يصعب تقليدها) والمعرفة الصريحة التي يسهل تحويلها ومتاحة إلى أصحاب المصلحة بالنسبة إلى المنظمة (Kogut and Zanden,1992)¹.

يمثل ذكاء الأعمال دوراً هاماً في هذا النظام من خلال قدرته علي تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، أما إدارة المعرفة فتعمل علي جمع وتنظيم المعارف وجعلها متوفرة علي أساس المشاركة. كل من ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة يتعاملان مع المعرفة، فالمعرفة في مجال إدارة المعرفة مستمدة بصفة أساسية من الأفراد(معرفة ضمنية)، أما المعرفة في مجال ذكاء الأعمال فهي مستمدة من البيانات والمعلومات المجمعة، ولكنها معرفة بعد أن تتم عمليات التحليل عليها وبهذا المعني، فإن ذكاء الأعمال يشتمل علي عملية تحويل البيانات إلى معرفة ومن ثم إدارة هذه المعرفة.

أهمية تكامل مفهوم المعرفة ومفهومي الذكاء والتعلم

لابد من الإشارة إلي أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مفهوم المعرفة ومفهومي الذكاء والتعلم. فالذكاء هنا يعني المقدرة علي الابتكار وإكتساب المعرفة وتطبيقها، وعلي تحسين العمل وإتخاذ القرارات بناء علي المعرفة أو مايمكن نقله من معرفة إلي معرفة أخري تستخدم لصنع قرارات جديدة. أما التعلم فهو التغيير الحاصل علي قابليات الشخص الذهنية والمعرفية وخبراته ومهاراته والذي يؤدي إلي تغير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال وقد يتم التعلم علي مستوي الفرد أو المنظمة ، مما يؤدي إلي ظهور مايسمي بالمنظمة المتعلمة.² من بين الحجج المقدمة لتكامل ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة هو أن المستخدم النهائي لايهتم في أغلب الأحيان بالتمييز بينهما(Seeley, T.Davenport,2006)³. والشكل التالي يوضح ذلك.

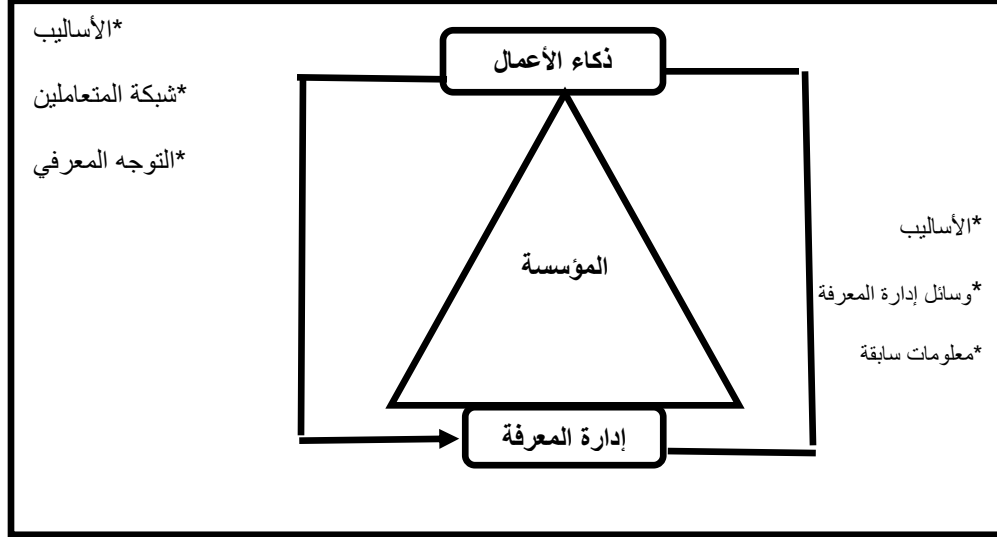
¹عبدالناصر موسى:(ورقة مؤتمر بعنوان: إدارة المعرفة وذكاء الأعمال-تكامل أم إختلاف؟)،جامعة الزيتونة الأردنية،المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة،23-26 أبريل 2012،الأردن.

²عمر أحمد الممشري،إدارة المعرفة الطريق إلي التميز والريادة، ط1(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع)،ص58.

³عبدالناصر موسى:(ورقة مؤتمر بعنوان: إدارة المعرفة وذكاء الأعمال-تكامل أم إختلاف؟)،جامعة الزيتونة الأردنية،المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة،23-26 أبريل 2012،الأردن.

الشكل رقم (3-9)

تكامل ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة



المصدر: عبدالناصر موسى، 2012، ص137.

وفي الأخير نذكر أن أهداف كلا المفهومين هو زيادة القدرة الإستيعابية للمنظمة وأن نقاط التقارب أكبر من الإختلاف، فإن بناء عليه يكمن التكامل الضروري بين المفهومين.

المبحث الثالث: تكنولوجيا تحليل البيانات

ذكاء الأعمال هو نظام معلوماتي يجمع بين تخزين المعلومات وأدوات تحليل البيانات وإدارة المعرفة، حيث تعمل تكنولوجيا تحليل البيانات علي تجميع البيانات عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة كمنشآت التسويق والبيع وأنشطة الخدمات ، وأنظمة الموردين وبعد مرحلة التجميع تأتي مرحلة تنظيم هذه البيانات وترتيبها وتبويبها وتخزينها بطريقة يسهل الوصول إليها في قاعدة البيانات، وبعدها تتم معالجتها وعرضها في تقارير، وفي النهاية يمكن إستخدام نتائج تطبيق هذه التقنيات لتحسين العمليات التي تقوم بها المنظمة.¹

من المعلوم أن تكنولوجيا إدارة المعرفة وتحليل البيانات تدعم نظم إدارة المعرفة علي نحو كبير، وبخاصة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

¹ / إبراهيم بن الطيب، دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة (مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال: العدد3-2016)، جامعة حسيبة بو علي الشلف، الجزائر، ص62.

أولاً: فوائد تكنولوجيا تحليل البيانات¹

تكمن فوائد تحليل البيانات في النقاط التالية:

- أ- إتخاذ القرار الأفضل بناء علي المعلومات الناتجة عن تحليل البيانات.
- ب- إكتشاف الفرص غير المستغلة ونقاط الضعف المحتملة في المنظمة،بناء علي نتائج تحليل البيانات.
- ت-تمكن المعنيين ومتخذي القرار من إيجاد حلول لما يكشف عنه التحليل من مشكلات محتملة في بعض العمليات والمعاملات الإدارية.
- ث-التعرف علي مكامن الخلل والضعف وتحسين العمليات.
- ج- زيادة فرصة إتخاذ قرارات واضحة وصحيحة.
- ح- خفض التكاليف ومايمكن إكتسابه من تعزيز الكفاءة وتوفير الوقت.

ثانياً: متطلبات تحليل البيانات

- أ- تحديد الإمكانيات المتوفرة والمطلوبة واللازمة للتنفيذ.
- ب- طبيعة الموضوع أو المشكلة المطروحة.
- ت-التحليل الدقيق لمكونات الموضوع
- ث-دواعي إتخاذ القرار.
- ج- تقديم الإستخلاصات والتصورات وتحديد البدائل.
- ح- تحديد الآثار المحتملة عن إتخاذ وتنفيذ القرارات.(أبوغوش،2016،ص5).

ونري أن تكنولوجيا تحليل البيانات حققت فوائد عديدة وجعلت لهذه البيانات القدرة علي تقييم الجوانب المالية والإدارية ووضع حجر الأساس لإتخاذ القرارات الهامة بناء عليها.وبالرغم من تلك الفوائد إلا

¹ / عبدالرحمن رشوان، دور تحليل البيانات الضخمة في ترشيد إتخاذ القرارات المالية والإدارية(مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية: العدد1-2018)، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، فلسطين، ص29.

أنه يجب الأخذ بالإعتبار تباين البيانات والتأكد من صحتها لأنها تقدم فهماً أعمق للمستفيدين عند عملية جودة إتخاذ القرار، ويساعدهم علي إتخاذ القرارات الملائمة والرشيده.

ثالثاً: جاهزية رأس المال البشري

أولاً: جاهزية رأس المال البشري

في هذا المبحث نقوم بتعريف مفهوم جاهزية رأس المال البشري وعلاقته بذكاء الأعمال، كما في الفقرات الآتية:

(أ) مفهوم جاهزية رأس المال البشري وأهميته¹

يكتنف تحديد مفهوم جاهزية رأس المال البشري صعوبة واضحة بسبب تباين وجهات نظر الباحثين والكتاب وإتجاهتهم، فمن وجهة نظر (Stewart,1997) أن رأس المال البشري هو الأساس في تكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات لإيجاد الحلول العلمية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد(القريشي،2007:11) ووصفه (Roac,2000) بأنه كفاءة جماعية للمنظمة وظيفته وضع أفضل الحلول للزبائن من خلال المعرفة التي يمتلكها العاملون.

إذ يعرف رأس المال البشري بأنه"مصطلح يشمل الإختصاصات والمهارات العالية والدوافع للعاملين الذين تمتلكهم المنظمات"(العامري،2010،ص69).

(ب) خصائص جاهزية رأس المال البشري

يتمتع الأفراد العاملون والذين يمثلون رأس المال البشري للمنظمة بالقدرات والمهارات والمعارف والخبرات العالية التي يتميزون بها عن غيرهم من العاملين بالمنظمة،ويمكن أن يكونوا في أي مستوي من مستويات الهيكل التنظيمي ويتصف هؤلاء الأفراد بالخصائص التالية(القريشي، 14-2007:13):

1-يظهر جاهزية رأس المال البشري في المستويات الإدارية المختلفة وبنسب متباينة.

2-ليس بالضرورة أن يكون حاصلًا علي شهادة أكاديمية.

3-يتميز بمهارات عالية وخبرات متقدمة.

4-يتسم بمستوي ذكاء عالٍ.

¹/غانم العزاوي، إستخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري(الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية:العدد28)،كلية الإدارة والإقتصاد،جامعة بغداد،العراق، ص57.

5- الحصول علي المهارات المتخصصة كموجود فكري، وأن لاتكون تلك المهارات سهلة النقل والإقتباس والتحويل.

(ج) مكونات جاهزية رأس المال البشري

تتضمن مكونات جاهزية رأس المال البشري مكونات متعددة، إذ يري (Lothgren,1999) أن رأس المال البشري يتكون من الأنواع الآتية (يوسف،2005: 4041):¹

1- **الإبتكار:** يقصد به المقدرة علي تقديم حلول جديدة بدلاً من إستخدام الأساليب التقليدية، وهو أساسي

لإبداع العاملين ومقدرة المنظمة للتكيف مع المواقف الجديدة.

2- **المقدرة الحرفية:** عبارة عن المستوي التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين، فضلاً عن المعرفة

لأداء الأعمال بشكل فعال.

3- **المقدرة الإجتماعية:** هي القدرة علي التفاعل والإقتران مع الآخرين، وهي ضرورية للتعاون مع

الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب.

حيث أن نجاح نشر ونقل المعرفة يعتمد بشكل أساسي وكبير علي المورد البشري وجاهزيته، وهم

الذين يكتسبون ويشاركون في المعرفة، المورد البشري هو الذي يدير المعرفة، بالإضافة إلي ثقافة

وسلوك الأفراد ذوي العلاقة بإدارة المعرفة.

(ت) أهمية جاهزية رأس المال البشري

تنبثق أهمية رأس المال البشري بالدور الذي تلعبه بالمنظمات، بالآتي:

1- المورد الأهم هو الموارد البشرية، تعمل علي تقديم الأفكار الجديدة والإبتكارات الأمر الذي

يعزز قدرتها للإستجابة للمتغيرات الخارجية.

2- إجراء البحوث وتحويل نتائجها إلي منتجات.

3- الحاجة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة بمبررات

الإهتمام والإنفاق عليها (حسين،2007،ص67).

كما أن التركيز الأساسي لذكاء الأعمال هو علي التكنولوجيا والبيانات، فإن دراستين تم إجرائها علي

مؤسسات ذات قدرات كبيرة في مجال ذكاء الأعمال، تبين أن أغلب هذه المنظمات لديها درجة عالية

من المهارات البشرية. ويظهر دور المورد البشري في ذكاء الأعمال في شكل المحللين ذوي الخبرة

في الأساليب الكمية والقدرة علي حل المشاكل في مجال الأعمال، ومدى القدرة علي إتخاذ القرارات

¹ غانم العزاوي، مصدر ذكر اعلاه.

المبنية علي الواقع القائم وإقامة ثقافات داعمة لهم داخل منظماتهم، وبناء علاقات ثقة بينهم وبتخاذي القرار في المنظمة.

رابعاً: دور ذكاء الأعمال في عملية جودة إتخاذ القرار

يتمثل دور ذكاء الأعمال في عملية جودة إتخاذ القرار من خلال تزويده لمتخذي القرار بالمعلومات والمعارف التي يحتاجون إليها ، لأنه كلما توفرت المعلومة المناسبة زادت نسبة إتخاذ القرار السليم والرشيد، فبدون توفر المعلومات الكافية والموثوقة تصبح جودة إتخاذ القرار مكلفة وليست صائبة في كل الأحوال ، كما يجب علي منخذ القرار لإتخاذ القرار الرشيد الإهتمام ليس فقط بقيمة المعلومة لمستخدميها بل أيضاً بتكلفة المعلومة للحصول عليها بحيث تكون المعلومة مجدية لمتخذي القرار(العائد أكبر من التكلفة)، بصفة عامة فإن قيمة المعلومات تقاس بمدى التغير في سلوك منخذ القرار الناتج من الحصول علي تلك المعلومات، حيث تنعكس نتائج ذكاء الأعمال بالمنظمات من خلال الفوائد التي يقدمها لمتخذي القرار.

وتوفر أنظمة ذكاء الأعمال قاعدة معلوماتية تتكون من البيانات والمعلومات كمرجعية لعملية إتخاذ القرار في المنظمة ، كما إنها تعد منطلقاً هاماً نحو تحسين عملية جودة إتخاذ القرار، وترشيد القرار المتخذ بالإعتماد علي التكنولوجيا الحديثة.

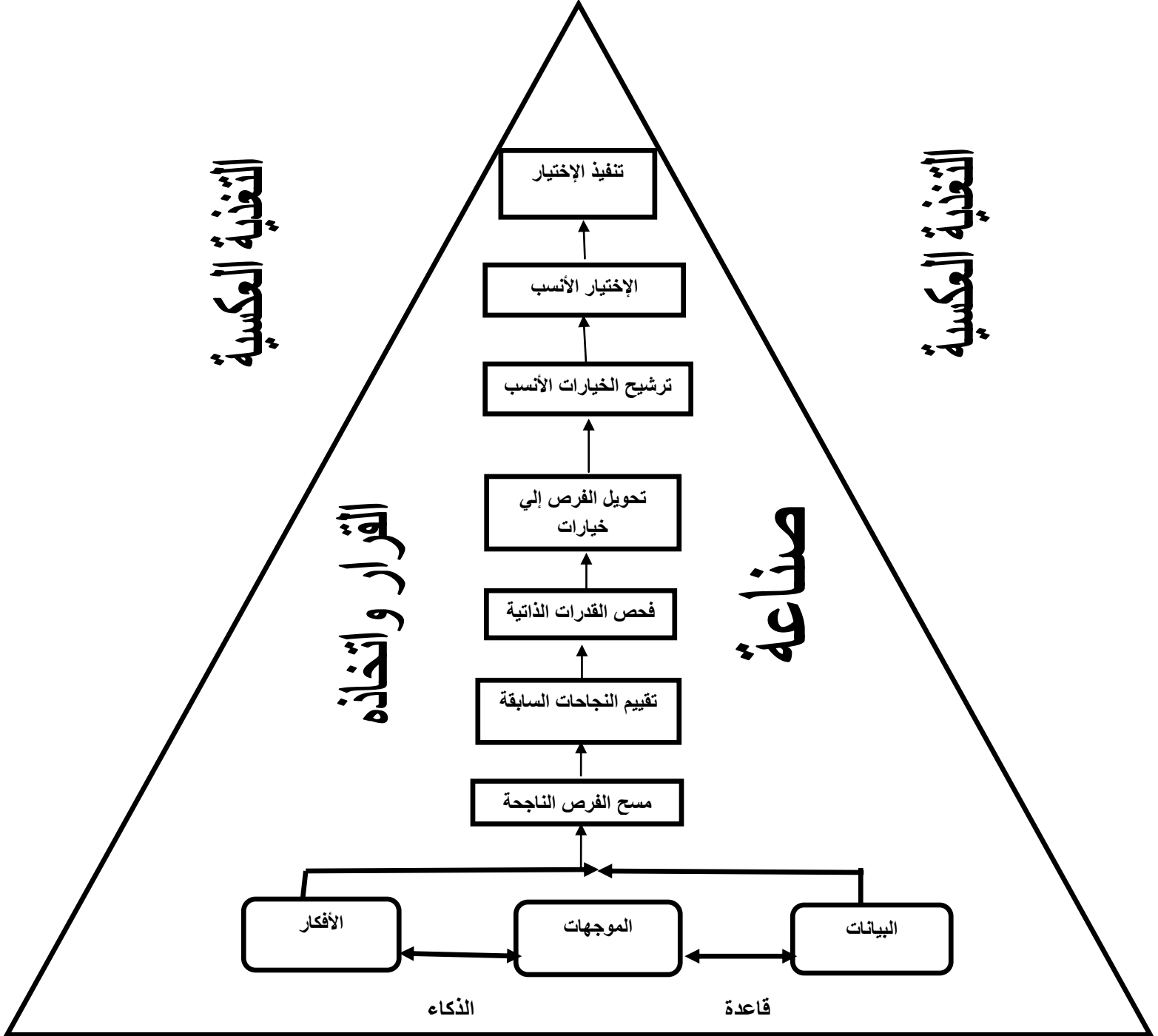
ويمكن تجسيد دور ذكاء الأعمال في عملية إتخاذ القرار في الشكل التالي، ويتضح من الشكل أن قاعدة الذكاء تزرخ بالأفكار والبيانات والخبرات العملية والأحكام، وتشكل الأساس المعرفي للإستراتيجية والتفكير الإستراتيجيين حيال مستقبل المنظمة، وتعتمد(3) مصادر للمعرفة هي(الأفكار والبيانات والمحركات أو الموجهات) وبما يوفر لمنظمات الأعمال نظام ذكاء فاعلاً ومؤثراً، ومصدراً لعشرات الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلات الإستراتيجية، والتمتع برؤية شخصية من قبل المنظمات تفعل عملية بناء ذكاء الأعمال لديهم وصناعتهم للقرارات ، عبر مسح الفرص الناتجة عن عملية بناء المعرفة والإبداع في قاعدة الذكاء، يليها وضع خطة القرار وتنفيذها عبر الإنتقاء من بين الخيارات، وتنفيذ الخيار الذي يوازي في أهميته أهمية صناعة القرار نفسه(صالح وآخرون، 2010:ص162).¹

¹ / صالح وآخرون، 2010، ص 162).

الشكل التالي يوضح دور الذكاء في عملية صنع القرارات وإتخاذها

الشكل رقم (3-10)

دور الذكاء في عملية صناعة القرارات وإتخاذها



المصدر: صالح، أحمد وآخرون، الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات، ط1 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص163.

الفصل الثالث

جودة إتخاذ القرار

الفصل الثالث

جودة إتخاذ القرار

تمهيد:

إن عملية إتخاذ القرار هي أساس العملية الادارية في المنظمات، وكما قال "سايمون" هي الإدارة ذاتها، وذلك لأن وظائف الادارة من تخطيط وتنسيق وتنظيم ورقابة لا تكتمل إلا عن طريق عملية إتخاذ القرار الملائم فهي تتضمن الإختيار بين عدة بدائل متاحة للتمكن من الوصول الي الهدف المراد تحقيقه وذلك يبدأ من إكتشاف المشكلة إلي مرحلة إتخاذ القرار وتطبيقه علي أرض الواقع.¹

كما أن جودة القرار المتخذ مرهونة بمدى توافر المعلومات الكافية والملائمة وبدرجة من الثقة لمتخذها مما يعزز من أهمية ذكاء الاعمال ونظم المعلومات كمرتكز أساسي في عملية إتخاذ القرار لذلك لا بد من وجود نظام متكامل للمعلومة داخل المنظمة لتغذيتها بالمعلومات الحالية والمستقبلية لضمان جودة إتخاذ القرار.

ويذكر "الفقي" أن الله سبحانه وتعالى خلق الإنسان وترك له مهمة الإختيار، وذلك لإعمار الأرض لذا كان علي الإنسان أن يقرر، وأن يساعد نفسه بل والآخرين علي إتخاذ القرار. (الفقي، 8:2008).

تعد عملية إتخاذ القرار من الموضوعات الهامة والتي تعددت وجهات النظر في تعريفها وذلك تبعاً لإختلاف الكتاب والباحثين. وعلي الدور الأساسي الذي تقوم فيه جودة إتخاذ القرار في تطوير منشآت الأعمال الحديثة، حيث توفر المعلومات المناسبة كافة وفي الوقت الأكثر ملاءمة لمختلف المستويات الإدارية وذلك لدعم جميع المهام والوظائف الإدارية.

يشكل إتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه، إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل تنتهي بإتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة.²

¹ / مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في إتخاذ القرارات، (مجلة العلوم الإدارية والعلمية للبحوث والدراسات: العدد 133-جوان 2018)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، ص 234.
² / ليث القيهوي، زياد الللا، بلال محمود، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، ط1 (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1434هـ، 2013)، ص 217.

علي ماسبق تلاحظ للباحثة إن أهمية القرار تنبثق من مدي إرتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، إضافة لما يلقاه موضوع إتخاذ القرار من أهمية خاصة من الناحيتين العملية والعلمية، والذي بدوره يحتاج إلي مجاراة التطور التكنولوجي وذكاء الأعمال للحصول علي البدائل الأكثر جودة من أجل إتخاذ القرار.

المبحث الاول: مفهوم القرار

لقد تعددت الكتابات وإختلفت التعاريف حول مفهوم "القرار" بإختلاف النظريات والمدارس الفكرية، ونستعرض في هذا المبحث جزء من محصلة هذه الإختلافات.

كما أعطيت للقرار عدة تعريفات حيث عرف علي أنه: " تحديد مايجب فعله تجاه مشكلة أو موقف معين يتطلب ذلك"

وحسب قاموس "هاشت": "بأن القرار هو إختيار أفضل البدائل المتاحة بين دراسة الإحتمالات المتوقعة من كل بديل وأثره في تحقيق الأهداف المطلوبة".

كما عرفه Marche et Simon في كتابهما Organization علي أساس أنه نظام أو منظمة ويعرفان المنظمة علي أنها أساس أداة إتخاذ القرار.

ويتضمن القرار عدة عناصر من أهمها: الهدف من إتخاذ القرار، الدافع من وراء إتخاذ القرار، التنبؤ بما سيحدث في المستقبل حال إتخاذ القرار، ومعوقات إتخاذ القرار التي يمكن أن يواجهها متخذ القرار، وهي تتعلق بمدي قدرة المنظمة علي التنفيذ (عباس، 2008). ويتميز القرار الصائب ذو الجودة بخصائص معينة مثل: توفر المعلومات المؤكدة، ووضوح حجم العائد المرغوب فيه، وأن يكون واقعياً وليس متحيزاً لنظرة شخصية، حيث يؤخذ في الإعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتعلقة بالمنظمة، مع إشراك المرؤوسين والإستفادة من آرائهم وأفكارهم، وإقناعهم بنتائجه.¹

¹ / العثمان، عبدالله خضر، أثر أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، (أطروحة دكتوراة : علم إدارة أعمال)، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2013، ص61.

<http://search.mandumah.com/Record/635875>.

أولاً:مدخل تاريخي لعملية إتخاذ القرار في المدارس الإدارية¹

هنالك العديد من التطورات الهامة التي شهدتها الفكر الإداري متمثلة في ذلك ظهور مجموعة من المدارس الإدارية المختلفة، وبما أن عملية إتخاذ القرار من بين العمليات الإدارية كان لزاماً علي الباحثة أن توضح كيف تتم عملية إتخاذ القرار في مختلف هذه المدارس.

إتخاذ القرار في المدرسة الكلاسيكية

أسهمت المدرسة الكلاسيكية بروادها من خلال إعتبارها أن للمستويات العليا الحق في صنع القرار بينما المستويات الدنيا يجب عليها التنفيذ، كما إعتبرت المدرسة متخذ القرار شخص رشيد يستطيع تعريف وتحديد وتشخيص البدائل المتاحة وترتيبها بكل دقة وعناية وتحديد النتائج المتوقعة من كل بديل ومن ثم إختيار البديل الأفضل، وبالتالي فإن عملية صنع القرارات في المدرسة الكلاسيكية تتم وفق المراحل الآتية :

• وجود حوجة إقتصادية، تحليل المشكلة.

• إجراءات وقرارات ممكنة ، إختيار أحسن بديل.

مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتبر الإنتقادات التي وجهت لمبادئ ومفاهيم المدرسة الكلاسيكية الأساس الذي ظهرت به هذه المدرسة حيث جاءت بإتجاهات جديدة وإسهامات قدمها روادها تهتم بالعلاقات الإنسانية، حيث أن هنالك العديد من العوامل السيكولوجية والإجتماعية التي تؤثر علي متخذي القرار داخل المنظمة من خلال فهم الحياة الإنسانية بجوانبها المختلفة التي تحكم السلوك الإنساني للعاملين داخل المنظمة.

قامت هذه المدرسة علي فرضية تأثير العنصر الإنساني من خلال فهم طبيعة الأفراد وتوجيههم وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم.

لم تقدم مدرسة العلاقات الإنسانية أي تفصيل لعملية إتخاذ القرار، بل إنصب التركيز علي متخذي القرار الذين إشتروا إشرارك العمال في إتخاذ القرار، وذلك في إطار أسلوب الإشراف والقيادة، إلا

¹ / محمد زواغي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية(اطروحة دكتوراه:علم التنسيير)،قسم التنسيير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التنسيير، الجزائر، 2016/2017م،ص 38-40.

أنهم لم يقوموا بتوضيح الطريقة التي يتم بها إشراك العاملين ولا حدود ذلك الإشراف، حيث يمكن لمتخذ القرار وفق هذا المدخل الحصول علي المعلومات من خلال شبكة رسمية أو غير رسمية تعد أسرع من سابقتها في توفير المعلومات، بحكم علاقاتها المباشرة مع مصادر المعلومات.

المدرسة السلوكية

تناولت المدرسة السلوكية عملية إتخاذ القرار من زاوية أنها مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بالعمل اليومي لصناع القرار في المنظمة لتحقيق أهداف متعددة وأن فاعلية القرار تتوقف علي قبوله من المنفذين لذلك يجب العمل علي كسب تأييدهم بإشراكهم في عملية صنع القرارات، كما إعتبر أصحاب هذه المدرسة أن القرار يتأثر بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتي تمثل الحدود التي لا بد من معالجتها للوصول إلي قرارات سليمة.

إتخاذ القرار في المدخل الحديث

يرجع الفضل في تطور نظرية القرار الحديثة إلي المفكر والباحث الأمريكي (H.Simon) الذي أدخل العديد من العلوم ومزج بينها كعلم الإقتصاد، علم النفس، إضافة إلي المعلوماتية ليؤسس الفكر الحديث في عملية صنع القرار، والذي نال بموجبه جائزة نوبل للإقتصاد سنة 1978.¹ وستتطرق هنا إلي نظريته في هذا المجال وهي نظرية "إلكسندر سايمون" وهي كالآتي:

نظرية إلكسندر سايمون (نظرية إتخاذ القرار).

ركز سيمون في هذه النظرية علي فكرة العقلانية في الإدارة، حيث تتحكم قواعد ومتغيرات مرتبطة بالبيئة ، فينظر إلي متخذ القرار بأنه يملك تصرفاً عقلانياً ولكن تحت ظروف البيئة التي قد تعمل علي الوصول إلي النتائج المرجوة ، أو قد تعرفل تحقيق الوصول إلي تلك الغايات والأهداف.

لذا فإن القرار المتخذ يجب أن يرتبط وينسجم مع السياسة العامة للإدارة وأن يتسم بالمعرفة والعقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو مايسمي بعقلانية القرار المناسبة. كما عمل سايمون علي تمييز ثلاث أنواع من الراشدين كل من الشخص الذي يسعي إلي تعظيم إمكانية الحصول علي المعرفة بالإعتماد

¹ ص 90.

علي المعلومات المتاحة، والشخص الموضوعي الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة بالإعتماد علي معلومات متسقة للبدائل المتاحة للاختيار الأفضل.

ثانياً: مفهوم عملية إتخاذ القرار

تختلف عملية إتخاذ القرار عن القرار نفسه، فالقرار هو الثبات علي إختيار محدد أو علي إجراء معين، أما عملية إتخاذ القرار فهي تتعلق بالإجراءات والعمليات داخل المنظمة والتطورات والأحداث المحيطة حتي لحظة الإختيار ومايليها.

وتعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر ووظيفة المدير، فبينما يعد التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة الوظائف الأساسية للإدارة (العلاق، 2007).

كما أن الحاجة لإتخاذ القرارات الفعالة تعد أكثر أهمية من عملية التخطيط ذاتها، فالمنظمة يمكنها أن تستمر مع أخطاء روتينية فادحة لمدة طويلة، طالما أن الإتجاه الذي تسير فيه كان إتجاه سليماً، بينما إذا كانت عملية إتخاذ القرارات سيئة وكان الطريق الذي تسير فيه المنظمة طريق خاطئاً فلا أحد يمكنه البقاء. وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها.

مما سبق أصبحت عملية إتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلي حد بعيد علي قدرة وكفاءة قيادتها علي إتخاذ القرارات المناسبة.

تعريف عملية إتخاذ القرار

أن مفهوم إتخاذ القرار مفهوم معقد في حد ذاته، إلا أن أبسط تعريف له هو أنه: " عملية الإستجابة للمشكلة بالبحث عنها وإختيار البديل أو الإجراء الذي يؤدي إلي خلق القيمة للتنظيم (Jones, 2013) كما يمكن القول أن إتخاذ القرار هو ذلك الي يتخذه فرد ما، يشغل وظيفة إدارية في مستوي إداري معين يستمد منها سلطة إتخاذ القرارات في نطاق مهامه الإدارية في إحدي منظمات الأعمال. (عابدين، 2005).

من هذا المنطلق يري "سايمون" أن العملية الإدارية هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري ولا تخرج عن كونها عملية إتخاذ قرارات.¹

تنوعت تعريفات إتخاذ القرار بحسب الكتاب والباحثين وقد جمعت الباحثة عدة تعريفات ورتبتها حسب الجدول التالي.

الجدول رقم (4-1)

تعريفات مفهوم إتخاذ القرار

المرجع	التعريف
(Bensuk,2005:p2)	عملية إتخاذ القرار تعد علماً خاصاً له أصوله وقواعده، وله مهارات خاصة تساعد في إختيار القرار الأنسب من خلال إختيار البديل الأنسب في ظل الظروف الممكنة أو الواقع المحيط بالفرد.
(زيارة، 2009:129)	إن عملية إتخاذ القرار هي عملية شاملة تقوم لإيجاد حل لمشكلة معينة.
(البحيصي، 2011:24)	الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة وإختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب ، حسب الموقف وظروفه.
(محمود، 2011:169)	تعني الإختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن إتخاذه.
DONELAN,R(2013)	هو ضرورة دراسة البدائل وإختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم، بالإضافة إلي تقييم تكلفة القرار.

ترتيب بواسطة الباحثة

¹ / العثمان عبدالله ، اطروحة دكتوراة سبق ذكره أعلاه.

التعريف الإجرائي للباحثة: إستناداً لما قدم من تعريفات فإن الباحثة تعرف عملية إتخاذ القرار إجرائياً بأنها: من أهم وظائف المدراء ومتخذي القرار، وتبرز إمكاناتهم ومدى إدراكهم لحجم المخاطر ومدى إستجابتهم ودرجة ذكائهم في إختيار البدائل المتاحة في الوقت والمكان المناسبين.

مفهوم جودة القرار

أن جودة القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية تتوقف علي مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذي القرار، ويتم الحكم علي جودة القرار بناء علي مدخلين: المدخل الأول: تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه وهو يعد أكثر المداخل وضوحاً وقبولاً من الناحية العلمية فإذا كانت النتائج المترتبة علي القرار قد تؤدي إلي نتائج مرغوبة في فترة زمنية قصيرة ولكن تؤدي إلي نتائج غير مرغوبة علي المدى الطويل، أما المدخل الثاني يتضمن تقييم القرارات بتحديد أفضل قرار إتخذ في ضوء الظروف التي توافرت عند صناع القرار ويتميز هذا المدخل بأن يأخذ في الإعتبار مهارات متخذي القرار التي يتم تقييمها، وماتوفر من معلومات وموارد.¹

أهمية عملية إتخاذ القرار

يتوقف مقدار نجاح أي منظمة علي قدرة وكفاءة المسؤولين علي إتخاذ القرارات وفهمهم لها ولأساليب إتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تتضمن جودة إتخاذ القرار وفعاليتها وإدراك أهمية وضوحها ووقتها، ومتابعة تنفيذها وتقويمها.²

تتمثل أهمية عملية إتخاذ القرار في المنظمة فيما يلي:³

- عملية إتخاذ القرار من المهام الجوهرية في المنظمة، والتي تكون فيها مقدرة متخذ القرار هي الميزة التي تميزه عن غيره داخل المنظمة.
- تعدد وتعقيد الأهداف داخل منظمات الأعمال الحديثة ووجود التعارض بينها مما يزيد من المشكلات التي تواجه متخذي القرار ويتطلب منهم إتخاذ عدة قرارات لمواجهةها.

¹ / صالح أحمد، نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الإستراتيجي (رسالة ماجستير : علم إدارة) قسم إدارة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، إندونيسيا ، 2017، ص59.

² عثمان، مداحي، أهمية ودور المعلومات في إتخاذ القرارات، (مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات : العدد 13 – جوان 2018)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ، الجزائر، ص235.

³ زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (أطروحة دكتوراة : علم تسيير المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة ، الجزائر، ص18.

- عملية إتخاذ القرار تعتبر عملية مستمرة ومتكاملة للعمليات الأساسية للإدارة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

- الأنشطة والوظائف الرئيسية كالتسويق، الإنتاج، والموارد البشرية لا يمكن أن تنشأ بمفردها بل أن وجودها هو نتاج لعملية إتخاذ القرار.

ثالث: أنواع القرارات

تقسم القرارات الي أنواع مختلفة حسب كل ظرف أو حالة يتخذ فيها القرار، كالاتي:¹

أ- تصنيف القرارات بحسب درجة الأهمية

ينقسم هذا التقسيم الي شقين : الشق الأول متمثل في القرار الإستراتيجي وهو القرار المتعلق بدواعي وجود المنظمة وأهدافها، ومن ثم فهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغايتها، حيث يتخذ هذا النوع من القرار في أعلي مستوى إداري في المنظمة.

يمثل الشق الثاني: القرار الإداري الذي يتعلق بالإجراءات كما تدخل القرارات التشغيلية من ضمنها وهي التي تتعلق بتخصيص الموارد المختلفة.

ب- القرارات علي أساس درجة البرمجة

تقسم القرارات إلي قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة كالاتي:²

القرارات المبرمجة: والتي تتصف بأنها روتينية تكرارية تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر وتتخذ تبعاً لإجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعية ومعروفة مسبقاً، وتتمثل هذه القرارات بأنها: (بسيطة- متكررة- بيانات مؤكدة نسبياً- لا تحتاج جهد ذهني- تتخذ من قبل الإدارة الدنيا- تستخدم الأساليب التقليدية).

¹/ زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في عملية إتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (أطروحة دكتوراة : علم تسيير المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، الجزائر، ص (19).

²/ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1435، 2014)، ص 284.

القرارات غير المبرمجة:

هي القرارات غير المهيكلة أو متكررة وتعتبر قرارات جديدة لا توجد طريقة معينة للتعامل مع المشكلة بسبب عدم ظهورها من قبل أو نتيجة لدرجة تعقيدها، إضافة إلى أنها مهمة لدرجة تحتاج إلى معالجة متخصصة لها. (مكليود، 5652009).¹

لذا فإن مفهوم القرارات المبرمجة وغير المبرمجة هام بسبب أن كل منها يحتاج إلى أسلوب مختلف في التعامل به فالمدراء في المستوى الإشرافي يقومون بإتخاذ القرارات المبرمجة أو الروتينية، علي العكس فإن المديرين علي المستوى الإستراتيجي والإدارة العليا يقومون بإتخاذ القرارات غير المبرمجة. (إدريس، 290:2007).

الجدول رقم (4-2)

المقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

أنواع القرار وجه المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
1- نوع المشكلة	متكررة علي فترات متقاربة، روتينية، درجة عالية من التأكد بالنسبة للعلاقة بين الاسباب والنتائج.	جديدة غير متكررة، درجة عالية من عدم التأكد بالنسبة للعلاقة بين الاسباب والنتائج
2- الاجراء	الاعتماد علي السياسات والقواعد والاجراءات المحدودة.	ضرورة الإبتكار والتعامل مع الغموض.
3- عدد البدائل التي تؤخذ في الاعتبار	قليلة ومعروفة.	كثيرة وغير معروفة.
4- درجة الإحساس بالمخاطر	منخفضة او لا توجد	عالية جدا
5- الوقت اللازم	محدد جداً حيث أن معظم المراحل متداخلة.	طويل ومن الممكن التمييز بين المراحل المختلفة.

المصدر: (الناجي، الجعفري، 2020م، ص107).

¹ / اصباح محمد موسي، اثر تقنية تنقيب البيانات في تطوير عملية صنع القرارات، (مجلة الادارة والاقتصاد : العدد 103-2015) كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص90.

ب- تصنيف القرارات وفق توفر حجم المعلومات:

تصنف القرارات في هذا المعيار إلى ثلاث أنواع رئيسية: قرارات في حالة التأكد، حالة المخاطرة، حالة عدم التأكد.¹

- **قرارات في حالة التأكد:** يمتاز هذا النوع من القرارات بتوفر قدر كافي من المعلومات الأكيدة والتي تمكن متخذ القرار بأخذ القرار في ظروف جيدة وغير مخافة العواقب.
- **قرارات في حالة المخاطرة:** علي عكس القرارات أعلاه حيث يتميز هذا النوع بمعلومات جزئية وغير كافية لإتخاذ القرار في ظروف ملائمة وجيدة.
- وفي هذه الحالة تظهر أهمية نظم المعلومات المعتمدة علي ذكاء الأعمال في توفير قواعد بيانات تساعد متخذ القرار علي جودة إتخاذ القرار والتنبؤ بنتائجه.²
- **قرارات في حالة عدم التأكد:** تعرف هذه الحالة من أقصى درجة لعدم المعرفة والإحاطة بالمشكلة مما يصعب علي متخذ القرار إلي مضاعفة جهده في جمع المعلومات وتقصي الحقائق ويعتمد متخذ القرار علي حكمه الشخصي وخبراته السابقة.³

ج- تصنيف القرارات من حيث طبيعة عملها ومتخذ القرار

تصنف القرارات مع التطورات الحاصلة في عصرنا هذا من حيث طبيعة العمل، وطبيعة متخذ القرار إلي ما يأتي:⁴

- 1- **قرارات حسب طبيعة المنظمة:** سياسية ، إقتصادية ، عسكرية، إجتماعية.
- 2- **قرارات حسب طبيعة متخذ القرار،** وتقسم إلي:
 - قرارات فردية وتحدد في الشخص المخول لإتخاذ القرار وفقاً للقوانين والصلاحيات الممنوحة.
 - قرارات جماعية وتتخذ من قبل المنظمات والهيئات ومجالس الإدارات.

¹ / زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إتخاذ القرار علي ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (أطروحة دكتوراة : علم تسيير المنظمات) ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة ، الجزائر، ص 20.

² / عرقوب ، وعلي ، مصدر سبق ذكره ، ص 191.

³ / زواغي محمد ، مصدر سبق ذكره، ص 21.

⁴ / ليث القهيري، زياد اللالا، بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، ط1 (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 1434هـ، 2013)، ص 267.

تقسيم القرارات وفق النمط القيادي:

✓ **القرارات الأوتوقراطية:** وهي القرارات التي يصدرها القائد بنفسه دون مشاركة مرؤوسيه معتمداً على سلطاته التنفيذية.

✓ **القرارات الديمقراطية:** هي القرارات الجماعية حيث يشترك المرؤوسين في إبداء الرأي والإقتراحات الأمر الذي يزيد من ضرورة التعاون عند التنفيذ.

المبحث الثاني: مراحل عملية إتخاذ القرار

تحظي عملية إتخاذ القرار بأهمية بالغة في منظمات الأعمال، فقد تناولها العديد من علماء الإدارة بالدراسة والتحليل، والخبراء والمدراء والقادة الذين إرتقوا بمنظاتهم إلى أعلى مستويات من حيث حجم ورأس المال، وإستخدام التكنولوجيا، وفي الوقت الحاضر يتميز المدير الناجح بقدرته علي إتخاذ القرارات الصائبة، فالقرار الخاطئ تكلفته عالية، وقد يؤدي بحياة المنظمة إلي الفشل وخطر التصفية.¹

يتفق الباحثون علي أن عملية إتخاذ القرار تمر بمجموعة مراحل غير أنهم يختلفون في عدد المراحل وترتيبها، وعلي أية حال من خلال لجوء الباحثة إلي عدد من المراجع والمصادر وجدت أن عملية إتخاذ القرار تمر بعدة مراحل وخطوات.

وفيما يلي عرض وتحليل مراحل إتخاذ القرار **والشكل التالي:** يوضح أهم هذه المراحل ويأتي إستعراضها فيما يلي:²

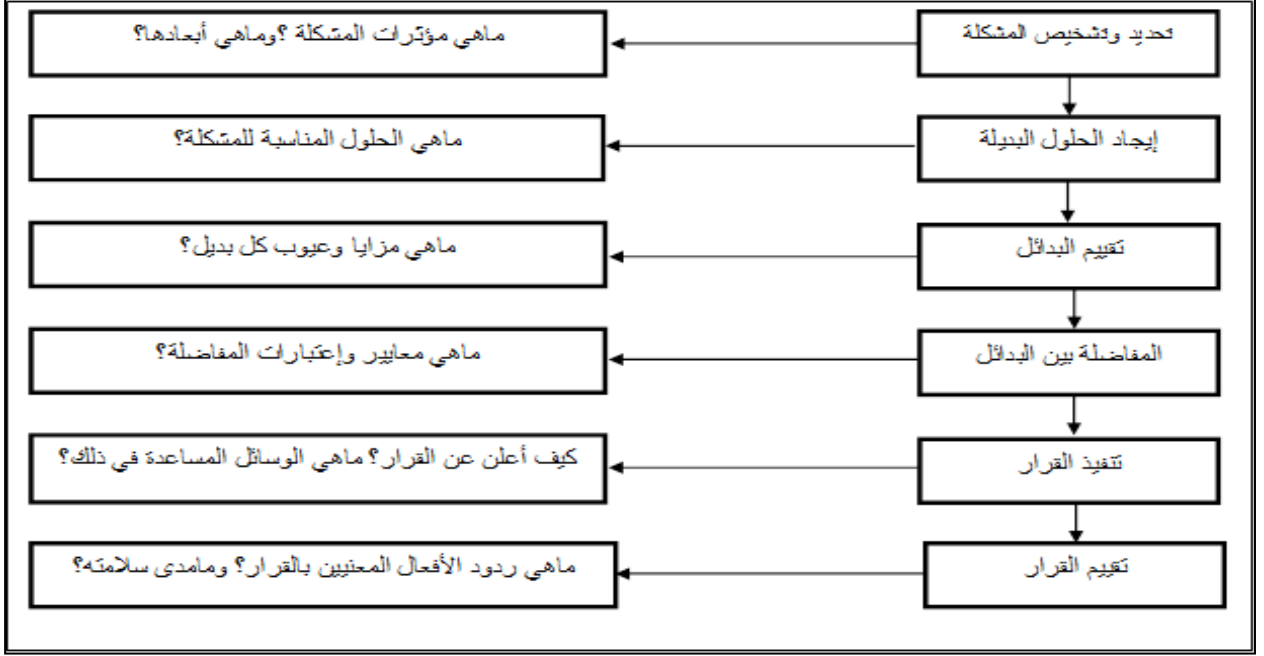
^{1/} العثمان، عبدالله خضر، أثر أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، (أطروحة دكتوراة : علم إدارة أعمال)، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2013، ص 61.

^{2/} زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراة : علم تسيير المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، الجزائر، ص 22.

أولاً: مراحل عملية إتخاذ القرار

الشكل رقم (1-4)

مراحل عملية إتخاذ القرار



المصدر: بلعجوز حسين، ص 101.

أ- تحديد وتشخيص المشكلة:

تمثل هذه الخطوة حجر الأساس للمراحل التي تليها، حيث يعتمد المدراء ومتخذي القرار بتحديد المشكلة وتحليل مختلف أبعادها، وذلك بالإعتماد على مهاراتهم وخبرتهم في التعامل مع المشاكل، كما تشمل هذه الخطوة تشخيص المشكلة من خلال دقة صياغتها بلغة واضحة ومفهومة وموجزة، في شكل نموذجي يحدد الهدف المراد الوصول إليه من حل المشكلة، العلاقة بين مختلف أبعاد المشكلة، وما هي أساس إختيار البدائل والحلول.¹

عند التعريف بالمشكلة ينبغي علي متخذي القرار الإهتمام بالآتي:

- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار.

- أثر القرار علي الوظائف والنواحي الأخرى.

¹/عرقوب، وعلي، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة (مجلة أبعاد الاقتصادية : العدد 0، 2012)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 193.

-مدي التكرار المنتظم للقرار.

هذه العوامل تجعل متخذ القرار القدرة علي إتخاذ القرار من خلال الأخذ في الإعتبار وضع المنظمة ومعرفة المعلومات الناقصة وذلك حتي يتمكن من تقدير المخاطر الذي ينطوي عليه القرار.

ب- **إيجاد الحلول البديلة:** تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الإبتكاري لعملية حل المشكلات، حيث تمتاز بأنها يتم فيها إفران أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلي تعظيم إحتتمالات الوصول إلي الحل الأمثل، ومن أعظم أساليب تعظيم إبتكار الأفكار هما أسلوب " العصف الذهني" وكذلك الجماعات الأسمية ، التي تساعد في تحديد بدائل في حل المشكلات.¹

وتستخدم هذه الأساليب في حل المشكلات غير محددة البنية والتي تمتاز بعدم التأكد الشديد، حيث يعتمد حل هذه المشاكل علي التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم. وفي هذه المرحلة يتبين أهمية ذكاء الأعمال، لتوفير المعلومة السليمة والدقيقة في الوقت المناسب، إضافة إلي أهمية تحديث المعلومة لكي تتماشى مع مستجدات المنظمة في أن تجعل جودة إتخاذ القرار في المنظمة أكثر دقة ووضوح ، وتقليل مجال الخطأ فيها.(Arrow,27:2000).²

ج- **مرحلة تقييم البدائل:** في هذه المرحلة يقوم صناع القرار بحصر البدائل الممكنة للمشكلة المطروحة ، وتحليل أبعاد كل بديل، وتحديد نقاط قوته وضعفه إعتقاداً علي توفير معلومات دقيقة ومؤكدة عن كل بديل ، والآثار الناتجة عن إختياره.³

د- **مرحلة إختيار البديل:** في هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل علي حدة علي ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب وفيما يلي مواصفات البديل الأمثل.⁴ يكتسب نظام المعلومات في هذه المرحلة أهمية خاصة ودوراً حاسماً في قرار المنظمة وتوجهاتها المستقبلية ، بما يوفر من معلومات عن الحلول المختلفة، حيث أن أي خلل في نظام المعلومات يؤدي إلي إتخاذ قرار خاطئ يهدد أهداف ومستقبل المنظمة.⁵

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة،(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014،1435) ص279.
² عرقوب ،و علي ، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة (مجلة أبعاد الاقتصادية : العدد 0، 2012) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 194.
³ عرقوب،و علي ، مصدر سبق ذكر أعلاه ، ص 195.
⁴ بلال السكارنة،مرجع ذكر أعلاه.
⁵ عرقوب ،و علي ، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة (مجلة أبعاد الاقتصادية : العدد 0، 2012)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 195.

هـ - **تنفيذ القرار:** تعتبر هذه المرحلة ما قبل الأخيرة لعملية إتخاذ القرار والتي تعمل علي متابعة تقييم القرار من أجل التأكد من جودة إتخاذ القرار، حيث يقوم متخذ القرار بإعطاء أوامر تنفيذ القرار علي أساس أن تكون عملية التنفيذ جماعية وأن تكون النتائج المحققة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.

ويقوم متخذو القرار بمتابعة مستمرة لتنفيذ هذا القرار، والتأكد من سلامة تنفيذه، وفي هذه المرحلة توفر المعلومات بطريقة دقيقة ومفصلة عن سير تنفيذ القرار وعن النتائج المترتبة عنه ، إضافة إلي أنها تضمن إنتقال المعلومة من متخذ القرار إلي المنفذين له بشكل يسهل فهمه جيداً ، ومتابعة أي خطوة تتعلق بالتنفيذ.(Dumas,2001:39).

و- **تقييم القرار:** تعتبر هذه الخطوة آخر خطوة في عملية إتخاذ القرار والتي تعني بجمع المعلومات عن كيفية أو فعالية القرار.

مما سبق يتضح لنا أن عملية إتخاذ القرار ماهي إلا وسيلة لإختيار وقياس مدي قدرة متخذ القرار في القيام بالمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.

كما إنه لا بد من الإشارة إلي أن متخذ القرار هو حلال للمشاكل، فهو يبحث عن حل معقول ، لا عن حل رشيد ، كما تتبناه النظريات التقليدية، إذ أن قدرة العقل البشري علي إستيعاب وتحليل المشاكل غير المبرمجة غير المبرمجة تعتبر ضعيفة أو محدودة إذ ما قورنت في الواقع الفعلي لهذه المشاكل وماتنتوي عليه من تعقيدات.

ثانياً: الفرق بين عملية صنع القرار وإتخاذ القرار

يشير الباحث الإقتصادي والإداري (ANSOFF) إلي أن عملية صنع وإتخاذ القرار تتم في كل المستويات التنظيمية في المنظمة، حيث أن القرار الإستراتيجي تتخذه الإدارة العليا، والقرارات الإدارية والتكتيكية تتخذها الإدارة الوسطي، أما القرارات التشغيلية تتخذها الإدارة التشغيلية، وكل مستوي من المستويات بحاجة إلي نوع معين من المعلومات تساعده في عملية صنع وإتخاذ القرار.¹

صناعة القرار: هي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

¹ عرقوب، علي ، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة (مجلة أبعاد الاقتصادية : العدد 0، 2012) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوكرة بومرداس، الجزائر، ص 192.

إتخاذ القرار: عبارة عن عملية إختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو إختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة.

من خلال ماذكر من مفهومي صنع القرار وإتخاذ القرارات تقودنا التعاريف إلي وجوب التمييز بينهما،حيث أنهما يفسران أو يستخدمان علي أنها عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه، والواقع خلاف ذلك فعملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة ، تتمثل في البحث في البيئة المحيطة عن الظروف التي تستدعي إتخاذ القرار، وتحديد البدائل الممكنة ، ثم إختيار أحد البدائل أو الإجراءات، أما عملية إتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار،أي إختيار البديل الأفضل وبالتالي هي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها، فهي الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار.¹

عليه من الضروري توضيح النقاط الفاصلة بينهما ، لتدارك التداخل الذي قد يحدث عندما يتعلق الأمر بأحدهما أو كليهما، كما يظهر في الجدول الآتي: (بلال،9:2015).²

¹ / بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة،(عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014،1435)،ص274.
² / بشار أبو جزر، دور تكنولوجيا ادارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار(رسالة ماجستير، علم القيادة والادارة)،اكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الاقصي، غزة ،2018،ص36.

جدول رقم (3-4)

أوجه المقارنة بين صنع القرار وإتخاذ القرار

أوجه المقارنة	صنع القرار	إتخاذ القرار
المراحل	أسباب المشكلة، البحث عن بدائل، تقييم البدائل، إختيار البديل، تطبيق البديل الأمثل، متابعة وتقييم النتائج.	مرحلة إختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.
درجة الشمول	أشمل حيث إنه يشمل مراحل عدة.	يتمثل في مرحلة واحدة فقط.
المستوي الإداري	يشترك في صناعة القرار جميع المستويات الإدارية.	إتخاذ القرار مسؤولية القائد فقط.
متابعة تحقيق النتائج	متابعة التنفيذ حتي التأكد من تحقيق الأهداف.	تنتهي عملية إتخاذ القرار بالوصول إلي القرار المناسب.
المعلومات	تجميع وتحليل البيانات لإتخاذ القرار المناسب	القائد يستخدم المعلومات المجمعَة ويتخذ القرار بناء عليها.
الوقت المستغرق	طويل نسبياً	قصير نسبياً
العلاقة بينهما	تشتمل صناعة القرار علي عملية إتخاذ القرار.	هي جزء من عملية صناعة القرار

المصدر: (زعترو وجازيه، 1977:104).

ثالثاً: عناصر عملية إتخاذ القرار

ذكر عليان (2010:61) عدة عناصر لإتخاذ القرارات، وهي:¹

- 1- **متخذ القرار:** يكون فرداً، أو جماعة، أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عادةً بالسلطة التي تخوله ذلك.
- 2- **موضوع القرار:** هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حلول.
- 3- **الأهداف والدافعية:** فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك، أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، وبناءً عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين.
- 4- **البيانات والمعلومات:** لإتخاذ قرار إداري صائب، لا بد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة، وأبعادها، وأسبابها، وتأثيراتها.
- 5- **التنبؤ:** المعروف أن كثير من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل.
- 6- **البدائل:** يمثل البديل، أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، وعلي الأغلب يكون هنالك أكثر من حل للمشكلة، فإن متخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة.
- 7- **المناخ الذي يتم فيه إتخاذ القرار:** يعني المناخ أو الجو العام الذي يتم فيه إتخاذ القرار وما يتضمنه من إعتبارات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات، ومن أمثلة تلك المعوقات: ضعف مستوي كفاءة العاملين، القيود السياسية والقانونية وغيرها.

¹ محمد حسين، إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتى العمل والتنمية الإجتماعية بالمحافظة الجنوبية، (رسالة ماجستير: علم إدارة الأعمال) أكاديمية اقدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص 40.

رابعاً: المشاركة في عملية إتخاذ القرارات

مع توسع المنظمات وتعقيد العملية الإدارية وتشابكها، وتعدد العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات، لم يعد بمقدور شخص بمفرده إتخاذ القرارات الرشيدة وفي الوقت المناسب، لذا أصبحت تتم في إطار مجموعات عمل.¹

متطلبات المشاركة في عملية جودة إتخاذ القرار

لكي تؤدي المشاركة في إتخاذ القرار النتيجة المرجوة يجب علي الإدارة الأخذ بالإعتبار بمايلي:

1- **الوقت المتاح:** يجب أن يكون الوقت المتاح لإتخاذ القرارات محدداً ومضبوطاً ولايكون مفتوحاً فيترتب علي تلك المشاركة في إتخاذ القرار تأجيل بعض الأهداف التي تكون أكثر أهمية.

2- **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:** إن عملية المشاركة في إتخاذ القرار ليس بالضرورة تنازل الرؤساء من سلطتهم ومكانتهم داخل المنظمة، وألا تكون قد تؤثر علي المرؤوسين أو علي مستقبلهم الوظيفي.

3- **سرية القرارات:** لايجب أن تكون المشاركة في عملية إتخاذ القرارات مجالاً لإفشاء أسرار وتسرب معلومات المنظمة إلي خارجها، مما يعطي المنافسين فرصة لمعرفة الخطط والقرارات المرتقبة للمنظمة.

مزايا المشاركة في عملية إتخاذ القرارات

للمشاركة في عملية إتخاذ القرار عدة مزايا منها:

1. تحسين نوعية القرارات وجعلها أكثر قبولاً، مما يزيد من الرغبة الصادقة في تنفيذها بحماس.
2. تساعد علي تنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء.
3. المساعدة في نمو القيادات الإدارية، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتجعلهم أكثر إستعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي إشتراكوا في صنعها.

¹مداحي عثمان، أهمية المعلومات ودورها في إتخاذ القرارات (مجلة العلوم الإدارية والعلمية للبحوث والدراسات: العدد13-جوان2018)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، ص239.

خامساً: جودة المعلومات

1- مفهوم جودة المعلومات

يعد وضع تعريف واضح ومحدد لجودة المعلومات أمراً صعباً لأنه مرتبط بالتقييم والإستخدام الشخصي لها، إلا أنه يمكن عرض بعض التعاريف التي طرحت في مجال جودة المعلومات ، كما يلي:¹

- هي مفهوم يرتبط بشكل وثيق بإحتياجات المستخدمين ورضاهم (Wang & Strong,1996,p7).

- هي مفهوم متعدد الأبعاد يصف المدي الذي تكون فيه المعلومات مناسبة لأغراض محددة لمستخدميها(Slone,2006,p10).

لابد من التأكيد علي إن المعلومات سواء بوصفها مورد(قاعدة بيانات) أو منتج (صناعة المخرجات) فإنها تتسم بخصائص مختلفة عن المنتجات الأخرى، وقد أشار(-3-2:Juran&Godfrey,1999) إلى خصائص تميز المعلومات هي(عدم القابلية للإستهلاك، قابلية الخزن ، التجديد ، تعدد المصادر، قابلية النقل، تعدد الإستخدامات).²

وتعرف جودة المعلومات بأنها الدرجة التي يمكن أن تكون فيها البيانات والمعلومات مصدر موثوق ويمكن الإعتماد عليه من قبل المديرين أو المستخدمين (McGilvray,2008).

لذا فإن جودة المعلومات هي الشكل الجديد للإهتمام بالجودة بعد الإهتمام بالسلعة والخدمة سواء كانت معلومات متوفرة بالطرق التقليدية أو الرقمية الحديثة ، حيث إن جودة المعلومات إمتداد لجودة السلعة والخدمة إذ قسمها كل من (Juran&Godfrey,1999:1-3) إلى **جيلين هما: الجيل الأول:** هو أن المعلومات يجري إنتاجها بكميات كبيرة تكون عرضة للأخطاء يتم إكتشافها ومعالجتها وهذا يقابل في تطور مفاهيم الجودة مرحلة الفحص،حيث أن مسؤولي الفحص والرقابة يقومون بكشف التالف

^{1/} ولاء زريقا ، **دور جودة المعلومات في جودة إتخاذ القرارات** (مجلة جامعة البعث : العدد 19-2016)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سوريا، ص 128.

^{2/} مؤيد الساعدي، سلمان عبود، **جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية** (مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية : العدد 15 – 2013)، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق ، ص 13.

وتصحيح الإنحراف،والجيل الثاني لجودة المعلومات:هو تقليل الأخطاء والوقاية قبل وقوعها وتحديثها وتحقيق ذلك بتكلفة أقل مع ثقة أكبر في إستخدامها في صنع القرار.¹

ويري الباحثون أن جودة المعلومات عملية تقديرية تعتمد علي مدي إستخدام المعلومات الصحيحة لإتخاذ القرار معين أو عمل إجراء معين وإلي أي مدي تكون المعلومات الجيدة متوفرة بدرجة كافية لإتخاذ قرار فعال(Keeton et al.,2009, Popovic et al,2009)²

يتضح لنا من التعاريف السابقة أن جودة المعلومات هي عبارة عن مقياس نسبي يتوقف تعريفه بناءً علي الجهة المستخدمة، وبالتالي يتبين لنا أن تعريف جودة المعلومات وفقاً لسياق الإستخدام التي ستستخدم للحكم علي المعلومات من قبل الجهة الطالبة لها. ولفهم أعمق لجودة المعلومات سوف نتطرق لأبعاد هذه الجودة.

2- أبعاد جودة المعلومات

كما أشرنا أعلاه بأن المعلومات مفهوم نسبي، إلا أنه يمكن تقديم الأبعاد الموجودة والتي تم إستخدامها في عدة نماذج كما إستخدمت لتقييم جودة المعلومات (Slone,2006;Alenezi,2013) وهي التي بنت الباحثة عليها أسئلتها في هذا المحور وهي:³

أ- سلامة المحتوى: تعني أن المعلومات المقدمة لمتخذي القرار خالية من الأخطاء وتتنصف بالدقة والثبات والمصادقية،إضافة إلي أنها مختصرة وتلبي متطلباتهم منها.

ب-الإعتمادية: تعني تقديم المعلومات في الوقت المناسب الذي يحتاجه متخذ القرار والذي يحقق كفاءة إستخدام المعلومة المطلوبة ،إضافة إلي سهولة الوصول الي المعلومات للجهة المصرح لها فقط وفق متطلبات السرية والأمان.

ت-سهولة الإستعمال: تعرف بأن المعلومات المقدمة لمتخذي القرار تقابل أو تفوق توقعاتهم من حيث وضوح وسهولة المعلومة وطريقة تقديمها.

¹ مؤيد الساعدي، سلمان عبود، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية (مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية : العدد 15 – 2013)، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق ،ص 13-14.

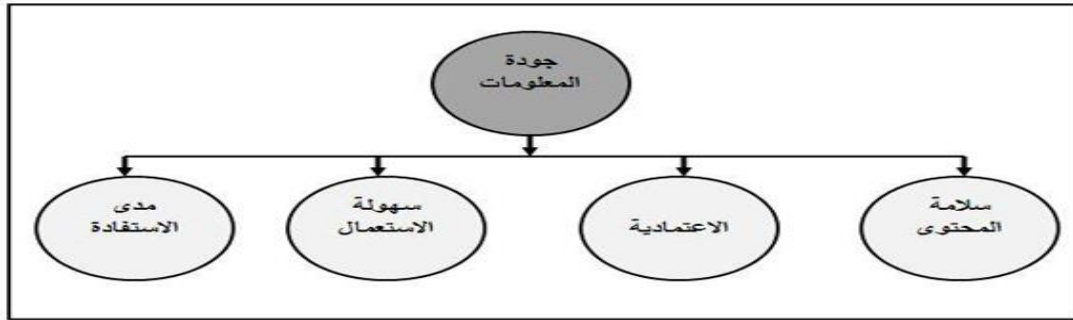
² جهاد صياح بني هاني، نادين محمد دركل ، دور جودة المعلومات في فاعلية عملية صنع القرار (مجلة دراسات تجارية : العدد 14- لكتوبر 2014) ، قسم دراسات تجارية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة البصرة، البصرة، العراق، ص 202.

³ ولاء زريقا ، دور جودة المعلومات في جودة إتخاذ القرارات (مجلة جامعة البعث : العدد 19-2016)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سوريا، ص 128-129.

ث- مدي الإستفادة (القيمة المضافة): تعني تقديم المعلومات بشكل مفهوم يستطيع متخذي القرار الإستفادة منها وخلق قيم مضافة جديدة تزيد من فرصة تحسين جودة إتخاذ القرار، هذه الأبعاد موضحة بالشكل التالي:

الشكل رقم (4-2)

أبعاد جودة إتخاذ القرارات



المصدر: وفقاً ل(Slone,2006,A,2013)

ما طرح أعلاه من أبعاد لجودة المعلومات، يختلف من منظمة إلي أخرى فما ينطبق علي شركات النفط والغاز يختلف عن ما يتم تقديمه لشركة إنتاج الزيوت أو الشركات الأخرى، فالمعلومات التي تقدم لكل منها تنسم بخصائص جودة مختلفة.

3- دور المعلومات في إتخاذ القرار

تعتبر المعلومات مادة القرار الإداري ويتوقف نجاح القرار وجودته علي مدي صحة المعلومات ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها، والتي قد تعترضها عدة صعوبات ومشاكل تتعلق بتضارب البيانات أو عدم القدرة علي الحصول عليها من مصادرها الأصلية.

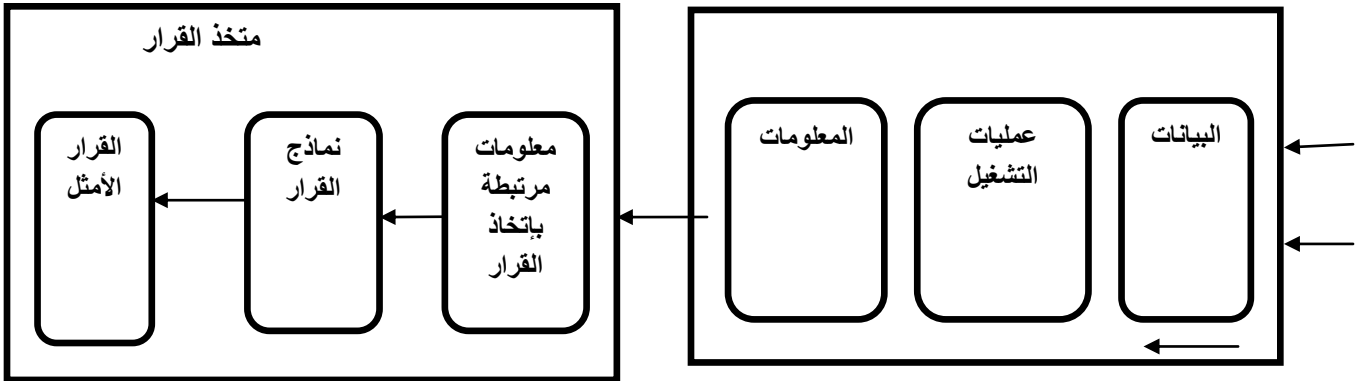
فكلما زادت جودة المعلومات المتاحة ومقدار الدقة في شرحها للحقائق المتعلقة بالأمر قيد الدراسة كلما زادت القدرة علي إتخاذ القرارات الرشيدة والملائمة.

كما أن توفر المعلومات بالكمية والنوعية وفي الوقت الملائم يعتبر العمود الفقري لإتخاذ القرار، حيث يعتبر القاعدة في تحديد البدائل وتقييمها وإختيار البديل الأفضل.

مما ذكر تعتبر المعلومات أساس عملية إتخاذ القرار، حيث تمثل المدخلات الأساسية لها عاملاً أساسياً في تقليل عدد البدائل الممكنة والمتاحة لمتخذ القرار.¹

الشكل رقم (3-4)

العلاقة بين نظم المعلومات وعملية إتخاذ القرار



المصدر: هاشم أحمد عطية، إطار مقترح لتطوير معلومات المحاسبة الإدارية وزيادة فاعلية دور المحاسب الإداري في إتخاذ القرارات، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1997، ص37.

سادساً: عملية جودة إتخاذ القرار

1- مفهوم جودة إتخاذ القرار وتعريفاته

تعرف بأنها مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم علي عملية إتخاذ القرارات وتتضمن العديد من الأبعاد كتقييم آلية إتخاذ القرار ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة وضرورة إختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة بإتخاذه. (Donelan,2013:103).

وقد عرفه (عبدالله،2012:55) بأنه: "قرار يقاس بقدر موضوعيته، وتحقيقه للأهداف بحيث تمتاز هذه القرارات بالرشد، والعقلانية لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء".

¹ / د.مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في إتخاذ القرارات (مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات : العدد 13 – جوان 2018)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، ص240.

- هي عبارة عن القرار الجيد، وهو ذلك القرار الذي يهدف إلى حل مشكلة معينة أو يستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة ويتنبأ بالعواقب والنتائج السلبية والإيجابية المترتبة على تنفيذه ويهدف دائماً إلى تحقيق الفوائد، ويعتمد على ثلاثة خصائص رئيسية:

تماسك وإتساق القرار- شفافية ونزاهة القرار-تكاملاً وشمولية القرار (McNamee & Celona, 2008, p253)¹.

1- آليات جودة إتخاذ القرار

يتم الحكم على جودة إتخاذ القرار وفقاً لطريقتين (Donelan, 2013, p110-111)

1- آلية إتخاذ القرار: أي يتم تقييم القرارات بناءً على الآلية التي أتخذت بها في فترة إتخاذ القرار والطريقة التي تم بها تقييم البدائل المتاحة إضافة إلى الفهم الكامل لمشكلة القرار والمتغيرات البيئية المحيطة بها ، وجودة المعلومات وموثوقيتها التي تم جمعها بها قبل إتخاذ القرار من نظم المعلومات المختلفة (المالية والتسويقية ... الخ) وأتخذ القرار بناء عليها، والتحليل والتفكير المنطقي والسليم لمتخذ القرار.

2- نتائج القرار: تعني بالحكم عليه من خلال مؤشرات نظم المعلومات بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة ومكان معين بعد تنفيذ إتخاذ القرار، بالإضافة لحساب التكلفة على القرار المتخذ والعديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس نتيجة التنفيذ، كما يقيم القرار من جهة إتفاقه مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومدى مساهمته في تحقيق هذه الأهداف.

تبين الباحثة هنا بأن هنالك فرق بين جودة إتخاذ القرار وجودة القرار المتخذ، فجودة إتخاذ القرار تعني الحكم على الآلية التي أتخذ القرار بها، وهل تم إتخاذه بشكل فردي أو إستشاري أم بشكل جماعي، وهل تم بناءه على معلومات تتصف بالجودة العالية، أما جودة القرار المتخذ فتعني تقييم النتائج المترتبة عليه وأثره في حل المشكلة التي أتخذ من أجلها.

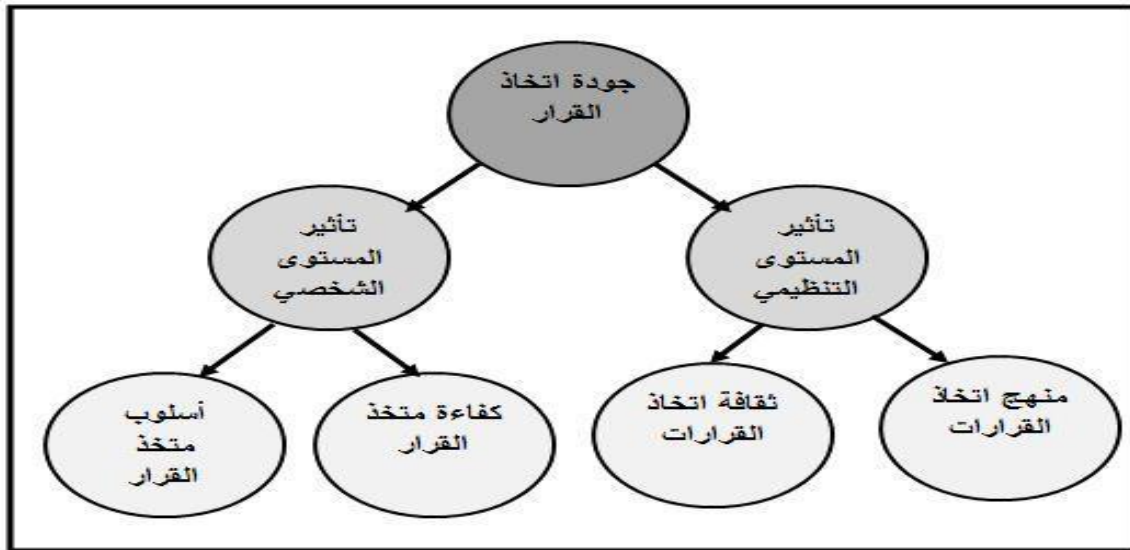
¹ ولاء زريقا ، محمد ديوب، دور جودة المعلومات في جودة إتخاذ القرارات (مجلة جامعة البعث : العدد 19-2016)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سوريا، ص 130.

3- نموذج (Donelan,2013) لتقييم جودة إتخاذ القرار¹

قدم (Donelan,2013) أداة قياس لتقويم جودة إتخاذ القرار وهي عبارة عن إستبيان يتكون من بعدين أساسيين الأول "تأثير المستوي التنظيمي" والثاني "تأثير المستوي الشخصي" لمتخذ القرار بالإضافة لأربعة أبعاد فرعية مؤلفة من (47) أداة وأبعاد هذا النموذج موضحة في الشكل التالي

الشكل رقم (4-4)

أبعاد جودة إتخاذ القرار



المصدر: وفقاً ل (Donelan,2013,p201).

4- أبعاد جودة إتخاذ القرار

أولاً: تأثير المستوي التنظيمي

1- **منهج إتخاذ القرار:** لضمان فعالية القرارات الإدارية، لا بد من وجود منهج يتبع لإتخاذ القرار من قبل متخذيه يسترشدون به عندما يتخذون قراراتهم وهو الذي يحدد لهم جوانب وإعتبارات هامة عليهم مراعاتها لتتنسم قراراتهم بالرشد والفاعلية.

¹ولاء زريقا، دور جودة المعلومات في جودة إتخاذ القرارات، (مجلة جامعة البعث: العدد19-2016)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة طرطوس، سوريا، ص131.

حيث يتعلق الأمر بالعلاقات الموجودة بين الأقسام والفروع وغيرها إضافة إلى الأسلوب الإداري المعمول به في المنظمة وهي تتمثل فيما يلي:

- **الإتصالات الإدارية:** تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الإتصال المختلفة، الإتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار حيث نقصها يؤدي إلى إتخاذ قرارات خاطئة والعكس صحيح.

- **التفويض واللامركزية الإدارية:** التفويض هو أحد مناهج إتخاذ القرار ويؤثر عليه لما يترتب عن متخذ القرار من إختصاصات وسلطات مفوضة إلى مرؤوسيه، وكذا تتأثر أيضاً بدرجة اللامركزية في المنظمة فإذا كانت بدرجة عالية فيسمح بسهولة دوران المعلومات بين مختلف المستويات وإستغلالها في إتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

2- ثقافة إتخاذ القرار: تتمثل في العوامل الإجتماعية والثقافية للمنظمة، حيث إن متخذ القرار يمارس نشاطه في بيئة إجتماعية وبالتالي فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الإجتماعي والثقافي وتحاول أن تأخذ بعين الإعتبار جميع متغيراته بطريقة أو أخرى، ولذا نجد أن قراراتها تتأثر بالعادات والتقاليد والثقافة السائدة في المنظمة ويتعين أخذها بعين الإعتبار عندما يقدم علي أي قرار.¹

ثانياً: تأثير العوامل الشخصية

1- كفاءة متخذ القرار: هي تلك العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار وأهمها مايلي:²

➤ **مستوي القدرة العلمية لمتخذ القرار** ومدى خبرته العلمية لموضوع القرار وإحاطته بالظروف البيئية الداخلية والخارجية للقرار.

➤ **درجة ذكاء صناع القرار** وامتخذه وقدرته علي إدراك وفهم المشكلة وشجاعته وقدرته المخاطرة إضافة إلى العقلانية والرشد.

¹ زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في عملية إتخاذ القرار علي ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (أطروحة دكتوراه: علم تسيير المنظمات) ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، الجزائر، 2016/2017 ، ص 87.

² زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في عملية إتخاذ القرار علي ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (أطروحة دكتوراه: علم تسيير المنظمات) ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، الجزائر، 2016/2017 ، ص 89.

➤ طباع متخذ القرار ونوازعه الشخصية وخلفاياته الثقافية المؤسسية وعواطفه وميوله الشخصية.

➤ الإمكانيات التنظيمية لصناع ومتخذي القرار وقدرتهم علي قيادة فرق البحث بإستخدام التقنيات العلمية والفنية المساعدة في تحليل المشكلات وإتخاذ القرار.

نتيجة توفر تلك الصفات أعلاه لدي متخذي القرار فقد يتمكن في إستخدامها لإنجاح عملية إتخاذ القرار، كما تتأثر **كفاءة متخذ القرار** بمجموعة من العوامل السلوكية تحكم طبيعته، وقد ذكرت جمعية المحاسبين الأمريكيين جملة من العوامل السلوكية التي تؤثر في إختيار متخذي القرار لقراراتهم وهي كالتالي:¹

1. **الدوافع:** تمثل الدوافع حالة نفسية توجه السلوك إلي هدف معين، ويمكن إعتبارها من أهم المتغيرات الرئيسية المؤثرة علي متخذ القرار. مثال: (الرغبة في السلطة والقوة – الشعور بالأهمية والأمتياز في العمل – حب المغامرة وتحمل المخاطرة – الرغبة في تحقيق مركز أدبي وإجتماعي).

2. **القلق والصراع:** هو ذلك الشعور بعدم التأكّد يستشعره متخذ القرار في مواجهة أحد الأخطار المتوقعة حيث يرتبط بسلوك متخذ القرار عما إذا كان يميل إلي تحقيق الإنجازات أو تفادي الفشل.

3. **الإتجاهات:** تمثل مجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية، كما ينظر إلي الإتجاهات الطريقة التي يشعر بها الفرد تجاه شخص أو فكرة أو موقف، حيث يمثل الإستعداد الذي يجعل الفرد يميل إلي موضوعات معينة ويفضلها علي غيرها أو لا يميل إلي موضوعات معينة ولا يرحب بها.

2. أسلوب متخذ القرار

مع توسع المنظمات وتعدد العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار، وتعقد العملية الإدارية وتشابكها، لم يعد بمقدور شخص لوحده إتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، لذا وجب علي متخذ القرار أن يتبع

¹ مداحي عثمان ، أهمية ودور المعلومات في إتخاذ القرار (مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات : العدد 13 – جوان 2018) ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، ص 238-239.

أسلوب المشاركة والإتصال التي تتم في إطار مجموعات العمل. إضافة إلي إتباع الخطوات أسلوب تحسين القرار كمنهج لمتخذ القرار وهي كما يلي:¹

➤ إتباع المنطق والأسلوب العلمي والإلتزام بالمرونة الذهنية والالمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة لموضوع القرار والقدرة علي التمييز بين الحقائق والإتجاهات.

➤ القناعة الكافية والقدرة علي الدفاع عن أسباب إتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا.

➤ تحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار بحيث لا يكون الوقت طويلاً فنتعقد الأمور أو قصيراً فلا تكون الأمور قد عولجت بشكل سليم.

➤ الإستعداد النفسي لقبول فكرة التعديل أو التغيير للقرار إذا ما إستدعت الظروف ذلك.

إضافة إلي عدم التأثر بالآخرين خصوصاً إذا كان المحيطين بمتخذ القرار ليس لديهم خبرة سابقة ولا كفاءة في مثل هذه الجوانب.

من خلال ماسبق يتضح أنه لابد من الحرص أن يلقي القرار قبول لدي المرؤوسين من خلال إشراكهم في إعداده ومراعاة مقترحاتهم خاصة الإيجابية منها.

ثالثاً: أساليب إتخاذ القرار

يستعين متخذ القرار بمجموعة من الأساليب تساعد في تحليل المشكلة وإتخاذ القرار الفعال فقد تكون تلك الأساليب تقليدية ذات طابع كفي ترتبط أساساً بطبيعة متخذ القرار، فتكون حديثة ذات طابع كمي متمثلة في مجموعة النظم والنماذج الرياضية تعمل علي تحليل المتغيرات الخاصة بالمنظمة اين يمكن توفر البيانات اللازمة عن الظاهرة مثل نظم ذكاء الأعمال.

الأساليب الكيفية لجودة إتخاذ القرار.

من أهم الأساليب التقليدية في عملية جودة إتخاذ القرار التي تناولتها دراسات وأبحاث كتاب الإدارة هي:²

^{1/} بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014)، ص 287.
^{2/} زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في عملية إتخاذ القرار علي ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراة: علم تسيير المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، الجزائر، 2016/2017، ص 29-30.

1- الخبرة

يكتسب متخذ القرار الخبرة من تجاربه السابقة ومن تدرجه في المسار الوظيفي، إضافة إلي مشاركته في إتخاذ القرار داخل المنظمة، ومعايشته للتجارب والبرامج الإدارية التي تنجح أو تفشل، وفترات التأمل التي يقتضيها في التفكير والتحليل والتقييم للمواقف التي تواجهه، كل ذلك وغيره من الخبرة والدروس المستفادة التي تختزن في ذهنه ويكون لها أثر في حل المشاكل أو المواقف التي تتطلب إتخاذ قرار معين حيث لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب علي خبرة متخذي القرار وأيضاً من خبرات الزملاء وتجاربهم المتنوعة في حل المشاكل وإتخاذ القرارات الصائبة نحوها، إضافة إلي أنه يمكن الإستفادة من خبرات وتجارب المدراء السابقين الذين تقاعدوا عن العمل أو تركوا العمل لأسباب أخرى.

عليه إذا كانت إحاطة متخذ القرار "بالتجارب السابقة" قد تفيده، إلا أن تطبيق هذه التجارب حرفياً يجب ألا يكون حرفياً وجامداً، ولكن مع أخذ المتغيرات والظروف التي تحيط بالمشكلة الجديدة والطارئة عن تلك التي سبقها، وأخذها بمفهوم الدروس المستفادة.

2- البديهة والحكم الشخصي

يعني هذا الأسلوب إستخدام متخذ القرار لحكمه الشخصي وإعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة.

تبدو صعوبة ومخاطر إستخدام هذا الإسلوب في إنه يرتبط بأسس شخصية لمتخذ القرار كمقدراته العقلية وإتجاهاته مع الاعتبار لعوامل البيئة المحيطة والاتجاهات السائدة فيها، وكل ذلك يؤثر في حكم متخذ القرار الشخصي علي الأمور والمواقف التي تواجهه .

يكون ذلك الأسلوب مجدياً في إتخاذ القرارات التي يكون تأثيرها محدوداً وفي المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة، يساعد هذا الإسلوب علي إتخاذ بعض المهارات والقدرات لدي بعض المديرين كالقدرة علي التصور والابداع والابتكار والقدرة علي تحمل المسؤولية.

3- دراسة الإقتراحات وتحليلها

يعتمد هذا الأسلوب علي متخذ القرار في البحث عن دراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حلول المشكلة وتحليلها ليتمكن علي ضوءها من إختيار البديل الأفضل، حيث تكون الآراء والمقترحات المقدمة إليه من زملاء العمل والمستشاريين والمتخصصون في تحليل المشاكل وتشخيص أسبابها الجذرية للمشكلة محل القرار، وبالرغم من وجود صعوبات تكتنف هذا الأسلوب إلا إنه أقل تكلفة وأكثر شمولية.

بالإضافة إلي أنه حديثاً أصبح متخذ القرار يمكنه الإستعانة بمحلي الأعمال في المنظمة والذين بدورهم يقومون بإجراء الدراسات العميقة والتحليل الدقيق للمشاكل أو التنبؤ قبل ظهورها وإستنباط المخاطر المحتملة، وصولاً للأسباب الجذرية لحدوث تلك المشكلة بناء عليها يتم تقديم الآراء والإقتراحات بالحلول للمشكلة محل الدراسة وإمكانية إستخلاص فرص كامنة يمكن لمتخذ القرار أن يأخذها في الإعتبار، كما إنه من الممكن إستنباط الكثير من الاستنتاجات وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة والمرتبطة بالمشكلة محل القرار وإختيار البديل الأنسب علي ضوءها.

يقوم محلي الأعمال من خلال دراسة الآراء وتحليل المقترحات بالخروج من ذاك التحليل للمشكلة بالعديد من الدروس المستفادة التي يتم تسجيلها وتخزينها للاستفادة منها مستقبلاً في حالة تشابه المشاكل.

مما سبق ذكره أن تلك الأساليب لإتخاذ القرار تعتمد علي أسس ومعايير نابغة من متخذ القرار ومحلل الأعمال وقدراته ومعارفه، وأن هذه الأساليب إستطاعت مؤخراً أن تحقق قدراً كبيراً من النجاح في كثير من المنظمات العالمية، حيث أصبحت وظيفة محلي الأعمال من الوظائف المهمة والمحورية في المنظمات إضافة إلي المهارات المختصة والمكتسبة لشاغلي تلك الوظيفة في ظل المتغيرات المحيطة ببيئة الأعمال لإتخاذ القرار الملائم وفق تلك المتغيرات.

في ظل هذه التطورات والمتغيرات لم يعد متخذي القرار يعتمدون علي أسلوب التجربة والخطأ في مواجهة مشاكل المنظمات الإدارية المعقدة، حيث أصبح لابد من الإعتداد علي أساليب عملية تمكّنه من تحليل المشاكل الإدارية ومعرفة أبعادها، وتساعده في نفس الوقت بالتنبؤ بإحداث المستقبل، وإختيار البديل الملائم لحلها، ومتابعة التنفيذ متي بينت المعلومات ضرورة ذلك التصحيح.

الأساليب الكمية لإتخاذ القرار

مفهوم وتعريف الأساليب الكمية¹

ظهرت الحاجة لإستخدام الأساليب الكمية في عملية إتخاذ القرار نتيجة لإشتداد المنافسة، وأصبحت المشاكل الإدارية علي درجة عالية من التعقيد.

تعريف الأساليب الكمية

يمكن تعريفها علي أنها "مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة والمفروض توفر القدر الكافي من البيانات المتعلقة بالمشكلة، والتعبير عنها بعلاقات رياضية".

كما يمكن تعريفها علي أنها "إستخدام الأساليب العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن إتخاذها تجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية من أجل الوصول إلي الوسائل المثلي التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة".

1- أسلوب شجرة القرار²

شجرة القرار هي أداة بيانية تصور سلسلة القرارات التي يجب لإتخاذها لموقف معين، والتي تشكل بدائل مختلفة لموقف من المواقف المطروحة علي المنظمة.

أن أسلوب شجرة القرار يمكن القادة ومتخذو القرار بالمنظمات من تقدير الوضع المالي والبشري والآفاق المستقبلية، ومن ثم تقدير ما يجب فعله علي ضوء دراسة البدائل المتاحة في زمن ومكان معين، وبإستخدام هذا الأسلوب تقلل المنظمة من المخاطر والانحرافات في إتخاذ القرار وهذا ما تتميز به من خلال إستعمال الجدال والرسوم البيانية.

وترى الباحثة علي أن تلك الآلية تزيد من ثقة متخذ القرار حول الإختيار من خلال تقييم البدائل المطروحة عبرها والتي بدورها تدعم من كفاءة جودة القرار المتخذ.

¹ زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراة: علم تسيير المنظمات) ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوكرة، الجزائر، 2016/2017 ، ص 32.
² رابع سرير عبد الله ، القرار الإداري ، ط1 (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 1433هـ ، 2012) ص 107.

2- أسلوب بحوث العمليات¹

بحوث العمليات عبارة عن التقنيات الكمية التي توظف مجموعة من الطرق الرياضية لحل المشاكل المعقدة بهدف مساعدة الإدارة علي إتخاذ القرار المناسب.

وتتلخص أهمية بحوث العمليات فيما يلي:

1. يعتبر علم بحوث العمليات من الوسائل المساعدة في إتخاذ القرار بأسلوب أكثر دقة وبعيد عن العشوائية الناتجة عن التجربة والخطأ.

2. أنها تساعد علي تناول مشاكل معقدة بالتحليل والحل التي يصعب تناولها في صورتها العادية.

3. تخفيض الوقت اللازم لحل المشكلة.

4. يسعى هذا العلم إلي البحث عن القواعد والأسس الجديدة للعمل الإداري، للوصول إلي أفضل المستويات من حيث الجودة الشاملة، والمواصفات العالمية (الأيزو).

بالرغم من أهمية إستخدام الأساليب الكمية عند إتخاذ القرار إلا أن بها العديد من الصعوبات منها صعوبة الحصول علي البيانات أو عدم دقة ما يتم الحصول عليه.

مما سبق يتضح أن الأساليب الكمية علي تستخدم بدرجة كبيرة في مجال إتخاذ القرار، كون متخذ القرار يمكنه التحكم في العوامل أكثر من العوامل الكيفية².

إن الإعتماد علي الجوانب الكمية في إتخاذ القرار معناه إختيار أكثر الأساليب ملائمة لتحقيق الأهداف، وحل المشكلة حلاً جذرياً. والذي من شأنه تحقيق جودة إتخاذ القرار.

3- نظم دعم القرار

هو نظام مبني علي الحاسب الآلي لدعم المستوي الإداري في المنظمة ويدمج مابين البيانات وبين النماذج التحليلية لدعم القرارات غير المبرمجة وشبه المبرمجة في المنظمة كما يختلف نظم دعم

¹ / زواغي محمد، مصدر ذكر أعلاه، ص 35.
² / رايح سرير عبد الله ، مرجع ذكر أعلاه، ص 112.

القرار عن نظم المعلومات من خلال عدة نواحي، فنظم دعم القرار لديها القدرات التحليلية التي تمكن مستخدميها الاستفادة من مجموعة النماذج المقدمة في تحليل المعلومات.

ويمكن حصر أهم خصائص نظم دعم القرار في الآتي:

- نظم دعم القرار تقدم المرونة والتكيف وسرعة الإستجابة للمستخدم النهائي.
- تسمح نظم دعم القرار للمستخدم النهائي (متخذ القرار) بالتحكم في المدخلات والمخرجات وفق ماتقتضيه المشكلة .
- تقدم نظم دعم القرار دعم للقرارات والمشكلات التي لا يمكن تحديد حلولها مقدماً.
- تقديم نظم دعم القرار تقارير بالدروس المستفادة، والأسباب الجذرية للمشاكل والتجارب المشابهة السابقة لمتخذ القرار.
- تستخدم نظم دعم القرار أساليب ونماذج تحليلية متقدمة مثال: (نظم ذكاء الأعمال).

سابعاً: العوامل المؤثرة علي جودة إتخاذ القرار

تقدم الباحثة فيما يلي توضيح للعوامل التي من شأنها أن تؤثر تأثير مباشر علي جودة إتخاذ القرار وفعاليتها وهي:¹

1- إدارة المخاطر: تمثل إدارة المخاطر دوراً هاماً ومساعداً في عملية إتخاذ القرار بكافة أشكالها وذلك من خلال توضيح مختلف حالات الخطر وعدم التأكد التي يمكن أن تواجه متخذي القرار، تساهم إدارة المخاطر من خلال عملياتها المختلفة في التعرف علي نقاط القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية الأمر الذي يساعد علي معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وإتخاذ القرار باللحظة المناسبة ليتم إستغلال الفرص وتجنب التهديدات والحد من آثارها السلبية (PMBOK, 2013, P326).

¹ / ولاء زريقا ، محمد ديوب، دور جودة المعلومات في جودة إتخاذ القرارات (مجلة جامعة البعث : العدد 19-2016)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سوريا، ص131.

2- أدوات صنع القرار: يتم عادة الاعتماد علي نظم المعلومات، المختلفة(التسويقية،التنافسية،المالية...الخ) عند إتخاذ القرارات المختلفة داخل المنظمة،وهنا تبرز التساؤلات التالية:

➤ هل تتميز هذه النظم بالمستوي المطلوب من التطور والتقنية حيث يتمكن من تزويد الإدارة التي تريد إتخاذ القرار بالمعلومة المطلوبة وفي الوقت والشكل المناسب؟
➤ هل تتوفر داخل المنظمة أدوات مناسبة للقيام بدراسات تحليلية للمعلومات الداخلة والخارجة والمرتبة علي إختيار بديل لإتخاذ القرار؟

3 - جودة المعلومات: تعرف بأنها مقياس يستخدم لمعرفة مدي مناسبة المعلومات للجهات الطالبة، وهل تتوفر معلومات مستقبلية عن حالات المخاطر وعدم التأكد التي تواجه القرار المتخذ، وتتمثل أبعاد جودة المعلومات في(سلامة المحتوي-الإعتمادية- مدي الإستفادة).

4- طريقة فهم وحل المشكلة: إن متخذ القرار يتمكن من ضبط المشكلة وأعراضها بشكل صحيح، وفهمها بشكل جيد يمكنه أن يكون قادراً علي صنع القرار المناسب، ولكن في العادة يقع متخذ القرار في سوء تحديد المشكلة وبالتالي الإخفاق في تقديم حل مناسب لها، وأحياناً يكون بسبب قصور المعلومات المتوفرة وعدم قدرته علي تحديد جوهر المشكلة أو تحديد أسبابها منها قد يقع متخذ القرار في بعض الأخطاء أثناء تنفيذ الحل المقترح للمشكلة ومن أهم هذه الأخطاء يمكن ذكر مايلي:(عبد السلام،2003،ص205):

- نقص مرونة التفكير وعدم التأقلم مع المتغيرات البيئية.
- عدم التأكد من توافق الحل المقترح مع المشكلة نتيجة للتسرف في تنفيذ الحل.
- عدم الرقابة والمتابعة الدقيقة لمراحل تطبيق الحل.
- عدم إتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء التي تحدث أثناء التنفيذ.

5- درجة قبول القرار: إن جودة القرار المتخذ تعتمد بشكل كبير علي درجة قبول الجهات التي ستقوم بتنفيذه من جهة وعلي كفاءة هذا القرار من جهة أخرى، من هذا المنطلق وقبل الحديث عن مدي قبول القرار يجب علينا تحديد معني كفاءة القرار، والكفاءة هنا يقصد بها القدرة علي تحقيق أقصى إنتاجية بإستخدام الموارد المتوفرة، وهذه هي الكفاءة الإدارية، أما كفاءة القرار فهي القدرة علي الإختيار بين البدائل المختلفة.

بحيث يتم إختيار البديل الذي يحقق أقصى منفعة ممكنة باستخدام نفس الموارد المتاحة، تعتمد كفاءة القرار علي ثلاثة عناصر أساسية وهي: **البيئة التنظيمية - الظروف البيئية - وأنماط متخذ القرار.**

مما ذكر أعلاه بأنه مهما كان يتصف القرار بالكفاءة لن تكون جودته مرتفعة إذا جوبه القرار بالرفض من الجهات المنوطة بالتنفيذ، ويمكن لنا أن نوضح كيفية رفع مستوي قبول القرار من خلال **النقاط التالية:**¹

- مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار.
 - التعلم والإعتبار من القرارات السابقة.
 - مناسبة القرار المتخذ بالنسبة للمرؤوسين.
 - الوضوح أي مدي وضوح القرار المتخذ للجهات المنفذة.
 - منح المرؤوسين القدر الكافي من المرونة لتكييف القرار مع المتغيرات البيئية.
- 6- الثقافة التنظيمية للمنظمة:** هي تعبير عن قيم الأفراد في المنظمة والتي بدورها تؤثر في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، إضافة إلي أنها تحدد الأسلوب الذي ينتهجه الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم.

من خلال ذلك يجب علي متخذ القرار أن تتوافر لديه مجموعة من المهارات فبقدر توفرها تتحقق الفعالية لعملية جودة إتخاذ القرار من وراء إتخاذ القرار، وتوفر البدائل المتاحة المرتبطة بالمشكلة ودرجة إسهامها في حل المشكلة وإختيار البديل الأفضل.

ثامنا: المعوقات التي تؤثر علي جودة إتخاذ القرار

تواجه عملية جودة القرار العديد من المعوقات التي تحول دون إتخاذ قرارات رشيدة ذات قيمة للمنظمة، وتؤثر علي جودة القرار وفاعليته ، ويمكن لنا أن نستعرض أبرز تلك المعوقات علي النحو التالي:²

¹ /ولاء زريقا، محمد ديبوب، دور جودة المعلومات في جودة إتخاذ القرارات (مجلة جامعة البعث: العدد19-2016)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سوريا، ص133.

² العثمان، عبدالله خضر، أثر أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، (أطروحة دكتوراة : علم إدارة الأعمال)، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2013، ص84.

1- المشاكل الإدارية

وأهم هذه المشاكل التي تعترض عملية جودة إتخاذ القرار ، المركزية الشديدة وعدم التفويض، إضافة إلى تعدد المستويات التنظيمية التي تؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، والبيروقراطية وتعدد الإجراءات ، والبيروقراطية المقصودة هنا حددها "هارولد لاسكي" بأنها: " إصطلاح يوصف به الجهاز الإداري الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في هذا الجهاز ومنهم المديرون الذين بيدهم أمر إتخاذ القرار (Laski,2005).

وكذلك عدم توفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار، والتخطيط غير السليم يترتب عليه عدم تحديد الأهداف، يجعل الرؤيا غير واضحة أمام صناع القرار في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند إتخاذ القرار.

2- المشاكل والمعوقات البيئية

ومن أهم المعوقات البيئية التي تواجه عملية إتخاذ القرار ومستوي جودة القرار (Kubaisy,1990). هي:

أ- العادات والتقاليد والمواريث الإجتماعية: تؤثر بعض المفاهيم في مجال الإدارة، ولا تزال سائدة ومعمول بها خاصة في الدول النامية وهي التي تؤثر سلباً على إتخاذ القرار، والتي تعزي إلى وجود عادات وتقاليد مثل: أشكال الوساطة، والمحاباة، والمصالح الخاصة وإنفراد بعض المسؤولين بإتخاذ القرار وكذلك المحسوبية والرشوة، وعدم إحترام العمل.. الخ.

ب- عدم إستقرار الأنظمة السياسية: يؤدي إلى فقد التنظيمات الإدارية إستقرارها وإستمراريتها وخلق المشاكل النفسية للقيادات الإدارية صانعة القرار، وللعاملين الذين يشاركون في إتخاذ القرار وتنفيذه.

ت- غموض وجمود الأنظمة واللوائح :حيث تكون أداة فعالة لتمكين المديرين من إتخاذ القرارات السليمة والفعالة، كما يمكن أن تكون عائقاً يحول دون التوصل إلى قرار سليم.

ث- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة: استخدام الحاسوب واستخدام الأساليب الكمية المساعدة في جودة إتخاذ القرار.

3- معوقات القيادات الإدارية

من أهم المشكلات والمعوقات التي تنعكس علي عملية جودة القرار تكمن في عدم توفر الكوادر القيادية الكفوة، وعدم سلامة طرق إختيار هذه القيادات وخوفهم من المسؤوليات وترددهم عن إتخاذ القرارات لحل المشكلات الطارئة، وعدم إهتمامهم بإتباع الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات.

ويمكن إبرازها في النقاط التالية:¹

أ- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بصورة خاطئة بقصد أو من دونه مما يفقد الإدارات المصادقية عند إتخاذ قرارات أخرى.

ب- تحديات القرار في خضم تحديات العولمة: سرعة التغيير التي يتسم بها العصر في القرن الواحد والعشرين تعتبر تحدياً صعباً ومؤثراً، فمتخذي القرار قد لا يستطيعون الإحاطة بصورة قاطعة بالظروف والمتغيرات البيئية نتيجة سرعة التغيير، ونتيجة التأثير المتراكم والمتسارع مما قد يدفعهم إلي إتخاذ قرارات سريعة تؤثر علي فعالية تلك القرارات.

ويري البعض أن سرعة التغيير تدفع متخذي القرارات الغير مضطلعين بالظروف البيئية إلي إتخاذ قرارات أكثر سرعة وأقل فاعلية، فإن متخذي القرار يواجهوا بعض الصعوبات ومن أهمها: (Kanter,1991).

1- المقدرة المتواصلة علي الإبتكارية المتنامية.

2- قدرة متخذ القرار علي التعامل مع التعقيدات المتزايدة.

3- ضرورة توظيف المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في دعم القرارات الإدارية وإستخدام النظم المعززة لإتخاذ القرار السليم، والجمع في إستخدام نظم المعلومات وبحوث العمليات ومعالجتها إلكترونياً، ونماذج المراجعة والتقييم وتحليلات ماركوف، وهذه كلها برمجيات

¹ / العثمان ، عبدالله خضر، مصدر سبق ذكره أعلاه.

تساعد في عملية إتخاذ القرارات الإدارية وعدم تطبيقها يوقع متخذو القرار في الضبابية والعشوائية.

خصائص القرار الجيد: هناك العديد من الخصائص أو الصفات التي يجب أن تتوفر في القرار المتخذ لتزيد من قيمته، تذكر الباحثة بعض منها كما يلي:

✓ أن يراعي الخطوات العلمية في إتخاذ القرارات.

✓ أن يخلق قيمة مضافة للمنظمة.

✓ أن يراعي القوانين والأنظمة السائدة في المنظمة.

✓ أن يتم تنفيذه بالوقت المناسب.

✓ أن يكون قابل للتنفيذ وواقعي وموضوعي.

✓ أن تتناسب تكلفته مع النتائج المتوقعة.

تاسعا: دور ذكاء الأعمال في عملية جودة إتخاذ القرار

يتمثل دور ذكاء الأعمال في عملية جودة إتخاذ القرار من خلال تزويده لمتخذي القرار بالمعلومات والمعارف التي يحتاجون إليها ، لأنه كلما توفرت المعلومة المناسبة زادت نسبة إتخاذ القرار السليم والرشيد، فبدون توفر المعلومات الكافية والموثوقة تصبح جودة إتخاذ القرار مكلفة وليست صائبة في كل الأحوال ، كما يجب علي متخذ القرار لإتخاذ القرار الرشيد الإهتمام ليس فقط بقيمة المعلومة لمستخدميها بل أيضاً بتكلفة المعلومة للحصول عليها بحيث تكون المعلومة مجدية لمتخذي القرار بصفة عامة فإن قيمة المعلومات تقاس بمدى التغيير في سلوك متخذ القرار الناتج من الحصول علي تلك المعلومات، حيث تنعكس نتائج ذكاء الأعمال بالمنظمات من خلال الفوائد التي يقدمها لمتخذي القرار.

وتوفر أنظمة ذكاء الأعمال قاعدة معلوماتية تتكون من البيانات والمعلومات كمرجعية لعملية إتخاذ القرار في المنظمة ، كما إنها تعد منطلقاً هاماً نحو تحسين عملية جودة إتخاذ القرار، وترشيد القرار المتخذ بالإعتماد علي التكنولوجيا الحديثة.

وتتجلى فعالية ذكاء الأعمال في جودة عملية إتخاذ القرار بالمنظمة، بأنها تسهل تحليل الأعمال عن طريق تجميع المعلومات من مختلف العمليات بالمنظمة والعمليات كالتسويق، والمالية، والعلاقات مع الموردين والزبائن، والرضا الوظيفي والعمل علي مواكبة كل جديد وتغيير يطرأ علي هذه العناصر وتنظيم وتخزين المعلومة بطريقة يسهل الوصول إليها والتفاعل معها، ومعالجتها وعرضها باستخدام التقنيات كالتقارير التحليلات، لوحة القيادة، كما تمكن نظم ذكاء الأعمال من التنبؤ بمختلف التغيرات والتطورات الممكنة الحدوث.¹(Kimball et al ,85:2005)

يعد نموذج هيربرت سايمون Simon أشهر النماذج التي تناولت عملية إتخاذ القرار حيث وفر النموذج إطار لعملية إتخاذ القرار حيث بين "سايمون" أن إتخاذ القرار يتم في ثلاث مراحل: التحري، التصميم، والإختيار، وأضاف آخرون فيما بعد مرحلة التطبيق، **والمراحل كالاتي:**

1- **مرحلة التحري:** وفيها يستكشف متخذ القرار بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ويجمع البيانات للتعرف علي المشكلة التي تقتضي إتخاذ القرار.

2- **مرحلة التصميم:** ويقوم فيها متخذ القرار بناء علي مرحلة التحري بتحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة، وهنا تكون مهمة ذكاء الأعمال تقديم الدعم لمتخذ القرار في تكوين البدائل وتقييم أفضلها.

3- **مرحلة الإختيار:** في هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بتحليل البدائل المطروحة لحل المشكلة ويحدد مزايا وعيوب كل بديل إضافة إلي تكلفته، هنا يظهر دور ذكاء الأعمال في مساعدة متخذ القرار في ترتيب اولويات البدائل المطروحة.

4- **مرحلة التطبيق:** يقوم فيها متخذ القرار بوضع البديل المختار موضع التنفيذ ومتابعة التقدم في ذلك، تكون مهمة ذكاء الأعمال هنا هي توفير المعلومات حول التنفيذ ومتابعة النتائج عند تنفيذ القرار المتخذ.²

من خلال ما ذكر يعتبر دور ذكاء الأعمال من بين أهم الأنظمة التي تحتاج إليها منظمات الأعمال لإتخاذ القرارات الصائبة التي تتصف بالجودة العالية و يكون من خلالها رفع المنافسة و ضمان الإستمرارية، إضافة إلي القرارات المتعلقة بوضع الخطط الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال كمية

¹ عرقوب، وعلي. (2012)-أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة،مجلة أبعاد إقتصادية،ع2، 185-214.
² بشار يوسف، دور تكنولوجيا إستراتيجية إدارة المعلومات في تحسين جودة إتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء(رسالة ماجستير: غزة، فلسطين، 2018، ص 42-43.

ونوعية ودقة المعلومات التي يوفرها ذكاء الأعمال أمام متخذي القرار الذين هم في حاجة دائمة لصناعة المعلومة المنيرة لرؤاهم وتحقيق أهدافهم.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

من خلال الإطار النظري لموضوع دور ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة وأثره في جودة إتخاذ القرار علي أداء المنظمات في قطاع النفط في مجال التشغيل وتوزيع وبيع المواد البترولية، وعرض كل المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة كما في الفصول السابقة ، لذا سوف يتم توضيح أسس ومبادئ تلك المتغيرات علي الشركات المعنيه التي تم إجراء الدراسة عليها ، وهي كالآتي :

1. شركة بترولإنرجي لعمليات صناعة النفط والغاز.

2. شركة الراوات.

3. شركة النيل للبترول المحدودة.

ويمثل قطاع النفط والغاز أحد أهم القطاعات الإقتصادية والإستراتيجية في السودان، وأحد القطاعات التي تعتمد علي أهمية وجودة القرار المتخذ في هذا القطاع لذا من الأهمية بمكان أن يعتمد علي أحدث التقنيات والتكنولوجيا في ذكاء الأعمال ودوره في بناء المنظمات النفطية في السودان لتصبح منظمات متعلمة تعتمد علي المعرفة والتعلم المستمر من قبل العاملين فيها لتكوين النماذج الذهنية من خلال إتفاق علي الرؤية المشتركة من خلال تبني مفاهيم التفكير المنظمي وتطبيقه عبر فرق العمل لتنسيق تلك العمليات وتفعيل التفاعل فيما بينها لتكون مخرجات جودة إتخاذ القرار كميزة تنافسية لتلك المنظمات بطريقة مناسبة لأنه يمثل أهمية حاسمة في صناعة النفط والعمليات التشغيلية .

تمتلك الشركات المبحوثة معظم مقومات ذكاء الأعمال لبناء مفهوم المنظمات المتعلمة في المنظمات النفطية مما ينتج منها جودة علميه في إتخاذ القرار، ومن خلال تلك المتغيرات والمفاهيم ، تم التوصل الي أن المعرفة والتعلم وإدارتها من خلال قيادة ملتزمة بإستراتيجية محددة لتحقيق أهداف تلك المنظمات، أمر ضروري في هذه الصناعة إذ يعول علي إكتشاف وصناعة النفط والغاز وسد العجز من إستهلاك المواد البترولية من خلال الإستيراد من الخارج مما ينعكس ويؤثر ذلك علي عملية نمو الإقتصاد السوداني من خلال الموازنة العامة للدولة .

ومن أجل التعرف علي مدي تبني وتطبيق الشركات المبحوثة لمفهوم ذكاء الأعمال في بناء منظمات متعلمة وماينعكس من ذلك علي جود إتخاذ القرار، ومدي التوافق بين ماتم تقديمه في الإطار النظري والممارسة علي أرض الواقع ولتحقيق لذلك، سوف نتناول تلك المفاهيم علي الشركات المعنية بالبحث خلال مايلي .

المبحث الأول : شركة بترول إيجي لصناعة عمليات النفط والغاز

تمهيد:

بدأت عملية التنقيب عن النفط في السودان في بداية عام 1975 بعد توقيع أول عقد مع شركة شيفرون الأمريكية في مناطق غرب كردفان في أبيي وجابرة وشارف ثم توسع الإستكشاف والإنتاج حيث وصل الإنتاج لأكثر من 600 ألف برميل في اليوم وذلك بدخول كثير من الشركات التي تعمل في صناعة النفط حول العالم مثل الشركات الصينية والماليزية والكندية والهندية في بداية التسعينيات حيث كانت ثورة نفطية حقيقية قبل إنفصال الجنوب وأدت هذه الثورة النفطية لزيادة الدخل القومي وبالتالي زاد دخل المواطن مما إنعكس إيجاباً في كثير من حياة المواطن السوداني .

اولاً:- نشأة شركة بترول إيجي

تأسست شركة بترول إيجي لعمليات البترول والغاز في عام 1995، وهي شراكة ما بين حكومة السودان متمثلة في وزارة النفط والغاز والشركة الصينية الوطنية العالمية لعمليات البترول CNPC التي منح لها حق الإمتياز في بلوك ستة (Block 6) الذي يقع في ولايات غرب السودان (كردفان، دارفور) حيث يقع مقر الشركة الرئيسي في ولاية الخرطوم، يعرف النشاط الأساسي للشركة هو التشغيل والإكتشاف والتنقيب عن البترول وإستخراجه وإنتاجه كمنتج بترولي نهائي إلي وزارة النفط والغاز التي تقوم بدورها بتوزيعه علي شركات توزيع وبيع تلك المنتجات البترولية وصولاً إلي المستهلكين.

ثانياً: رسالة الشركة

شركة بترول إنرجي هي تعمل في مجال صناعة النفط، وتعتمد علي الأداء المتميز لتحقيق القيمة العظمي من إدارة الأنشطة بتناغم وتكامل فعال، إضافة إلي الإهتمام بمصالح الأطراف ذات الصلة بالشركة، والمحافظة علي البيئة في المجتمعات التي تعمل فيها الشركة.

ثالثاً: رؤية الشركة

"هي الوصول إلي مكانة رائدة محلياً وعالمياً في مجال النفط والغاز من خلال النقاط الآتية:

- أن تكون مصدراً أمنياً ومضموناً للموارد الهيدروكربونية.
- إدارة العمليات وفقاً لأعلي معايير الصحة والسلامة والأمن والبيئة.
- تحقيق أعلي مستوي في الأداء والربحية.
- مثال نموذجي في دعم المجتمع السوداني.

رابعاً: قيم الشركة

الإستقامة – التحفيز – التفكير المؤسسي – المرونة – التميز.

دور الشركة

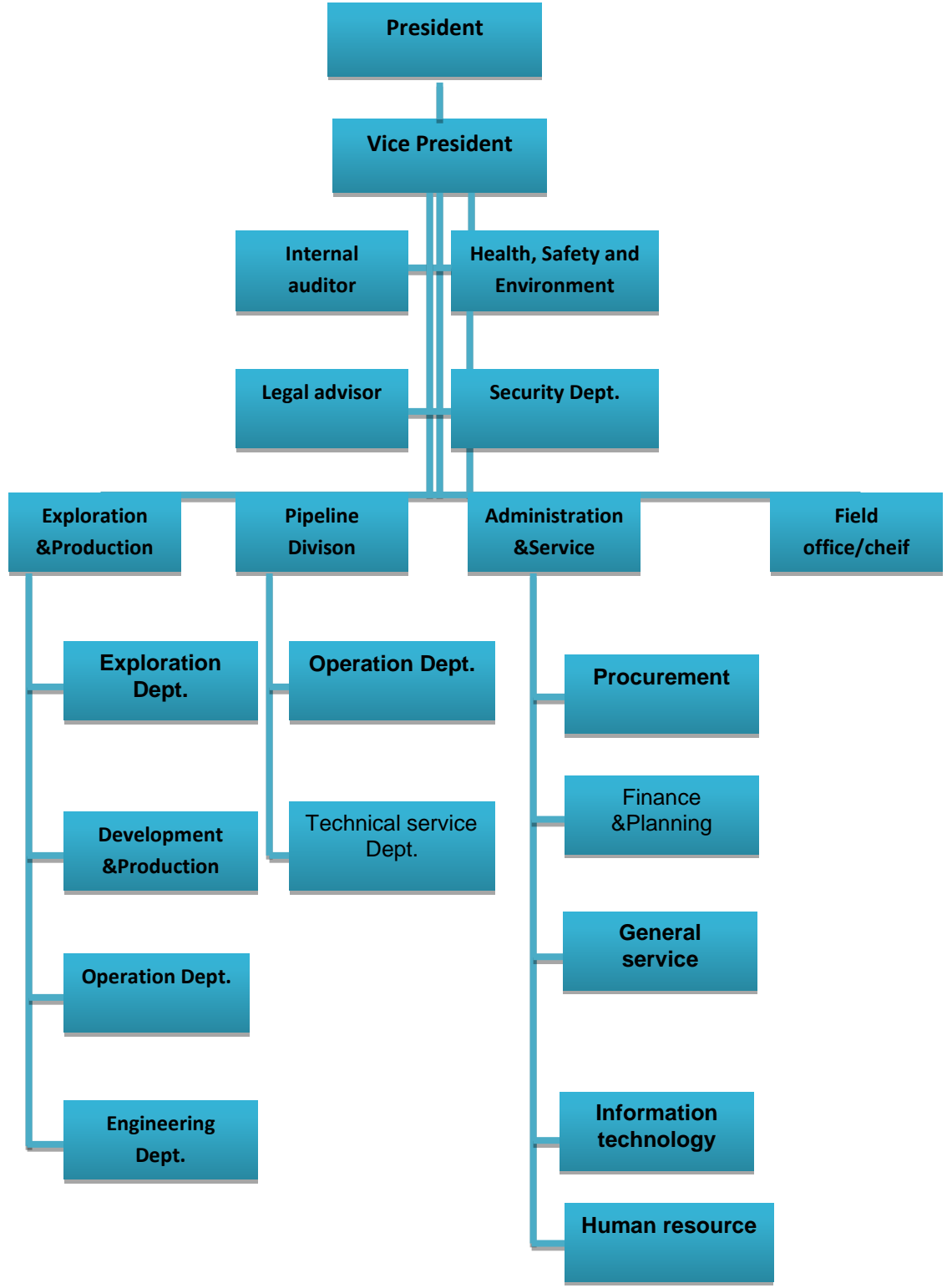
للشركة دور فعال وهام في المساهمة في دعم وتنشيط الإقتصاد القومي السوداني، وتطوير وتنمية القوي العاملة الوطنية في مجال صناعة النفط، قامت شركة بترول إنرجي بوضع توجهات إستراتيجية مع وزارة النفط والغاز السودانية للسنوات القادمة لدعم وتوجيه دفة القطاع النفطي نحو آفاق من النجاح المستمر.

بعد دخول الشركة دائرة الإنتاج وخاصة بعد إنفصال الجنوب أصبحت تمثل دعامة الإقتصاد السوداني، حيث حققت نجاحات كبيرة في عمليات تشغيل وإنتاج البترول بمستويات عالية، مما جعل دولة السودان تحتل مكانة في أسواق النفط العالمية.

خامساً: الهيكل التنظيمي- شركة بترول إنرجي

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة هو الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات ، الإدارات ، الأقسام أو الفروع المكونة للشركة،ومما لاشك فيه أن إختيار نوع الهيكل التنظيمي أحد أسباب نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المخططة،كما يعتبر المرجع الأساسية للعاملين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم إضافة لتوضيح طرق الإتصال الرسمي ما بينهم داخل الشركة، كما يمكن من خلاله تسهيل عملية تبادل المعرفة والخبرات ، كما يوضح جودة إتخاذ القرار من خلال سهولة تدفق المعلومات والمعرفة ما بين الوظائف في الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (1-5) هيكل شركة بترول إنرجي



المصدر : عادل بابكر، أثر إدارة المعرفة على الأداء المتوازن للمؤسسات النفطية في ظل وجود رأس المال الفكري متغيراً وسيطاً (أطروحة دكتوراه: علم إدارة الأعمال)، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2019، ص115.

المبحث الثاني: شركة الراوات

Rawat Operating Company (RPCO)

أولاً: نبذة عن الشركة:¹

تم توقيع الإتفاقية لإنشاء شركة الراوات لعمليات البترول في مارس من العام 2015م، حيث تم توقيع الإتفاقية مع حكومة السودان في 26.3.2015 في منطقة تتراوح ما بين 26,200 متر مربع تقع في جنوب ولاية النيل الأبيض لإستكشاف وإنتاج النفط في هذا المربع.

وكان السودان قد حفر أول بئر في الحقل الواقع في المربع (25) جنوبي مدينة كوستي في أكتوبر 2015، وحينها أعلن أن شركة "الراوات" يشغلها كنسورتيوم يتكون من شركة "سودابت" بنسبة 70% و"إكسبريس" النيجيرية 15% و"منسانا" النيجيرية 15%.

قد كان هذا المربع في عهدت متعاقد سابق Pertodar لمدة أربعة عشر سنة حتى إنتهاء مدة صلاحية EPSA في عام 2015. إتفاقية RPCO تتضمن البحث عن النفط بالإضافة إلي تطوير وإنتاج حقول النفط الحالية نسبة مالك RPCO هي 100% من SUDAPET التي هي بالكامل تتبع إلي القطاع العام.

بدأ السودان الضخ التجريبي لعدد من آبار النفط في حقل "الراوات" الواقع بمربع "25" في 25 يناير 2018. وبدأ الحقل إنتاجه من النفط الخام بواقع 2.5 ألف برميل يومياً، ويتوقع أن يرتفع الإنتاج إلى سبعة آلاف برميل يومياً خلال المرحلة المقبلة.

ثانياً: شركة الراوات والمجتمع المحلي

نسبة الي وضع مشروع RPCO تقوم الحكومة بتقديم الدعم الكامل الي كل العمليات والنشاطات الجارية. كما أن فريق التشغيل في الشركة من المجتمع المحلي قاموا بإستخراج فوائد كثيرة من خلال زيارتهم والتي أنتجت في بناء وتوصيل شارع 40 KM من قاعدة مخيم الشركة الي قرية في حدود السودان وجنوب السودان .

¹ /مقابلة مع منسق شركة الراوات وزارة النفط والغاز- الإدارة العامة للامداد، 2019/9/12، 13:20.

ثالثاً: الخطة المستقبلية

أن الضخ التجريبي بدأ تمهيداً لمرحلة الإنتاج الفعلي والتي تسعى من خلالها الشركة لتهيئة البيئة اللازمة لعمليات الإنتاج والعمل على إستكشاف المزيد من الآبار، كما تلتزم الشركة في الاستمرار في البحث والحفر لزيادة معدل النفط الذي سوف يزيد معدل الإنتاج اليومي، توازياً مع ما سبق مع الإستمرار في دراسة وتصميم وحدة الانتاج .

رابعاً: الهيكل التنظيمي لشركة الراوات.¹

الجدول (1-5)

DIVISION	DEPARTMENT/SECTION	HQ	Field	Total
President Office	PO	2	0	2
	Security	1	3	4
	HSE	1	4	5
	Legal	1	1	2
Sub-total		5	8	13
E&P	Exploration	7	5	11
	Development & Production	13	1	14
	Operation	6	6	12
	Facilities	3	0	3
Sub-total		29	12	40
Admin & Services	HR	2	0	2
	Finance & Planning	4	0	4
	Admin & GS	3	1	4
	IT	2	0	2
	Procurement	4	3	7
Sub-total		15	4	19
Grand Total		49	24	72

B) Managerial Level:

Postion	No
Prsident	1
Vice President	0
Managers	4
Section Heads	7

¹/ مقابلة ممثل شركة الراوات- وزارة النفط والغاز، 2019/9/12، 13:20.

المبحث الثالث: شركة النيل للبتترول المحدودة

أولاً: نبذة تاريخية

تأسست شركة النيل للبتترول منذ عام 1954 حيث كانت تعرف بالشركة المصرية الفرنسية للنفط وتحولت في مسمياتها التجارية من فرع لشركة كالتكس ثم كفرع لشركة توتال العالمية حيث عرفت بشركة النيل لتوريد وتجارة الزيوت في ظل شراكة مع حكومة السودان في عام 1978 إمتلكت بموجبها الدولة 75% من أسهم الشركة وفي العام 1993م، أصبحت شركة النيل للبتترول المحدودة شركة وطنية خالصة.

ثانياً: نبذة عن الشركة¹

تعتبر شركة النيل للبتترول الذراع الأساسي لوزارة الطاقة والتعدين في توزيع وتسويق المنتجات البترولية بأنواعها المختلفة حيث تتولي تقديم خدمة تسويق وبيع المنتجات البترولية لكافة القطاعات الإستهلاكية ،عبر منظومة متكاملة في مجالات التخزين والمناولة من مستودعاتها الرئيسية بالجبلي والشجرة وبورتسودان ذات السعات والطاقات الكبيرة ،إضافة إلي 18مستودع ولائى و 7 مستودعات غاز صغيرة إضافة الى المستودعات الفرعية المنتشرة فى جميع ولايات السودان .

التي تمكنها من الوفاء بخدمات الإستلام والبيع المباشر أو الإستضافة والمناولة بالكفاءة الفنية والتقنية العالية المتمثلة في الصهاريج ذات السعات التخزينية العاليه وطمبات الضخ والتسليم وعبر شبكة العدادات الإلكترونية ذات التقنية والسرعة التي تمكن من الوفاء بكافة العمليات اللوجستية ،وبواسطة عمالة متدربة وذات خبرة عالية ومهارة فائقة ساعدها في ذلك البرامج التدريبية لتأهيل العاملين داخلياً وخارجياً لترتبط بكافة أسباب التقنية وما يستجد في مجالات توزيع وتسويق المنتجات البترولية.

ويبلغ عدد محطاتها 240 محطة وهى ذات إنتشار جغرافي ونوعي يغطي جميع القطاعات الإستراتيجية المستهلكة والباق الجغرافية فى شرق و غرب و شمال و جنوب و أواسط السودان.

وأيضاً 120 مركز غاز متخصص ، 4 ألف وكيل معتمد لتوزيع غاز المنازل.

¹ من وثائق الشركة – المكتب التنفيذي.

كما قامت شركة النيل للبتترول بتطوير أول نموذج للإدارة المتكاملة للوقود بالسودان في شراكة مع شركة سكر كنانة و مشروعاتها الزراعية إضافة الى شركة سكر النيل الأبيض، و يهدف هذا النموذج الى خفض تكلفة الطاقة للشركاء.

ثالثاً: التوسع العالمى للشركة

تعمل الشركة بدولة أثيوبيا مستهدفة دعم التكامل الإقتصادى الإقليمى. فقد بادرت شركة النيل كأول شركة سودانية كبرى بالعمل في المحيط الاقليمي فانشأت مستودعات وشبكة توزيع وتسويق بدولة أثيوبيا كما تقوم بالتخطيط والتنفيذ لعمليات الصادر البترولي لدول الجوار.

ألا أن تجربة أثيوبيا تعتبر علامة بارزة حيث بدأت شركة النيل في نهاية العام 2008 في طرح إنتاجها من وقود الإيثانول الحيوي الصديق للبيئة وذلك من خلال مستودعها بضاحية سلولتا قرب مدينة أديس أبابا بأثيوبيا.

رابعاً: الشراكات

تمتلك شركة النيل للبتترول المحدودة حصص غالبية أو كلية فى العديد من الشركات و المصافى

وتتمثل فى :

1. شركة بتروباش للزيوت (فوكس سودان) بنسبة 49%.
2. شركة بتروترانس العاملة فى مجال ترحيل المواد البترولية السائبة و تمتلك اسطول حديث لنقل المنتجات البترولية كاه. بنسبة 40%.
3. شركة نايل بكرى العاملة فى مجال وقود الطائرات.
4. شركة أوتوباش للسيارات (جيلي) حيث تمتلك شركة بتروباش للزيوت (فوكس سودان) 75% من أسهمها.
5. شركة مصفاة الأبيض.

➤ رسالة الشركة

"توفير وتسويق الوقود والخدمات ذات الصلة لمستخدميها في السودان والمحيط الإقليمي بأفضل التقنيات والأنظمة بصورة آمنة ومتميزة مع الالتزام بالمسئولية المجتمعية".

➤ رؤية الشركة

"أن نكون من أكبر خمس شركات لتوفير وتسويق المواد البترولية في أفريقيا بنهاية العام 2020م".

➤ قيم الشركة

■ التميز

نلتزم بالتحسين المستمر والجودة في كل منتجاتنا وخدماتنا وأن نتميز في جميع معاملتنا وأن نكون الأكثر إرضاءاً لعملائنا.

■ الأمانة والعدالة

توخي الأمانة والعدالة في جميع التعاملات.

■ الشفافية

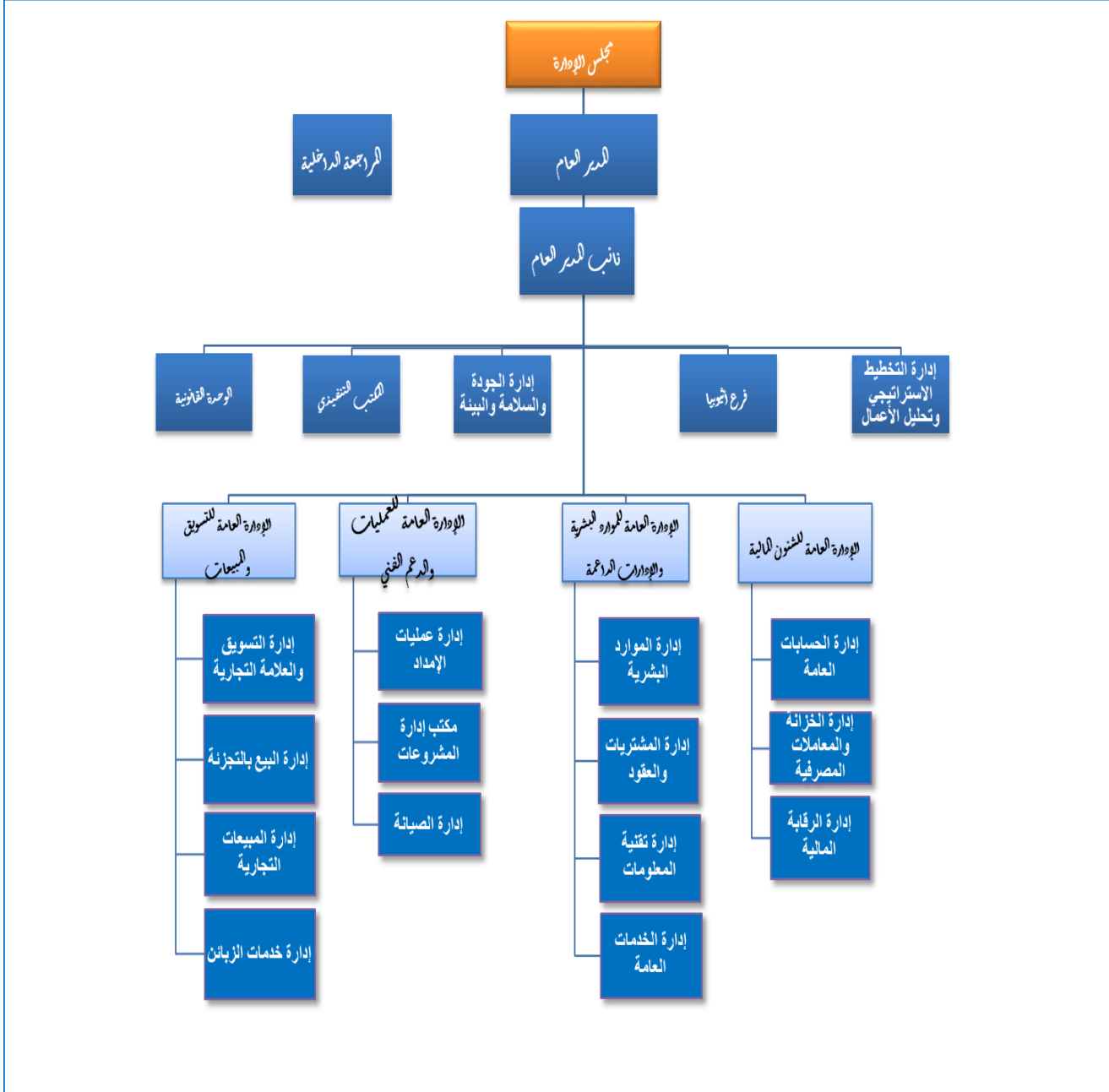
نتبع سلسلة من النظم واللوائح والقوانين والضوابط الواضحة والمعروفة للجميع في مؤسستنا.

■ المسؤولية

الإلتزام تجاه الزبون بالسعي إلى إرضائه والإلتزام تجاه العمل بالتقيد بالنظم واللوائح والإخلاص والتفاني في أداء المهام والإلتزام تجاه المجتمع بخدمته والمحافظة على البيئة والسلامة.

الشكل رقم (5-2)

الهيكل التنظيمي لشركة النيل للبترول المحدودة.¹



¹ / إدارة شركة النيل للبترول- المكتب التنفيذي.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، وهي تعتبر حلقة الوصل ما بين النظريات والمعارف المتعلقة بموضوع الدراسة والإمكانية التطبيقية لموضوع الدراسة بحسب بناء نموذج الدراسة الذي يوضح الإتجاهات المفترضة ما بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة والمتغيرات الوسيطة في المنظمات عينة الدراسة، ومنهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينته، حدود الدراسة، ومن ثم الإشارة إلي مصادر جمع البيانات المعتمدة، والمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، بدراسة دور ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة وأثره في جودة إتخاذ القرار.

❖ وقد هدفت الباحثة من خلال هذا الفصل إلي مايلي:

- التعرف علي منهج الدراسة المتبع في جمع البيانات المطلوبة وأساليب تحليلها.
- التطرق إلي إختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة.
- توضيح نموذج الدراسة المعتمد وطرق قياس المتغيرات .

المبحث الاول: منهجية وإجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة علي إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وقد إستخدم هذا المنهج لإستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بدور ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة وأثره في جودة إتخاذ القرار. في قطاع النفط والغاز شركات التشغيل والتوزيع وبيع المنتجات البترولية – ولاية الخرطوم- السودان. حيث يعتمد المنهج الوصفي علي تصنيف البيانات من أجل وصف ظاهرة الدراسة ومجتمعها من خلال الإستقصاء الميداني لعينة الدراسة، كما قامت الباحثة بجمع إستجابات أفراد عينة الدراسة بهدف إختبار الفرضيات وعرضها علي شكل جداول ورسومات بيانية ،للتوصل إلي إستنتاجات

الدراسة ، وذلك لأن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ، ويعمل علي جمع الحقائق والمعلومات عنها ومن ثم تحليلها وصولاً إلي النتائج والتوصيات.

إذ تم الإعتماد علي الأساليب الإحصائية والوصفية في إستخراج النتائج والتي تتمثل بإستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة ، فضلاً عن إستخراج قيم معاملات الثبات للتأكد من صلاحية الإستبانة ، والتعرف إلي نتائج الفرضيات من خلال إستخدام الإختبارات الإستدلالية والمتعلقة بإختبارات الإنحدار المتعدد ، وتحليل المسار.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات لكل من الإدارة العليا، والمدراء العامين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ذوي الصلة بموضوع الدراسة في الشركات موضع البحث. تم اختيار عدد (3) شركات هي:

1- شركة بترول إنرجي لعمليات النفط والغاز.

2- شركة الراوات.

3- شركة النيل للبترول المحدودة.

ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (1353) فرد بالشركات محل الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم الإعتماد علي طريقة العينة القصدية أو ماتسمي بالعمدية، ويتم الاختيار القصدي أو العمدي كما يطلق عليه البعض عن طريق الاختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة، حيث رأت الباحثة طبقاً لمعرفتها التامة بمجتمع الدراسة أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً.

تم إختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح عن طريق أسلوب العينة القصدية أو ماتسمى بالعمدية حيث تم إختيار الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضاً أو بعض أغراض الدراسة التي ستنفذ. وبطبيعة الحال يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في أقوالهم وآرائهم والثقة فيهم.¹

ويتم الاختيار القصدي أو العمدي أو التحكمي كما يطلق عليه البعض عن طريق الإختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة، حيث يرى الباحث طبقاً لمعرفته التامة بمجتمع الدراسة أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً. حيث تم توزيع عدد (250) إستبانة على مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة تم تقديرها بأستخدام معادلة ريتشارد التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ

تم استرجاع (221) إستبانة سليمة تم إستخدامها في التحليل بنسبة إسترجاع بلغت (88.4%) ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75%) بيانها كالاتي:

¹ جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، بغداد الطبعة الأولى 2001، ص 123-124.

جدول رقم (1-6)

توزيع الاستبانة

النسبة	العدد	البيان
88.4%	221	الإستبيانات الصالحة للتحليل.
11.6%	29	الإستبيانات التالفة.
88.4%	250	الإستبيانات الموزعة.

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2019م.

وكذلك رغبة من الباحثة في إعطاء صورة شاملة عن موضوع الدراسة، إذ إتضح أن الدراسات السابقة المحلية، العربية والإقليمية ركزت علي القطاع الخدمي من خلال قطاع التعليم، الصحة، ولم يتضح وجود أي دراسة محلية، إقليمية بحسب علم الباحثة تناولت تقديم الموضوع من خلال الجمع بين القطاعين الصناعي الإستخراجي، الخدمي وخاصة قطاع النفط والغاز-الخرطوم.

ثالثاً: حجم وعينة الدراسة

تحديد حجم عينة الدراسة أي عدد من مفرداتها من الأمور الهامة جداً، إذ توجد عدة عوامل تساعد في تحديد حجم العينة، ومن أهم هذه العوامل مايلي:

مستوي درجة الدقة والثقة في النتائج التي تسعى الدراسة إلي تحقيقها.

1- درجة التعميم المنتظرة من نتائج البحث.

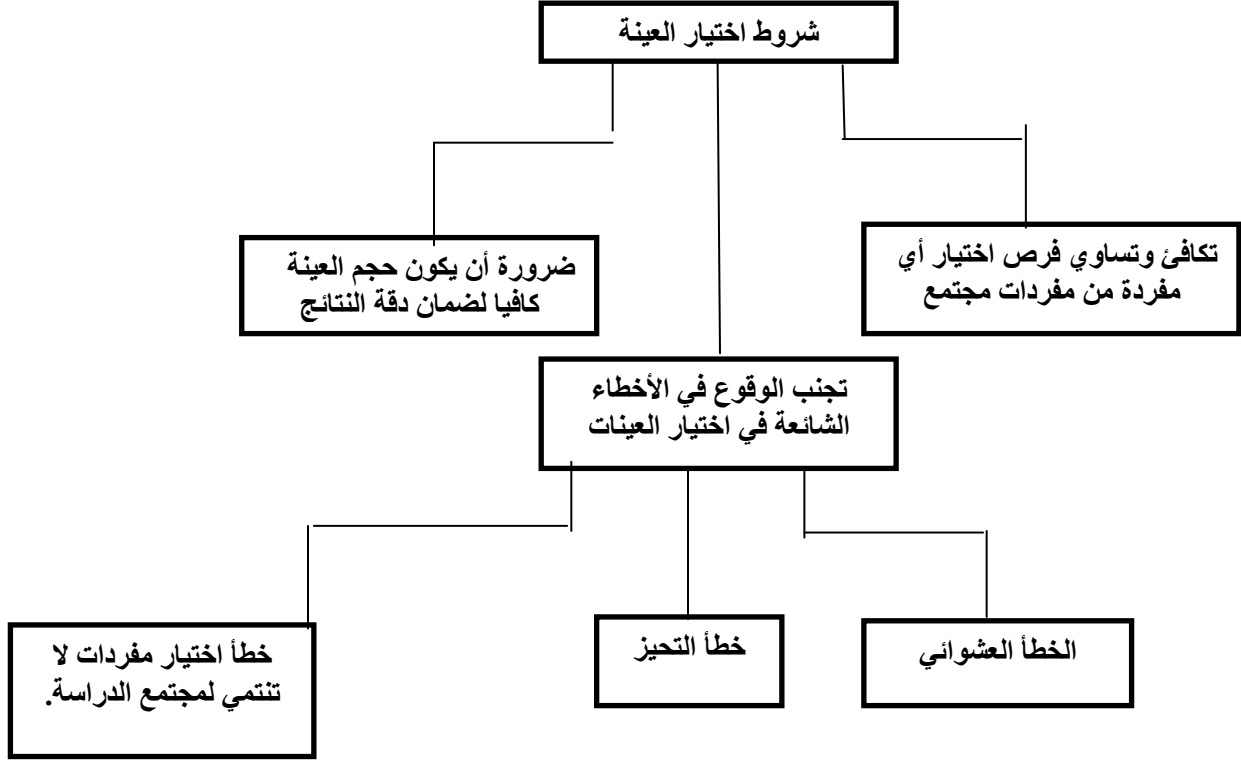
2- مدي التجانس أو التباين في خصائص مجتمع الدراسة.

3- حجم المجتمع الأصلي.

لضمان تمثيل سليم لمجتمع الدراسة لا بد قبل إختبار العينة الأخذ بعين الإعتبار الشروط التالية والموضحة

الشكل رقم (1-6)

شروط إختيار العينة



لذا لقد تم تطبيق قانون حجم العينة الإحصائي، لقد كان الحجم الكلي للدراسة بواقع إختيار عدد (2) من شركات التشغيل وإستخراج المنتجات البترولية وهما (شركة بترول إنرجي – شركة الراوات) وعدد (1) من شركات توزيع وبيع المنتجات البترولية وهي (شركة النيل للبترول المحدودة).

وهذا الإختيار للشركات تم نسبة لصعوبة الوصول الى كل عينات البحث ، ولهذا تم إختيار عينة ميسرة .

حيث بلغ حجم العينة لكل من الشركات وفق الجدول (2-6) الآتي:

عدد عينة الدراسة	العدد الكلي للعاملين بالشركات عينة الدراسة	الشركات
250	1353	شركة بترول إنرجي لعمليات النفط والغاز.
		شركة الراوات.
		شركة النيل للبترول المحدودة.

ولقد تم توزيع الإستبانات البالغ عددها (250) إستبانه علي مواقع الشركات المختلفة وفقاً لطبيعة العمل ، وبحسب معرفة الباحثة حيث وزعت الإستبانه يدوياً وإليكترونياً وذلك عبر إرسالها من خلال رابط يحتوي علي الإستبانه حيث تم إرساله إلي جزء من عينة الدراسة عن طريق البريد الأليكتروني وعبر تطبيق واتساب بحسب معرفة الباحثة.

رابعاً: أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في التعرف علي "دور ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة وأثره في جودة إتخاذ القرار" في شركات التشغيل وتوزيع وبيع المنتجات البترولية - قطاع النفط والغاز- الخرطوم.

تم تصميم وتطوير إستبانه الدراسة بالإستفاده من الدراسات السابقة المشابهة أوذات الصلة وإستشارة كل من ذوي الخبرة والإختصاص في هذا المجال في الحقل الأكاديمي والمهني، كما أن الإستبيان يسمح بجمع أكبر عدد من الإجابات في وقت واحد، يعطي الفرصة للمبحوثين بالإجابة علي الأسئلة بالحرية وضمنان للسرية، كما إن الإستبانه الإليكترونية تعطي المبحوثين الوقت الكافي للإجابة عليها وتوفير الوقت والتكاليف.

وقد إشتمل الإستبيان علي جزئين :

➤ القسم الأول: ويشمل بيانات الدراسة الأساسية

وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة ويشتمل هذا القسم على ثلاثة محاور كالتالي:

الجدول (6-3) محاور الدراسة

عدد العبارات	الأبعاد	المحور
30	عمليات إدارة المعرفة.	نكء الأعمال.
5	تكنولوجيا تحليل البيانات.	
3	جاهزية رأس المال البشري.	
3	مفهوم المنظمة المتعلمة.	المنظمة المتعلمة.
10	القيادة.	
11	الإستراتيجية.	
9	التعلم.	
7	جودة المعلومات.	جودة إتخاذ القرار.
12	تأثير المستوى التنظيمي.	
12	تأثير المستوى الشخصي.	

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2019.

➤ القسم الثاني:

وقد إحتوي هذا الجزء علي مجموعة من الفقرات بلغ عددها (6) فقرات،تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

- 1/ النوع. 2/ العمر. 3/ المؤهل العلمي. 4/ التخصص العلمي. 5/سنوات الخبرة.
- 6/ المستوى الإدارى. 7/ نشاط الشركة.

خامساً: مقياس الدراسة

وعند وضع هذا الإستبيان تم الأخذ بعين الإعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير علي فرضيات الدراسة،مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها.وتم توزيع الإستبانة علي أفراد العينة،وذلك لشرح وتوضيح أي غموض فيه ومراعاة الجدية في الإجابة عليه، وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي(Likert Scale)المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الإستبانة ، وذلك لقياس إستجابات المبحوثين بناءً علي فقرات الإستبانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4-6)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعه جداً.	أكبر من 80 %	5	أوافق بشدة.
درجة موافقة مرتفعة.	70-80 %	4	أوافق.
درجة موافقة متوسطة.	50-69 %	3	محايد.
درجة موافقة منخفضة.	20-49 %	2	لا أوافق.
درجة موافقة منخفضة جداً.	أقل من 20 %	1	لا أوافق بشدة.

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2019.

وعلية فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وكذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج ، حيث الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ ، وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا إنخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة، وعليه تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3).

سادساً: خطوات بناء الإستبانة

إتبعته الباحثة وبعد إستطلاع رأي عدد من المتخصصين في مجال الدراسة، تم إعداد الإستبانة علي النحو التالي :

1. الإطلاع علي الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
2. مراعاة قواعد البحث العلمي عند إعداد هذا الإستبيان من موضوعية وشمول.
3. تحديد المحاور الأساسية للإستبيان والمجالات ذات الصلة، ومن ثم تم تحديد العبارات الخاصة بكل مجال، ومن ثم إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
4. عرض الإستبيان علي مشرف الدراسة من أجل إختيار مدي ملائمة لجمع البيانات.
5. تعديل الإستبيان بشكل أولي وفقاً لما يراه مشرف الدراسة.
6. تم عرض الإستبانة علي مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد ، وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة (ملحق رقم (1)).

7. إعداد الإستمبانه في صورتها النهائية(نسخ مطبوعه – نسخ إلكترونية عن طريق تطبيق واتساب). (ملحق رقم (2)).

8. تم الحصول علي خطابات موافقة من وزارة النفط والغاز للشركات المبحوثة المراد تطبيق الدراسة علي مجتمعها. (ملحق رقم (3)).

9. تسليم الإستمبانات لإدارة المنظمة من أجل توزيعها علي أفراد عينة الدراسة، توزيع الإستمبانه الإليكترونية بواسطة تطبيق واتساب بواسطة معرفة الباحثة.

10. جمع الإستمبيان وإجراء التحليل الإحصائي.

ثامناً: تقييم أداة الدراسة

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في إستخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم إستخدامها ، فالمقياس المتذبذب لايمكن الإعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة ، وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إستخدام كل من إختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق الإستمبانه

صدق الإستمبانه يعني " أن يقيس الإستمبيان ماوضع لقياسه" (الرجاوي، 2010:105) كما يقصد بالصدق " شمول الإستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:ص179) وتم التأكد من صدق الإستمبانه بطريقتين:

أ / صدق آراء المحكمين " الصدق الظاهري "

يقصد بصدق المحكمين " هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال المشكلة أو موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010، ص107).

حيث تم عرض الإستمبانه علي مجموعة من المحكمين تألفت من (5) متخصصين في مجال إدارة الأعمال كما هو موضح في الملحق (رقم (1)) وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة

ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف، وبعد أن تم إسترجاع الإستبانة من جميع المحكمين تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وبذلك أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وقد إستجابت الباحثة لأراء المحكمين، وأجري مايلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك تمّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية (أنظر ملحق رقم (2)).

ب/ الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذى يقيس مدى تحقق الأهداف التى تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى إرتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الأداة ووفقاً لهذه الطريقة سيتم إختبار الثبات عن طريق تقدير معاملات الإرتباط لجميع محاور الدراسة بالمجموع الكلى حيث تم تقدير قيم معاملات الإرتباط لجميع محاور الدراسة بالمجموع الكلى، وفيما يلي جدول يوضح نتائج الإختبار:

إختبار الصدق البنائي لمحور "ذكاء الأعمال"

جدول رقم (5-6)

معامل ارتباط أبعاد محور "ذكاء الأعمال" بالمجموع الكلى

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	عمليات إدارة المعرفة.	0.84	0.000
2	تكنولوجيا تحليل البيانات.	0.79	0.000
3	جاهزية رأس المال البشرى.	0.82	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة ($\text{sig. (2-tailed)} = 0.000 < 0.01$) أن جميع أبعاد محور **نكاء الأعمال** لها علاقة إرتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وهذا دليل علي وجود إرتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، وبذلك تعتبر جميع أبعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه. إذن فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

إختبار الصدق البنائي لمحور المنظمة المتعلمة

جدول رقم (6-6)

معامل إرتباط أبعاد محور المنظمة المتعلمة بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الإرتباط	مستوي الدلالة
1	القيادة.	0.89	0.000
2	التعلم.	0.81	0.000
3	الإستراتيجية.	0.78	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول (6-6) أن مستوى الدلالة ($\text{sig. (2-tailed)} = 0.000 < 0.01$) أن جميع أبعاد محور **المنظمة المتعلمة** لها علاقة إرتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا دليل علي وجود إرتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، وبذلك تعتبر جميع أبعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه. إذن فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

إختبار الصدق البنائي لمحور "جودة إتخاذ القرار"

جدول رقم (7-6)

معامل إرتباط أبعاد محور "جودة إتخاذ القرار" بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الإرتباط	مستوي الدلالة
1	جودة المعلومات	0.81	0.000
2	تأثير المستوي التنظيمي	0.75	0.000
3	تأثير المستوي الشخصي	0.83	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019 .

يتضح من الجدول (7-6) أن مستوي الدلالة ($\text{sig. (2-tailed)} = 0.000 < 0.01$) أن جميع أبعاد محور "جودة إتخاذ القرار" لها علاقة إرتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وهذا دليل علي وجود إرتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، وبذلك تعتبر جميع أبعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه. إذن فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

2/ ثبات الإستبانة

يقصد بالثبات (إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)⁽¹⁾. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات وإستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قامت الباحثة بحساب معامل ثبات " ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح

¹ - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة، دار النهضة العربية الطبعة الأولى، 1981 ص 560.

فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح.

أي إن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة كما أن إنخفاض القيمة عن (0.60) دليل على إنخفاض الثبات الداخلي.

وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لجميع محاور الدراسة

إختبار الثبات لمحور "ذكاء الاعمال":

جدول رقم(6-8)

نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس محور "ذكاء الأعمال".

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة الإختبار
1	عمليات إدارة المعرفة	30	0.81
2	تكنولوجيا تحليل البيانات	5	0.76
3	جاهزية رأس المال البشري	3	0.84
	إجمالي الأبعاد	38	0.84

المصدر : إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

من الجدول (6-8) نتائج اختبار الصدق لجميع أبعاد محور "ذكاء الأعمال" أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة "ألفا كرنباخ" للمقياس الكلي لمحاور الدراسة (0.84) وهو ثبات وصدق مرتفع جداً ومن ثم تكون الباحثة قد تاكدت بأن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس (محور ذكاء الأعمال) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتداد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

إختبار الثبات لمحور "المنظمة المتعلمة":

جدول رقم (9-6)

نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس محور "المنظمة المتعلمة".

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة الاختبار
1	القيادة	10	0.79
2	التعلم	9	0.81
3	الاستراتيجية	11	0.85
	إجمالي الأبعاد	30	0.81

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

من الجدول (9-6) نتائج إختبار الصدق لجميع أبعاد محور "المنظمة المتعلمة" أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي لمحاور الدراسة (0.81) وهو ثبات وصدق مرتفع جداً ومن ثم تكون الباحثة قد تأكدت بأن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس (محور المنظمة المتعلمة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

إختبار الثبات لمحور "جودة إتخاذ القرار"

جدول رقم(6-10)

نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس محور "جودة إتخاذ القرار".

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة الاختبار
1	جودة المعلومات	7	0.76
2	تأثير المستوى التنظيمي	12	0.89
3	تأثير المستوى الشخصي	12	0.82
	إجمالي الأبعاد	31	0.86

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

من الجدول (10-6) نتائج إختبار الصدق لجميع أبعاد محور جودة إتخاذ القرار أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى لمحاور الدراسة (0.86) وهو ثبات وصدق مرتفع جداً ومن ثم تكون الباحثة قد أكدت القول بأن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس (محور جودة إتخاذ القرار) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

■ وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها علي ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحتها في نتائج أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إستخدام الأدوات التالية:

(1) // إجراء إختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الإستبانة وذلك باستخدام كل من:

أ/ اختبار الصدق الظاهري.

ب/ معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الإتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء (ثبات فقرات الإستبانة).

(2)/ أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الإستبانة.

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على فقرات محاور الدراسة.

ب/ الوسط الحسابي:

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بإعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي الإعتيادي، حيث أن الوسط الحسابي الإعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج/ الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

(3) تحليل الانحدار:

وتم استخدام تحليل الانحدار لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة ، كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على إختبار (T) لقياس مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات ووفقاً لهذا الإختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية (5%) فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ، أما إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أى أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

تمهيد:

بعد دراسة الإطار النظري والجانب المنهجي لهذه الدراسة تم تخصيص هذا المبحث لعرض وتحليل بيانات الدراسة، إذ سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، كما سيتم دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات وذلك بتوضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة ودراسة مدي ملائمة البيانات لإجراء إختبار الفرضيات، ودراسة الفروق في المتغيرات التي تعزي إلي المتغيرات الديموغرافية. كما سيتم إختبار صحة مختلف فرضيات الدراسة، وسوف تقوم الباحثة بتفسير النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة،بالإضافة إلي طرح مجموعة توصيات للشركات المبحوثة حتي تستفيد منها،علاوة علي هذا سيتم إدراج توجيهات مستقبلية للدراسة.

تحليل البيانات الأولية

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

سيتم توضيح خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية أي حسب النوع ،العمر، التخصص الدراسي ، الخبرة ،الدرجة الوظيفية ، نشاط الشركة.

1/ توزيع أفراد العينة حسب النوع

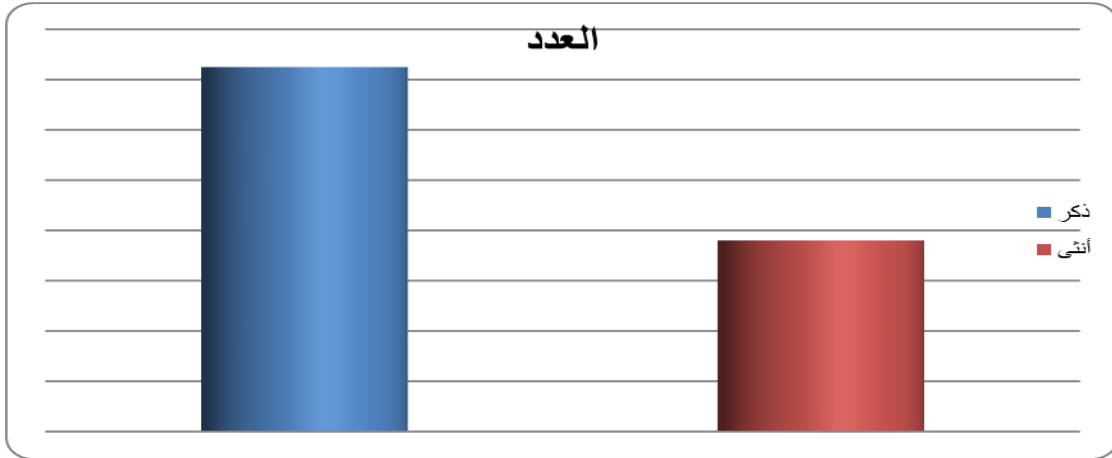
جدول رقم(6-11):التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	145	65.6%
أنثى	76	34.4%
المجموع	221	100%

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

شكل رقم (6-2)

التوزيع التكراري لمتغير النوع



المصدر : إعداد الباحثه من الجدول(6-11)

يتضح من الجدول(6-11) والشكل رقم (2-6) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (65.6 %) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (34.4%) من إجمالي العينة المبحوثة، ويرى الباحث بأن ذلك يعود إلي أن العمل في قطاع النفط والغاز وخاصة شركات التشغيل لعمليات البترول والغاز يحتاج إلي مجهود عضلي وجسماني خاصة في مناطق الحقول النفطية والإشراف علي عمليات التشغيل فيها والصيانة علي مدار 24 ساعة، وتلك الأعمال لا تتناسب

مع البنية الجسمانية للأنثى كما أنها تتعارض مع ثقافة المجتمع السوداني لذا فإن العنصر النسوي قد إقتصرت عملهم في المجال الإداري وبعض الأعمال الهندسية في مجال التخطيط.

2/توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (6-12)

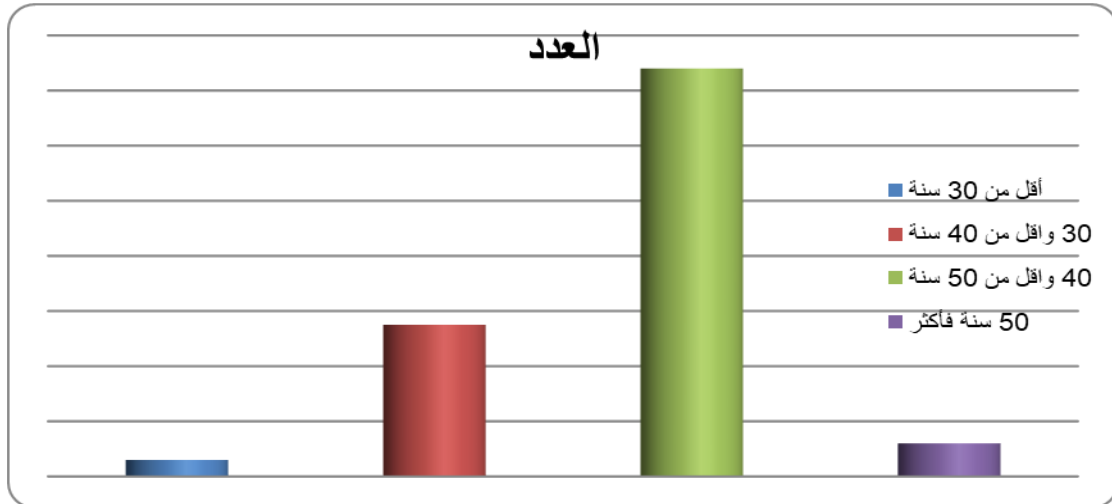
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	6	2.7%
30 و أقل من 40 سنة	55	24.9%
40 و أقل من 50 سنة	148	67%
50 سنة فأكثر	12	5.4%
المجموع	221	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

شكل رقم (4-3)

التوزيع التكراري لمتغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من الجدول (6-12)

يتضح من الجدول (6-12) والشكل رقم (6-3) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 وأقل من 50 سنة) بلغت نسبتهم (67%) بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل من 40 سنة) (24.9%) أما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) فقد بلغت نسبتهم (2.7%). كما تضمنت العينة نسبة (5.4%) من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 سنة فأكثر. ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة وارتفاع هذه النسبة تدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الإستبانة والإجابة عليها.

/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

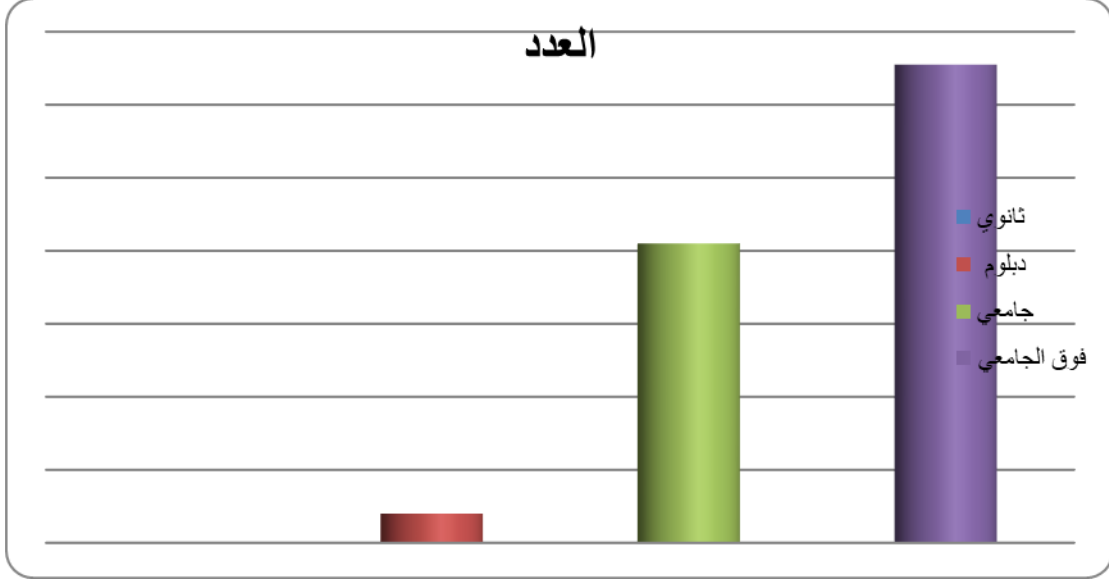
جدول رقم (6-13)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
0%	0	ثانوي.
3.8%	8	دبلوم.
37.1%	82	جامعي.
59.3%	131	فوق الجامعي.
100%	221	المجموع.

شكل رقم (4-6)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر : إعداد الباحثة من الجدول (6-13)

يتضح من الجدول رقم (6-13) والشكل رقم (4-5) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي حيث بلغت نسبتهم (59.3%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى الجامعي (37.1%) أما أفراد العينة من مستوى الدبلوم فقد بلغت نسبتهم (3.8%) ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة. ويعود ذلك إلى سياسة الشركات في تشغيل ذوي الاختصاص والحاصلين علي مؤهلات جامعية ومافوق تؤهلهم لصنع جودة إتخاذ القرار بما يتناسب مع أهداف الشركات، وتعد الباحثة هذه النسبة منطقية نظراً لأن عينة الدراسة تشتمل علي مدراء الإدارات -رؤساء الأقسام والإدارات العليا والمسؤولين في الشركات، كما يرجح رغبة العاملين بتلك الشركات علي زيادة مقدراتهم بإستمرار علي التعلم والتحسين بالإلتحاق بالدراسات العليا لتحسين مستواهم العلمي والوظيفي.

4/توزيع أفراد العينة حسب التخصص الدراسي

جدول رقم (6-14)

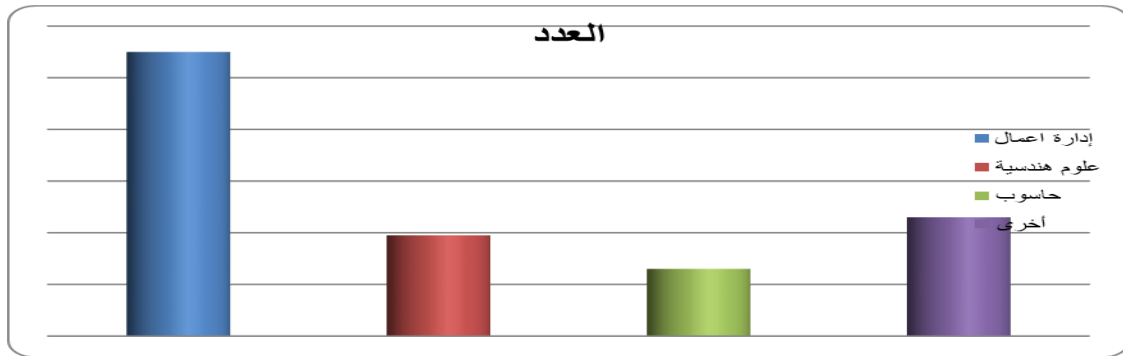
يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص الدراسي

النسبة %	العدد	العلمي التخصص
49.8%	110	إدارة اعمال.
17.6%	39	علوم هندسية.
11.8%	26	حاسوب.
20.8%	46	أخرى.
100%	221	المجموع

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2019.

شكل رقم (6-5)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص الدراسي



المصدر : إعداد الباحثه من الجدول(6-14)

يتضح من الجدول رقم (6-14) والشكل رقم (6-5) أن أفراد العينة من تخصص إدارة الاعمال بلغت نسبتهم (49.8%) بينما بلغت نسبة أفراد العينة من تخصص العلوم الهندسية (17.6%) أما أفراد

العينة من تخصص الحاسوب والتخصصات الأخرى فقد بلغت نسبتهم (32.6%) ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد العينة من التخصصات ذات الصلة بموضوع الدراسة وهذه دلالة على مدى إلمام أفراد العينة المبحوثة بطبيعة تخصص موضوع الدراسة الأمر الذي يساعدهم في الإجابة بشكل علمي على محاور أسئلة الإستبانة.

5/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (6-15)

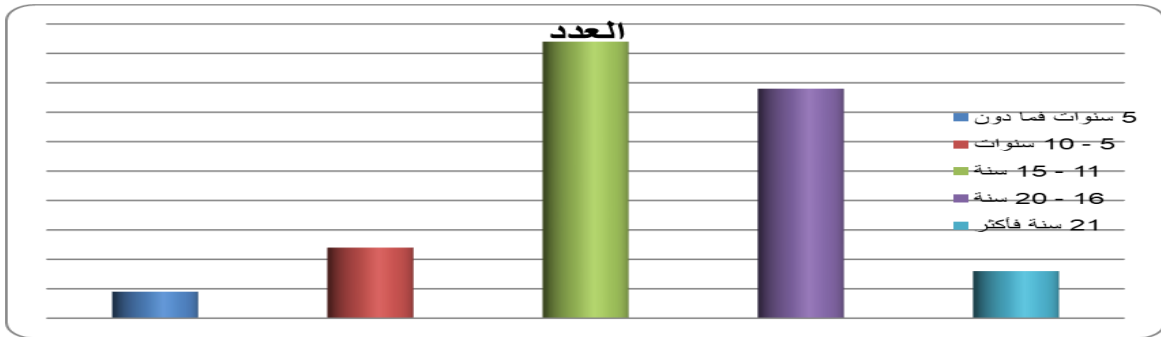
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
4.1%	9	5 سنوات فما دون.
10.9%	24	5 - 10 سنوات.
42.5%	94	11 - 15 سنة.
35.2%	78	16 - 20 سنة.
8.6%	16	21 سنة فأكثر.
100%	221	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

شكل رقم (6-6)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من الجدول (6-15)

يوضح من الجدول (6-15) والشكل رقم (6-6) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11-15 سنة) حيث بلغت نسبتهم (42.5%) ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (16 وأقل من 20 سنة) بنسبة (35.2%) أما المرتبة الأخيرة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنة) بنسبة (4.1%). وتغزو الباحثة النسبة الأخيرة (4.1%) إلى أن هذه الشريحة تمثل الذين عينوا حديثاً بسبب التقاعد المعاشي للعاملين، إضافة إلى أن إحدى الشركات المبحوثة حديثة النشأة من حيث التأسيس (شركة الراوات)، كما أن الأمر الذي يدعو متخذي القرار في تلك الشركات ضرورة تجديد القوي العاملة في الشركات وضخ دماء جديدة من الخريجين وأصحاب الكفاءة.

ويمكن تفسير إرتفاع نسبة المبحوثين ممن لديهم سنوات خبرة أكثر 11 سنة فما فوق إلى أن بعض من الشركات المبحوثة قد تأسست منذ 20 عاماً أو أكثر، وكانت في بدايتها في طور التوسع، مما إستدعي تشغيل أعداد كبيرة من العاملين.

6/ توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

جدول رقم (6-16)

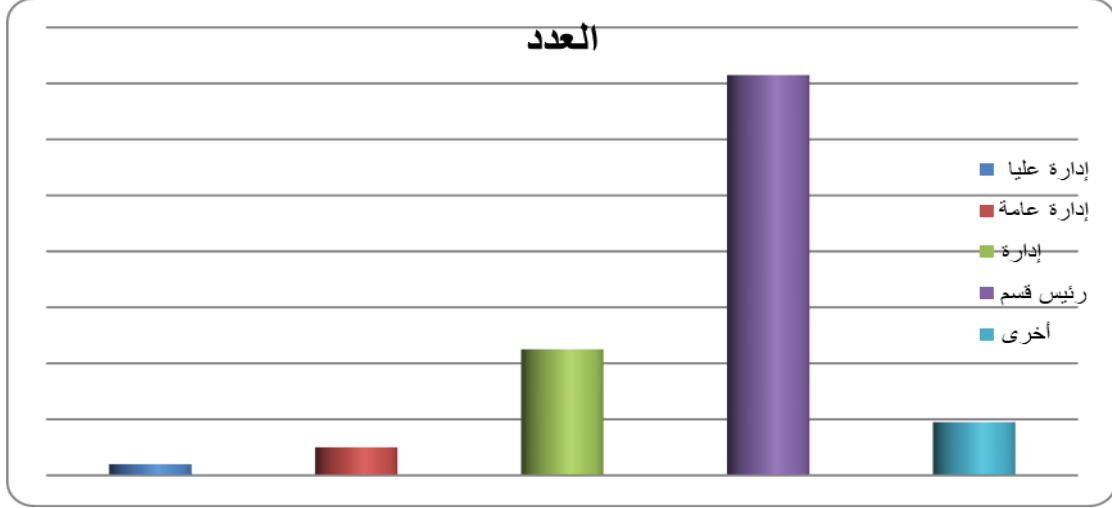
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المركز الوظيفي

النسبة %	العدد	المركز الوظيفي
1.8%	4	إدارة عليا.
4.5%	10	إدارة عامة.
20.4%	45	إدارة.
64.7%	143	رئيس قسم.
8.6%	19	أخرى.
100%	221	المجموع

المصدر إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

شكل رقم (6-7)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المركز الوظيفي.



المصدر : إعداد الباحثة من الجدول (6-16)

يتضح من الجدول (6-16) والشكل رقم (6-7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم (64.7%) بينما بلغت نسبة أفراد العينة من الإدارات العليا والعامة والإداريين (26.7%) كما تضمنت العينة نسبة (8.6%) من المراكز الوظيفية (الإشرافية) الأخرى.

يعود ذلك حسب تحليل الباحثة إلي أن مدراء الإدارات العامة هم أعلى المناصب الإشرافية بعد الإدارة العليا والمناصب الإشرافية كإدارات يقع علي عاتقهم إتخاذ القرار ومتابعة تنفيذ القرار بعد إتخاذه من الإدارات العامة والإدارة العليا، وتعد نسبة (64.7%) مساهم الوظيفي رؤساء أقسام، وتعد الباحثة ذلك دليلاً علي سلامة الهيكل التنظيمي لتلك الشركات ، حيث أن الوظائف الإشرافية تقل كلما كبر المركز الوظيفي، حيث إن العلاقة بين عدد الوظائف الإشرافية وأهمية المركز الوظيفي من الناحية الإدارية تعد علاقة عكسية ونري ذلك في معطيات الجدول (6-16).

7/ توزيع أفراد العينة حسب نشاط الشركة التي تعمل بها

جدول رقم (6-17)

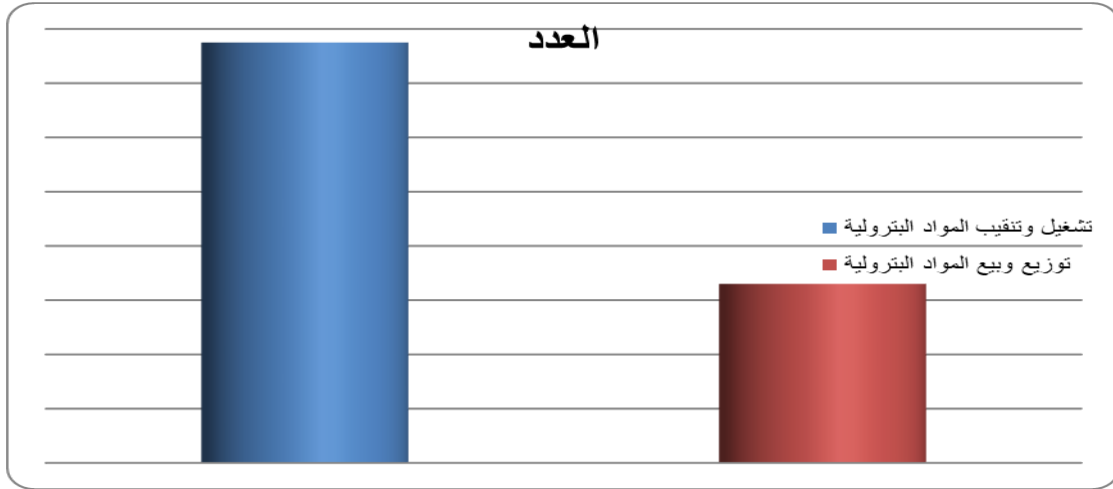
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير نشاط الشركة.

النسبة %	العدد	المركز الوظيفي
70.1%	155	تشغيل وتنقيب المواد البترولية
29.9%	66	توزيع وبيع المواد البترولية
100%	221	المجموع

المصدر إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

شكل رقم (6-8)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير نشاط الشركة



المصدر : إعداد الباحثة من الجدول (6-17)

يتضح من الجدول(6-17) والشكل رقم (8-6) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من نشاط الشركة (تشغيل وتنقيب المواد البترولية) حيث بلغت نسبتهم (70.1%) بينما بلغت نسبة الذين (توزيع وبيع المواد البترولية) (29.9%).

➤ ومن تحليل خصائص العينة إستطاعت الباحثة التوصل إلي:

- 1- إرتفاع نسبة الذكور العاملين عن نسبة الإناث في شركات تشغيل عمليات البترول والغاز وذلك نسبة لطبيعة نشاط الشركات.
- 2- هنالك نسبة كبيرة من أفراد العينة يتمتعون بسنوات خبرة أكثر من 11 سنة وذلك يدل علي وجود خبرات إدارية وفنية لديهم تساهم في مشاركة المعرفة بإستخدام طرق ذكاء الأعمال وتبني مفاهيم المنظمة المتعلمة لتحسين جودة إتخاذ القرار.
- 3- بينت النتائج بأن نسبة كبيرة من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 40 وأقل من 50 سنة، هذا يدل إلي إمكانية التعلم وذكاء الأعمال وبذل الجهد من أجل تحسين جودة إتخاذ القرار مما يدفع ببناء مايعرف بالمنظمة المتعلمة.

تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

- 1- التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على فقرات محاور الدراسة تعكس التكرارات والتوزيع النسبي.
- 2- حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3).

عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة

أولاً: التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:

وفيما يلي التوزيع التكراري لمحاور الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: ذكاء الأعمال

فيما يلي التوزيع التكراري للفقرات التي تقيس أبعاد محور "ذكاء الأعمال" في المجتمع موضع الدراسة وذلك وفقاً للأبعاد الآتية:

البعد الأول: عمليات إدارة المعرفة:

فيما يلي التوزيع التكراري للفقرات التي تقيس مجالات بعد عمليات إدارة المعرفة في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

(1) إكتساب المعرفة:

جدول رقم (6-18)

التوزيع التكراري لفقرات "إكتساب المعرفة"

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.5	1	0.5	1	10.4	23	49.3	109	39.3	87	1/ لدي العاملين بالشركة المقدره علي إكتساب معارف جديدة من مصادر مختلفة
0.9	2	2.7	6	12.3	27	57.9	128	26.2	58	2/ تساعد الدراسات والبحوث التي أجرتها الشركة في زيادة المعرفة
0.5	1	9.5	21	40.7	90	29	64	20.3	45	3/ توجد ثقافة تنظيمية بالشركة داعمة لإكتساب المعرفة.
1.4	3	8.6	19	43	95	34.8	77	12.2	27	4/ يكتسب العاملین بالشركة المعرفة عن طريق تقاسم الخبرات.
1.4	3	6.8	15	41.6	92	36.2	80	14	31	5/ يساعد نظام إدارة الموارد في الشركة العاملين علي إكتساب المعرفة.
0	0	9	20	25.8	57	51.6	114	13.6	30	6/ يتم إكتساب المعرفة بالشركة عن طريق دورات تدريبية أو ملاحظة الخبرات والتجارب.

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

➤ يتضح من الجدول رقم (6-18) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (88.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن لدي العاملين بالشركات المقدرة على إكتساب معارف جديدة من مصادر مختلفة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.4%).
2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (84.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن الدراسات والبحوث التي أجرتها الشركات تساعد في زيادة المعرفة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.6%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.3%).
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (49.3%) من أفراد العينة يوافقون على وجود ثقافة تنظيمية بالشركات داعمة لإكتساب المعرفة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (40.7%).
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (47%) من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين بالشركات يكتسبون المعرفة عن طريق تقاسم الخبرات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (43%).
5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (50.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظام إدارة الموارد في الشركات يساعد العاملين على إكتساب المعرفة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.2%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (41.6%).
6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (65.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن إكتساب المعرفة بالشركات يتم عن طريق دورات تدريبية أو ملاحظة الخبرات والتجارب ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (35.8%).

(2) تخزين المعرفة:

جدول رقم (6-19)

التوزيع التكراري عبارات "تخزين المعرفة".

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.9	2	30.3	67	31.2	69	29.9	66	7.7	17	1/ يتم تخزين المعرفة بالشركة في قواعد البيانات.
0.5	1	5.4	12	16.3	36	52.5	116	25.3	56	2/ يتم استخدام نظم أرشفة الوثائق بالشركة لتخزين لوثائق والمستندات.
3.1	7	18.6	41	48.9	108	18.7	41	7.7	17	3/ تهتم الشركة بتوثيق الخبرات والدروس السابقة في نظام الدروس المستفادة.
4.5	10	11.3	25	37.6	83	43	95	3.6	8	4/ توجد بالشركة نظم معلومات خبيرة تدعم عملية إتخاذ القرار.
0.9	2	14.9	33	45.7	101	32.6	72	5.9	13	5/ يتميز نظام تخزين المعرفة بالشركة بدرجة عالية من الأمان والسرية.
0.9	2	13.1	29	36.7	81	40.7	90	8.6	19	6/ تتوفر لدي الشركة وسائل تخزين متنوعة ومتطورة لحفظ المعرفة.
1.8	4	14.5	32	38.5	85	37.5	83	7.7	17	7/ توجد ذاكرة ذاكرة تنظيمية تحتوي علي المعارف الضمنية للعاملون (خبرات وتجارب في عقول الافراد).

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

➤ يتضح من الجدول رقم (6-19) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (37.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن تخزين المعرفة بالشركات يتم في قواعد البيانات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (31.2%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.2%).
2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (77.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن استخدام نظم أرشفة الوثائق بالشركات يتم لتخزين الوثائق والمستندات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبته (16.3%) .
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (26.4%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركات تهتم بتوثيق الخبرات والدروس السابقة في نظام الدروس المستفادة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.7%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (48.9%).
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (46.6%) من أفراد العينة يوافقون على وجود نظم معلومات خبيرة بالشركات تدعم عملية إتخاذ القرار ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.8%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (37.6%).
5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (38.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظام تخزين المعرفة بالشركات يتميز بدرجة عالية من الأمان والسرية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.8%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (45.7%).
6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (49.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن لدي الشركات وسائل تخزين متنوعة ومتطورة لحفظ المعرفة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (36.7%).
7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (45.2%) من أفراد العينة يوافقون على وجود ذاكرة ذاكرة تنظيمية تحتوي علي المعارف الضمنية للعاملون(خبرات وتجارب في عقول الافراد) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.3%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (38.5%).

(3) مشاركة المعرفة:

جدول رقم (6-20)

التوزيع التكراري عبارات "مشاركة المعرفة"

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.7	6	12.2	27	36.2	80	39.4	87	9.5	21	1/ الهيكل التنظيمي في الشركة يساهم في مشاركة المعرفة ما بين العاملين.
4.5	10	32.1	71	34.4	76	23.1	51	5.9	13	2/ تتوفر بالشركة نظم حوافز لتشجيع مشاركة المعرفة ما بين العاملين.
1.4	3	18.6	41	44.2	98	29.9	66	5.9	13	3/ يتشارك العاملون بالشركة المعلومات دون الخوف علي فقدان التميز الشخصي.
0.9	2	22.2	49	32.2	71	35.7	79	9	20	4/ يتشارك العاملون بالشركة المعرفة عبر المكاتبات ، البريد الداخلي.
0	0	8.6	19	19.5	43	52	115	19.9	44	5/ ضعف مهارات الإتصال والتواصل بين العاملين تقلل من مشاركة المعرفة.
0.5	1	6.3	14	15.8	35	62.5	138	14.9	33	6/ تساهم عملية تدوير العاملين ما بين الإدارات في مشاركة المعارف.
0	0	7.7	17	28.1	62	50.2	111	14	31	7/ البنية التكنولوجية بالشركة لها دوراً هاماً في فاعلية مشاركة المعرفة.

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

➤ يتضح من الجدول رقم (6-20) مايلي:

1/ يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (48.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي في الشركات يساهم في مشاركة المعرفة مابين العاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (36.2%).

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (29%) من أفراد العينة يوافقون على أنه تتوفر بالشركات نظم حوافز لتشجيع مشاركة المعرفة مابين العاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.6%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.4%).

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (35.8%) من أفراد العينة يوافقون على العاملين بالشركات يتشاركون المعلومات دون الخوف علي فقدان التميز الشخصي ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (20%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (44.2%).

4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (44.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين بالشركات يتشاركون المعرفة عبر المكاتبات ، البريد الداخلي ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (23.1%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.2%).

5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (71.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن ضعف مهارات الإتصال والتواصل بين العاملين تقلل من مشاركات المعرفة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.6%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5%).

6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (77.4%) من أفراد العينة يوافقون على أن عملية تدوير العاملين تساهم مابين الإدارات في مشاركة المعارف ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.8%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.8%).

7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (64.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن البنية التكنولوجية بالشركات لها دوراً هاماً في فاعلية مشاركة المعرفة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.7%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.1%).

(4) تطبيق المعرفة:

جدول رقم (6-21)

التوزيع التكراري لفقرات "تطبيق المعرفة"

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.4	3	15.7	35	47.1	104	30.8	68	5	11	1/ توجد بالشركة إستراتيجية واضحة لتطبيق المعرفة تساعد في إتخاذ القرار.
3.2	7	19.9	44	51.1	113	21.7	48	4.1	9	2/ قيادة الشركة داعمة لتطبيق المعرفة من خلال نظم ذكاء الأعمال.
0.9	2	10.4	23	36.7	81	43	95	9	20	3/ الثقافة الداخلية في الشركة تشجع علي تشارك المعرفة.
0.9	2	10.9	24	39.6	88	26.2	58	22.2	49	4/ توجد بالشركة نظم معلومات إدارية فعال يساهم في تطبيق المعرفة.
2.7	6	9	20	37.6	83	40.3	89	10.4	23	5/ يتم توظيف المعارف بالشركة في حل المشكلات الإدارية
1.4	3	20.2	45	36.7	81	36.7	81	5	11	6/ تهتم الشركة ببرامج التدريب والتعلم داخل الوظيفة.
3.2	7	13.2	29	32.1	71	45.2	100	6.3	14	7/ تتم الإستعانة بنظم الدروس المستفادة بالشركة عند إتخاذ القرارات.
3.2	7	10	22	30.8	68	33.5	74	22.5	50	8/ عملية تقييم أداء العاملين تقيس مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم.
2.3	5	8.6	19	36.2	80	34.8	77	18.1	40	9/ الخوف من حصول الآخرين علي ما يمتلكه أصحاب الخبرة من معارف.
0.9	2	2.3	5	15.3	34	46.2	102	35.3	78	10/ المحاباة والتحيز يقلل من فاعلية تطبيق المعرفة في العمل.

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

➤ يتضح من الجدول رقم (6-21) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (35.8%) من أفراد العينة يوافقون على وجود إستراتيجية واضحة بالشركات لتطبيق المعرفة تساعد في إتخاذ القرار، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (17.1%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (47.1%).
2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (25.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن قيادة الشركات داعمة لتطبيق المعرفة من خلال نظم ذكاء الأعمال ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (23.1%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (51.1%).
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (52%) من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة الداخلية في الشركات تشجع علي تشارك المعرفة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.3%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (36.7%).
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (48.4%) من أفراد العينة يوافقون على وجود نظم معلومات إدارية بالشركات فعال يساهم في تطبيق المعرفة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.8%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (39.6%) .
5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (50.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن توظيف المعارف بالشركات يساهم في حل المشكلات الإدارية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.7%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (37.6%).
6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (41.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركات تهتم ببرامج التدريب والتعلم داخل الوظيفة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.6%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (36.7%).
7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (51.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن الإستعانة بنظم الدروس المستفادة بالشركات يساهم عند إتخاذ القرارات، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (16.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.1%).

8. يتبين من الفقرة رقم (8) نسبة (56%) من أفراد العينة يوافقون على أن عملية تقييم أداء العاملين تقيس مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.2%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30.8%).

9. يتبين من الفقرة رقم (9) نسبة (52.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكه أصحاب الخبرة من معارف ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (36.2%).

10. يتبين من الفقرة رقم (10) نسبة (81.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن المحاباة والتحيز يقلل من فاعلية تطبيق المعرفة في العمل ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.2%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.3%).

البعد الثاني: "بعد تكنولوجيا تحليل البيانات"

جدول رقم (6-22)

التوزيع التكراري لفقرات بعد تكنولوجيا تحليل البيانات

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.9	2	6.8	15	34.8	77	35.3	78	22.2	49	1/ تسمح نظم تحليل البيانات المستخدمة بالشركة بتحليل المعلومات بسهولة وسرعة.
0.5	1	4.5	10	23.5	52	29.4	65	42.1	93	2/ نظم تحليل البيانات يمكن الشركة من إكتشاف المخاطر والتحديات التي تواجهها
0.5	1	10	22	41.5	92	30.8	68	17.2	38	3/ تساهم تكنولوجيا تحليل البيانات بتقديم تقارير دورية مختلفة لمتخذي القرار تغطي كافة جوانب العمل
0.9	2	10	22	25.7	57	48.9	108	14.5	32	4/ تساعد نظم تحليل البيانات متخذ القرار علي إيجاد الحلول لمشكلات العمل واتخاذ قرار بشأنها
2.3	5	15.4	34	48	106	30.7	68	3.6	8	5/ تتوفر بالشركة نظم دعم القرار التي تقوم بتحليل البيانات الواسعة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

➤ يتضح من الجدول رقم (6-22) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (57.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظم تحليل البيانات المستخدمة بالشركة تسمح بتحليل المعلومات بسهولة وسرعة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.7%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.8%).

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (71.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظم تحليل البيانات يمكن الشركة من إكتشاف المخاطر والتحديات التي تواجهها ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.5%).

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (48%) من أفراد العينة يوافقون على أن تكنولوجيا تحليل البيانات تساهم بتقديم تقارير دورية مختلفة لمتخذي القرار تغطي كافة جوانب العمل ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.5%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (41.5%).

4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (63.4%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظم تحليل البيانات تساعد متخذ القرار على إيجاد الحلول لمشكلات العمل وإتخاذ قرار بشأنها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.9%) أما افراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.7%).

5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (34.3%) من أفراد العينة يوافقون على أنه تتوفر بالشركة نظم دعم القرار التي تقوم بتحليل البيانات الواسعة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (17.7%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (48%).

البعد الثالث: "صناع المعرفة".

جدول رقم (6-23)

التوزيع التكراري لفقرات بعد صناع المعرفة

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.4	3	3.6	8	22.6	50	57.5	127	14.9	33	1/ يتميز العاملین بالشركة بمهارات التعامل مع تقنيات المعلومات الحديثة.
0.9	2	6.3	14	19.5	43	57.5	127	15.8	35	2/ إعتد العاملون في تنفيذ أعمالهم علي برامج نظم المعلومات.
3.2	7	7.7	17	19	42	45.2	100	24.9	55	3/ تركز برامج التدريب بالشركة علي مواكبة برامج وتطور نظم المعلومات.

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

➤ يتضح من الجدول رقم (6-23) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (72.4%) من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين بالشركة يتميزون بمهارات التعامل مع تقنيات المعلومات الحديثة، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك(5%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم(22.6%).
2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (73.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يعتمدون في تنفيذ أعمالهم علي برامج نظم المعلومات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك(7.2%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم(19.5%).
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة(70.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن برامج التدريب بالشركة تركز علي مواكبة برامج وتطور نظم المعلومات ، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (10.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم(19%).

■ المحور الثاني : المنظمة المتعلمة

فيما يلي التوزيع التكراري للفقرات التي تقيس أبعاد "المنظمة المتعلمة" في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (6-24)

البعد الأول : القيادة

التوزيع التكراري لفقرات بعد "القيادة"

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.9	2	14	31	40.7	90	32.1	71	12.3	27	1/ تقوم قيادة الشركة بتغيير هيكلها التنظيمي تماشياً مع المستجدات والتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة.
2.7	6	19.5	43	38	84	33.9	75	5.9	13	2/ تلتزم القيادة في الشركة علي تحسين مستوي التعلم ببرامج ذكاء الأعمال.
4.1	9	24	53	52	115	17.6	39	2.3	5	3/ يمتاز العاملون بالشركة باستقلالية اتخاذ القرار بما يتماشى مع أهدافها وتمكينهم من مابيسر أعمالهم.
0.9	2	10.9	24	46.6	103	38	84	3.6	8	4/ تلتزم قيادة الشركة بثقافة التعلم الإستراتيجي القائم علي الابتكار لدي متخذي القرار لتجعل التعلم أداة للميزة التنافسية.
1.4	3	14	31	26.2	58	42.1	93	16.3	36	5/ أقوم بالرجوع للذاكرة المؤسسية بالشركة قبل إتخاذ القرارات.
0.9	2	19	42	36.2	80	35.3	78	8.6	19	6/ تتبني قيادة الشركة منهجاً واضحاً لتبادل الآراء والأفكار من خلال فرق العمل.
0.9	2	17.2	38	41.2	91	20.8	46	19.9	44	7/ يقوم متخذي القرار بالشركة باستخدام ذكاء

										الأعمال لتحليل المعلومات عند إتخاذ القرارات.
2.3	5	20.8	46	53.4	118	20.3	45	3.2	7	8/ تشجع قيادة الشركة التفكير الإبتكاري وذكاء الأعمال لمتخذي القرار لتفادي مشاكل العمل.
1.8	4	24	53	24.9	55	43.9	97	5.4	12	9/ تسمح القيادة في الشركة بإبداء الرأي والنقاش الحر حول قضايا ومشاكل العمل.
3.6	8	15.4	34	50.2	111	28.1	62	2.7	6	10/ تهتم إدارة الشركة بمعرفة أثر القرارات المتخذة تجاه العاملين

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

➤ يتضح من الجدول رقم (6-24) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (44.4%) من أفراد العينة يوافقون على أن قيادة الشركة تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي تماشياً مع المستجدات والتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة ،بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (40.7%).

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (39.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن القيادة في الشركة تلتزم على تحسين مستوى التعلم ببرامج ذكاء الأعمال ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (22.2%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (38%).

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (19.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون بالشركة يمتازون بإستقلالية إتخاذ القرار بما يتماشى مع أهدافها وتمكينهم من مابيسر أعمالهم ،بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (28.1%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (52%).

4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (41.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن قيادة الشركة تلتزم بثقافة التعلم الإستراتيجي القائم على الابتكار لدي متخذي القرار لتجعل "التعلم" أداة للميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.8%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (46.6%).

5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (58.4%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم يقومون بالرجوع للذاكرة المؤسسية بالشركة قبل إتخاذ القرارات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.2%).

6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (43.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن قيادة الشركة تتبني منهجاً واضحاً لتبادل الآراء والأفكار من خلال فرق العمل ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (36.2%).

7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (40.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن متخذي القرار بالشركة يقومون باستخدام ذكاء الأعمال لتحليل المعلومات عند إتخاذ القرارات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (18.1%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (41.2%).

8. يتبين من الفقرة رقم (8) نسبة (23.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن قيادة الشركة تشجع التفكير الإبتكاري وذكاء الأعمال لمتخذي القرار لتفادي مشاكل العمل ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (23.1%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (53.4%).

9. يتبين من الفقرة رقم (9) نسبة (49.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن القيادة في الشركة تسمح بإبداء الرأي والنقاش الحر حول قضايا ومشاكل العمل ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (25.8%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.9%).

10. يتبين من الفقرة رقم (10) نسبة (30.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الشركة تهتم بمعرفة أثر القرارات المتخذة تجاه العاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (50.2%).

البعد الثاني/ بعد "التعلم"

جدول رقم (6-25)

التوزيع التكراري لفقرات بعد "التعلم"

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
6.3	14	26.2	58	31.2	69	30.9	68	5.4	12	1/ إتمدت فقط علي البرامج التدريبية الموفرة من قبل الشركة في تطوير قدراتي باستمرار.
0.9	2	11.8	26	49.3	109	29.4	65	8.6	19	2/ تقوم الشركة بتطوير معارف وخبرات العاملين في ذكاء الأعمال.
0.5	1	5.9	12	19.4	43	59.3	131	14.9	33	3/ زادت معرفتي العملية أكثر من خلال المشاركة في فرق العمل.
0.9	2	10.5	13	35.7	79	34.8	77	18.1	40	4/ لدي الشركة ذاكرة مؤسسية تعرف بنظام الدروس المستفادة كوسيلة لتعلم العاملين.
1.8	4	17.6	23	43.4	96	27.6	61	9.6	21	5/ يقوم العاملين بحفظ تجاربهم ومعارفهم المكتسبة في نظام الذاكرة المؤسسية.
1.4	3	9	20	26.7	59	46.6	103	16.3	36	6/ عملية التدوير الوظيفي في الشركة هي إحدى قنوات التعلم ونقل المعرفة.
1.4	3	0	0	13.6	30	45.7	101	39.3	87	7/ أتجنب الوقوع في الأخطاء السابقة في العمل.
0	0	2.7	6	15.4	34	54.3	120	27.6	61	8/ أشارك معلومات العمل مع المرؤوسين بالشركة.
0.9	2	13.5	32	61.5	136	19	42	4.1	8	9/ تقوم الشركة بتوثيق تجارب العاملين في التعلم.

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

➤ يتضح من الجدول رقم (6-25) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (36.3%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم يعتمدون فقط على البرامج التدريبية الموفرة من قبل الشركة في تطوير قدراتي باستمرار ،بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (32.5%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.2%).

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (38%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بتطوير معارف وخبرات العاملين في ذكاء الأعمال ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.7%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (49.3%).

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (74.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن معرفتهم زادت العملية أكثر من خلال المشاركة في فرق العمل ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.4%).

4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (52.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن لدي الشركة ذاكرة مؤسسية تعرف بنظام الدروس المستفادة كوسيلة لتعلم العاملين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (35.7%).

5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (37.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين ب يقومون حفظ تجاربهم ومعارفهم المكتسبة في نظام الذاكرة المؤسسية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (43.4%).

6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (62.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن عملية التدوير الوظيفي في الشركة هي إحدى قنوات التعلم ونقل المعرفة ،بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.7%).

7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (85%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم يتجنبون الوقوع في الأخطاء السابقة في العمل ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.6%).

8. يتبين من الفقرة رقم (8) نسبة (81.9%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم يشاركون معلومات العمل مع المرؤوسين بالشركة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.7%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4%).

9. يتبين من الفقرة رقم (9) نسبة (24.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بتوثيق تجارب العاملين في التعلم ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (61.5%).

البعد الثالث/ بعد "الإستراتيجية"

جدول رقم (6-26)

التوزيع التكراري لفقرات "الإستراتيجية"

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.5	1	10.9	24	51.1	113	29.8	66	7.7	17	1/ نظام الجودة بالشركة نظام موحد للعمل يطور طريقة تفكير وتنفيذ العاملين لمهامهم.
0	0	2.7	6	10.4	23	55.7	123	31.2	69	2/ إستفيد من الأخطاء التي واجهتني في عملي بتغيير طريقة التفكير في تنفيذ الأعمال
4.1	9	24	53	24.8	55	38.5	85	8.6	19	3/ تقوم الشركة بتحفيز العاملين المبادرين بتطوير أساليب حل مشاكل العمل
4.1	9	21.3	47	40.7	90	27.1	60	6.8	15	4/ تسمح الشركة للعاملون بتطبيق أفكارهم الجديدة
0.5	1	0	0	14.5	32	48.9	108	36.1	80	5/ الإبداع والإبتكار من قبل العاملين يساهم بتحقيق أهداف الشركة
0.5	1	2.7	6	32.1	71	33.5	74	31.2	69	6/ يتأثر سلوك متخذ القرار بثقافة الشركة عند إتخاذ القرار.
0.9	2	6.3	14	38	84	40.7	108	14.1	31	7/ تساعد نظم المعرفة بالشركة علي تبني أساليب إبداعية في العمل.
0.5	1	10.4	23	60.6	134	20.8	46	7.7	17	8/ تشجع الشركة العاملين علي المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية.
3.2	7	7.7	17	26.7	59	52.9	117	9.5	21	9/ تقوم الشركة بعقد حلقات نقاش لمناقشة مشاكل العمل مع العاملين بصورة مستمرة.
0.5	1	9.5	21	45.2	100	34.4	76	10.4	23	10/ تتبنى الشركة منهجية فرق العمل واللجان لمعالجة المشاكل والأزمات التي تواجهها.
0.5	1	6.8	15	32.5	72	48.4	107	11.8	26	11/ فرق العمل بالشركة تعزز من التفاعل لتبادل المعارف.

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

➤ يتضح من الجدول رقم (6-26) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (37.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظام الجودة بالشركة نظام موحد للعمل يطور طريقة تفكير وتنفيذ العاملين لمهامهم ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (51.1%).

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (86.9%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم يستفيدون من الأخطاء التي تواجههم في عملهم بتغيير طريقة التفكير في تنفيذ الأعمال، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.7%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.4%).

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (47.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بتحفيز العاملين المبادرين بتطوير أساليب حل مشاكل العمل ،بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (28.1%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.8%).

4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (33.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تسمح للعاملون بتطبيق أفكارهم الجديدة ،بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (25.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (40.7%).

5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (85%) من أفراد العينة يوافقون على أن الإبداع والإبتكار من قبل العاملين يساهم بتحقيق أهداف الشركة ،بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.5%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5%).

6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (64.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن سلوك متخذ القرار يتأثر بثقافة الشركة عند إتخاذ القرار ،بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.2%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.1%).

7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (54.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظم المعرفة بالشركة تساعد علي تبني أساليب إبداعية في العمل ،بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.2%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (38%).

8. يتبين من الفقرة رقم (8) نسبة (28.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تشجع العاملين على المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (60.6%).

9. يتبين من الفقرة رقم (9) نسبة (62.4%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بعقد حلقات نقاش لمناقشة مشاكل العمل مع العاملين بصورة مستمرة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.7%).

10. يتبين من الفقرة رقم (10) نسبة (44.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تتبنى منهجية فرق العمل واللجان لمعالجة المشاكل والأزمات التي تواجهها، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (45.2%).

11. يتبين من الفقرة رقم (11) نسبة (60.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن فرق العمل بالشركة تعزز من التفاعل لتبادل المعارف، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.3%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.5%).

المحور الثالث

جودة إتخاذ القرار

البعد الأول: جودة المعلومات

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات جودة المعلومات في المجتمع موضع الدراسة.

جدول رقم (6-27)

التوزيع التكراري لفقرات جودة المعلومات

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.9	2	3.2	7	27.1	60	54.8	121	14	31	1/ تتميز المعلومات المقدمة من نظم ذكاء الأعمال لمتخذي القرار بالدقة.
1.8	4	10.9	24	60.2	133	23.5	52	3.6	8	2/ نظام تخطيط الموارد توجد به معلومات كافية لمتخذ القرار.
1.4	3	5.4	12	31.2	69	56.6	125	5.4	12	3/ نظام ذكاء الأعمال يقدم المعلومات بشكل واضح لمتخذ القرار.
1.4	3	7.7	17	46.1	102	39.4	87	5.4	12	4/ المعلومات التي تقدم لإتخاذ القرارات محمية وسرية.
0.5	1	13.1	29	53.3	118	28.1	62	5	11	5/ أعتمد علي ذكاء الأعمال في تقديم المعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ القرار.
0.5	1	5	11	25.3	56	52	115	17.2	38	6/ المعلومات المقدمة من نظم تحليل الأعمال تساعد في جودة إتخاذ القرار.
0.9	2	5.9	13	44.4	98	33.9	75	14.9	33	7/ نظام التغذية العكسية بالشركة يحدد مدي الإستفادة من المعلومات المقدمة لإتخاذ القرار.

➤ يتضح من الجدول رقم (6-27) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (68.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن المعلومات المقدمة من نظم ذكاء الأعمال لمتخذي القرار تتميز بالدقة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.1%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.1%).
2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (27.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظام تخطيط الموارد توجد به معلومات كافية لمتخذ القرار ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.7%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (60.2%).
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (62%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظام ذكاء الأعمال يقدم المعلومات بشكل واضح لمتخذ القرار ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.8%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.2%).
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (44.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن المعلومات التي تقدم لإتخاذ القرارات محمية وسرية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.1%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (46.1%).
5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (33.1%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم يعتمدون على ذكاء الأعمال في تقديم المعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ القرار ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.6%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (53.3%).
6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (69.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن المعلومات المقدمة من نظم تحليل الأعمال تساعد في جودة إتخاذ القرار ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.5%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.3%).
7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (48.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن نظام التغذية العكسية بالشركة يحدد مدى الإستفادة من المعلومات المقدمة لإتخاذ القرار، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (6.8%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (44.4%).

البعد الثاني : تأثير المستوى التنظيمي:

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات بعد تأثير المستوى التنظيمي في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (6-28)

التوزيع التكراري لفقرات تأثير المستوى التنظيمي

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.3	5	15.3	34	42.5	94	28.1	62	11.8	26	1/ منهج إتخاذ القرارات في الشركة واضح.
0.9	2	5.4	12	33.5	74	49.8	110	10.3	23	2/ تتبنى الشركة منهج منظم لاتخاذ القرارات (السياسات واللوائح ونظم العمل الداخلية).
3.6	8	3.2	7	24	53	51.1	113	18.1	40	3/ تتأثر القرارات المتخذة في الشركة بإتجاهات أصحاب المصلحة.
3.2	7	9	20	46.2	102	33.9	75	7.7	17	4/ تشجع الشركة العاملين علي إتخاذ القرارات الإبتكارية.
2.3	5	6.8	15	48.7	99	42.1	93	4.1	9	5/ تلتزم الشركة بمنهجية إدارة المخاطر عند إتخاذ القرارات.
1.8	4	12.2	27	40.8	90	41.6	92	3.6	8	6/ تقدم الشركة تدريباً للعاملين علي إتخاذ القرارات العلمية باستمرار.
1.4	3	10	22	48	106	36.7	81	4.1	9	7/ تقيم الشركة جودة إتخاذ القرارات من خلال نظام الجودة الشاملة.
0.9	2	24	53	34.8	77	28.5	63	11.8	26	8/ إتخاذ القرارات في الشركة يتأثر بالمصالح الشخصية لأصحاب القرار
0.9	2	10	22	31.7	70	39.8	88	17.6	39	9/ تؤثر البيئة الداخلية وثقافة الشركة علي إتخاذ القرار

2.3	5	8.6	19	32.1	71	33	73	24	53	10 / عانت الشركة من نتائج سلبية بسبب البطء في إتخاذ القرارات
1.4	3	10	22	38	84	39.8	88	10.8	24	11 / إستمرت الشركة بالمشاريع التي كان يجب أن تلغي بمرحلة مبكرة
6.3	14	36.2	80	45.2	100	9	20	3.3	7	12 / معظم القرارات المتخذة في الشركة تركز علي تحفيز العاملين

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

➤ يتضح من الجدول رقم (6-28) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (39.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن منهج إتخاذ القرارات في الشركة واضح ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (17.6%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (42.5%).

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (60.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تتبنى منهج منظم لاتخاذ القرارات (السياسات واللوائح ونظم العمل الداخلية) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.3%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33.5%).

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (69.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن القرارات المتخذة في الشركة تتأثر باتجاهات أصحاب المصلحة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.8%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24%).

4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (41.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تشجع العاملين على إتخاذ القرارات الإبتكارية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.2%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (46.2%).

5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (46.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تلتزم بمنهجية إدارة المخاطر عند إتخاذ القرارات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.1%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (48.7%)

6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (45.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقدم تدريباً للعاملين على إتخاذ القرارات العلمية باستمرار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (40.8%).

7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (40.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقيم جودة إتخاذ القرارات من خلال نظام الجودة الشاملة، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (11.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (48%).

8. يتبين من الفقرة رقم (8) نسبة (40.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن إتخاذ القرارات في الشركة يتأثر بالمصالح الشخصية لأصحاب القرار، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (24.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.8%).

9. يتبين من الفقرة رقم (9) نسبة (57.4%) من أفراد العينة يوافقون على أن البيئة الداخلية تؤثر وثقافة الشركة على إتخاذ القرار، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (10.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.7%).

10. يتبين من الفقرة رقم (10) نسبة (67%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة عانت من نتائج سلبية بسبب البطء في إتخاذ القرارات، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (10.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.1%).

11. يتبين من الفقرة رقم (11) نسبة (50.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة إستمرت بالمشاريع التي كان يجب أن تلغى بمرحلة مبكرة، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (11.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (38%).

12. يتبين من الفقرة رقم (12) نسبة (12.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن معظم القرارات المتخذة في الشركة تركز على تحفيز العاملين، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (42.5%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (45.2%).

البعد الثالث: تأثير المستوى الشخصي

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات تأثير المستوى الشخصي للمجتمع موضع الدراسة
جدول رقم (6-29) التوزيع التكراري لفقرات تأثير المستوى الشخصي

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3.6	8	3.6	8	21.3	47	61.1	136	10.4	23	1/ إتخاذ القرار يعتمد لدي علي المعلومات المتوفرة
14	31	4.5	10	16.8	37	53.8	119	10.9	24	2/ إتخاذ القرار يعتمد علي المعرفة المتوفرة لدي
2.7	6	6.8	15	34.8	77	42.1	93	13.6	30	3/ أقوم بالرجوع إلي منهجية إدارة المخاطر المحتملة عند إتخاذ القرارات
0.9	2	4.1	9	15.4	34	52	115	27.6	61	4/ لأقوم بإتخاذ القرارات إذا لم تكن المعلومات كافية.
1.4	3	5.9	13	24.4	54	28.5	63	39.8	88	5/ تعتبر خبرتي المهنية أمراً هاماً عند اتخاذي قرارات حاسمة
0.9	2	5.5	12	27.1	60	36.2	80	30.3	67	6/ إستخدام نظم ذكاء الأعمال يقلل من تكرار الأخطاء
0.9	2	3.2	7	15.8	35	52	115	28.1	62	7/ أقوم بالتشاور مع المرووسين عند إتخاذ القرارات
0.5	1	2.7	6	20.8	46	31.7	70	44.3	98	8/ تأجيل إتخاذ القرارات في العمل يؤدي إلي نتائج سلبية
0.5	1	0.9	2	15.8	35	53.8	119	29	64	9/ تؤثر الاحداث الداخلية بالشركة علي عملية إتخاذ القرارات
3.6	8	7.3	16	19.9	44	48.4	107	20.8	46	10/ أتاثر بآراء الرؤوساء عند عملية إتخاذ القرار
11.8	26	24	53	32.6	72	14.9	33	16.7	37	11/ القرارات المنفردة تتصف بجودة أعلي من القرارات التي يشارك فيها الآخرين
1.8	4	4.5	10	30.3	67	33.9	75	29.5	65	12/ السياسات واللوائح الداخلية هي المرجعية عند إتخاذ القرار.

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

➤ يتضح من الجدول رقم (6-29) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (71.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن إتخاذ القرار يعتمد لدي على المعلومات المتوفرة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.2%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.3%).

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (64.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن إتخاذ القرار يعتمد على المعرفة المتوفرة لدي، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (18.5%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.8%).

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (55.7%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم يقوومون بالرجوع إلى منهجية إدارة المخاطر المحتملة عند إتخاذ القرارات، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (9.5%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.8%).

4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (79.6%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم لا يقومون بإتخاذ القرارات إذا لم تكن المعلومات كافية، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (5%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4%).

5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (68.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن خبرتهم تعتبر المهنية أمراً هاماً عند اتخاذي قرارات حاسمة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.3%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.4%).

6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (66.5%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم يستخدمون نظم ذكاء الأعمال يقلل من تكرار الأخطاء ، بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (6.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.1%).

7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (80.1%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم يقومون بالتشاور مع المروؤسين عند إتخاذ القرارات ، بينما نسبة غيرالموافقون على ذلك (4.1%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.8%).

8. يتبين من الفقرة رقم (8) نسبة (76%) من أفراد العينة يوافقون على أن تأجيل إتخاذ القرارات في العمل يؤدي إلى نتائج سلبية ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (3.2%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.8%).

9. يتبين من الفقرة رقم (9) نسبة (82.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن الأحداث الداخلية بالشركة تؤثر علي عملية إتخاذ القرارات ، بينما نسبة غيرالموافقون على ذلك (1.4%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.8%).

10. يتبين من الفقرة رقم (10) نسبة (69.2%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم يتأثرون بأراء الرؤوساء عند عملية إتخاذ القرار ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (10.9%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.9%).

11. يتبين من الفقرة رقم (11) نسبة (31.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن القرارات المنفردة تتصف بجودة أعلي من القرارات التي يشارك فيها الآخرين ، بينما نسبة غيرالموافقون على ذلك (35.8%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.6%).

12. يتبين من الفقرة رقم (12) نسبة (63.4%) من أفراد العينة يوافقون على أن السياسات واللوائح الداخلية هي المرجعية عند إتخاذ القرار ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (6.3%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30.3%).

الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة

يشتمل هذا الجزء على التحليل الإحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون العبارة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وفي المقابل تكون العبارة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).

❖ وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: ذكاء الأعمال

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للعبارات التي تقيس أبعاد محور ذكاء الأعمال بالمجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

البعد الأول :عمليات إدارة المعرفة:

1/ إكتساب المعرفة

جدول رقم (6-30): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات "إكتساب المعرفة".

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	لدي العاملين بالشركة المقدرة علي إكتساب معارف جديدة من مصادر مختلفة	4.27	0.700	مرتفعة جدا	1
2	تساعد الدراسات والبحوث التي أجرتها الشركة في زيادة المعرفة.	4.06	0.757	مرتفعة جدا	2
3	توجد ثقافة تنظيمية بالشركة داعمة لإكتساب المعرفة.	3.59	0.933	مرتفعة	4
4	يكتسب العاملون بالشركة المعرفة عن طريق تقاسم الخبرات.	3.48	0.866	متوسطة	6
5	يساعد نظام إدارة الموارد في الشركة العاملين علي إكتساب المعرفة.	3.55	0.865	مرتفعة	5
6	يتم إكتساب المعرفة بالشركة عن طريق دورات تدريبية أو ملاحظة الخبرات والتجارب.	3.70	0.817	مرتفعة	3
	جميع العبارات	3.94	0.823	مرتفعة جدا	

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-30) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى إكتساب المعرفة في مجتمع الدراسة بمستوى إستجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.94) وبانحراف معياري (0.823).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (1) (لدي العاملين بالشركة المقدرة علي إكتساب معارف جديدة من مصادر مختلفة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.27) بانحراف معياري (0.700).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (4) (يكتسب العاملون بالشركة المعرفة عن طريق تقاسم الخبرات) حيث بلغ متوسطها (3.48) وبانحراف معياري (0.866) .

(1) تخزين المعرفة:

جدول رقم (6-31)

التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات "تخزين المعرفة".

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يتم تخزين المعرفة بالشركة في قواعد البيانات.	3.13	.9660	متوسطة	6
2	يتم استخدام نظم أرشفة الوثائق بالشركة لتخزين الوثائق والمستندات.	3.97	.8220	مرتفعة	1
3	تهتم الشركة بتوثيق الخبرات والدروس السابقة في نظام الدروس المستفادة.	3.12	.9090	متوسطة	7
4	توجد بالشركة نظم معلومات خبيرة تدعم عملية إتخاذ القرار	3.30	.8850	متوسطة	4
5	يتميز نظام تخزين المعرفة بالشركة بدرجة عالية من الأمان والسرية	3.28	.8210	متوسطة	5
6	تتوفر لدى الشركة وسائل تخزين متنوعة ومتطورة لحفظ المعرفة	3.43	.8590	متوسطة	2
7	توجد ذاكرة ذاكرة تنظيمية تحتوي علي المعارف الضمنية للعاملون (خبرات وتجارب في عقول الافراد)	3.35	0.885	متوسطة	3
	جميع العبارات	3.37	0.878	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

يتضح من الجدول رقم (6-31) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تخزين المعرفة في مجتمع الدراسة بمستوى إستجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً " عام مقداره (3.37) وبانحراف معياري (0.878).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (2) (يتم إستخدام نظم أرشفة الوثائق بالشركة لتخزين الوثائق والمستندات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.97) بإنحراف معياري (0.822).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (3) (تهتم الشركة بتوثيق الخبرات والدروس السابقة في نظام الدروس المستفادة) حيث بلغ متوسطها (3.12) وبانحراف معياري (0.909) .

(3) مشاركة المعرفة:

جدول رقم (6-32)

التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات "مشاركة المعرفة".

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الترتيب
1	الهيكل التنظيمي في الشركة يساهم في مشاركة المعرفة مابين العاملين	3.41	.9180	متوسطة	4
2	تتوفر بالشركة نظم حوافز لتشجيع مشاركة المعرفة مابين العاملين	2.94	.9840	منخفضة	7
3	يتشارك العاملون بالشركة المعلومات دون الخوف علي فقدان التميز الشخصي	3.20	.8580	متوسطة	6
4	يتشارك العاملون بالشركة المعرفة عبر المكاتبات ، البريد الداخلي	3.30	.9450	متوسطة	5
5	ضعف مهارات الإتصال والتواصل بين العاملين تقلل من مشاركة المعرفة	3.83	.8440	مرتفعة	2
6	تساهم عملية تدوير العاملين مابين الإدارات في مشاركة المعارف	3.85	.7630	مرتفعة	1
7	البنية التكنولوجية بالشركة لها دوراً هاماً في فاعلية مشاركة المعرفة	3.71	.8030	مرتفعة	3
	جميع العبارات	3.46	0.874	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-32) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) ماعدا العبارة الثانية حيث متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى مشاركة المعرفة في مجتمع الدراسة بمستوى إستجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.46) وبإنحراف معياري (0.874).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (6) (تساهم عملية تدوير العاملين مابين الإدارات في مشاركة المعارف) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.85) بإنحراف معياري (0.763)

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (2) (تتوفر بالشركة نظم حوافز لتشجيع مشاركة المعرفة مابين العاملين) حيث بلغ متوسطها (2.94) وبإنحراف معياري (0.984) .

(4) تطبيق المعرفة:

جدول رقم (6-33)

التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات "تطبيق المعرفة".

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الترتيب
1	توجد بالشركة إستراتيجية واضحة لتطبيق المعرفة تساعد في إتخاذ القرار.	3.22	0.821	متوسطة	9
2	قيادة الشركة داعمة لتطبيق المعرفة من خلال نظم ذكاء الأعمال	3.04	0.841	متوسطة	10
3	الثقافة الداخلية في الشركة تشجع علي تشارك المعرفة	3.50	0.835	مرتفعة	5
4	توجد بالشركة نظم معلومات إدارية فعال يساهم في تطبيق المعرفة	3.58	0.981	متوسطة	4
5	يتم توظيف المعارف بالشركة في حل المشكلات الإدارية	3.47	0.897	متوسطة	6
6	تهتم الشركة ببرامج التدريب والتعلم داخل الوظيفة	3.24	0.878	متوسطة	8
7	تتم الإستعانة بنظم الدروس المستفادة بالشركة عند إتخاذ القرارات	3.38	0.905	متوسطة	7
8	عملية تقييم أداء العاملين تقيس مدي تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم	3.62	1.040	مرتفعة	2
9	الخوف من حصول الآخرين علي ما يمتلكه أصحاب الخبرة من معارف	3.58	0.958	مرتفعة	3
10	المحاسبة والتحيز يقلل من فاعلية تطبيق المعرفة في العمل	4.13	0.816	مرتفعة جدا	1
	جميع العبارات	3.50	0.897	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-33) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تطبيق المعرفة في مجتمع الدراسة بمستوى إستجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.48) وبإنحراف معياري (0.897).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (10) (المحابة والتحيز يقلل من فاعلية تطبيق المعرفة في العمل) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.13) بإنحراف معياري (0.826).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (2) (قيادة الشركة داعمة لتطبيق المعرفة من خلال نظم ذكاء الأعمال.) حيث بلغ متوسطها (3.04) وبإنحراف معياري (0.841).

البعد الثاني/ بعد "تكنولوجيا تحليل البيانات".

جدول رقم (6-34)

التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد "تكنولوجيا تحليل البيانات"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنتحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الترتيب
1	تسمح نظم تحليل البيانات المستخدمة بالشركة بتحليل المعلومات بسهولة وسرعة.	3.71	0.918	مرتفعة	3
2	نظم تحليل البيانات يمكن الشركة من إكتشاف المخاطر والتحديات التي تواجهها.	4.08	0.935	مرتفعة جدا	1
3	تساهم تكنولوجيا تحليل البيانات بتقديم تقارير دورية مختلفة لمتخذي القرار تغطي كافة جوانب العمل.	3.54	0.907	مرتفعة	4
4	تساعد نظم تحليل البيانات متخذ القرار علي إيجاد الحلول لمشكلات العمل وإتخاذ قرار بشأنها.	3.66	0.878	مرتفعة	3
5	تتوفر بالشركة نظم دعم القرار التي تقوم بتحليل البيانات الواسعة.	3.18	0.817	متوسطة	5
	جميع العبارات	3.63	0.891	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-34) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تكنولوجيا تحليل البيانات فى مجتمع الدراسة بمستوى إستجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.63) وبإنتحراف معياري (0.891).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (2) (نظم تحليل البيانات يمكن الشركة من إكتشاف المخاطر والتحديات التي تواجهها.) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.08) بإنحراف معياري (0.935).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (5) (تتوفر بالشركة نظم دعم القرار التي تقوم بتحليل البيانات الواسعة) حيث بلغ متوسطها (3.18) وبإنحراف معياري (0.817).

البعد الثالث/ "صناع المعرفة"

جدول رقم (6-35)

التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد "صناع المعرفة"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الترتيب
1	يتميز العاملون بالشركة بمهارات التعامل مع تقنيات المعلومات الحديثة	3.82	0.780	مرتفعة	2
2	إعتمد العاملون في تنفيذ أعمالهم على برامج نظم المعلومات	3.81	0.809	مرتفعة	3
3	تركز برامج التدريب بالشركة على مواكبة برامج وتطور نظم المعلومات	3.83	1.000	مرتفعة	1
	جميع العبارات	3.82	0.863	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-35) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى "صناع المعرفة" في مجتمع الدراسة بمستوى إستجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.82) وبإنحراف معياري (0.863).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (3) (تركز برامج التدريب بالشركة علي مواكبة برامج وتطور نظم المعلومات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.83) بانحراف معياري (1.00).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (2) (إعتمد العاملون في تنفيذ أعمالهم علي برامج نظم المعلومات) حيث بلغ متوسطها (3.81) وبانحراف معياري (0.809).

المحور الثاني: المنظمة المتعلمة

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للعبارات التي تقيس فقرات محور "المنظمة المتعلمة" بالمجتمع موضع الدراسة.

1/ بعد القيادة:

جدول رقم (6-36) التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات "بعد القيادة"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تقوم قيادة الشركة بتغيير هيكلها التنظيمي تماشياً مع المستجدات والتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة.	3.41	0.908	متوسطة	3
2	تلتزم القيادة في الشركة علي تحسين مستوي التعلم ببرامج ذكاء الأعمال.	3.21	0.916	متوسطة	7
3	يمتاز العاملون بالشركة باستقلالية إتخاذ القرار بما يتماشى مع أهدافها وتمكينهم من مابيسر أعمالهم.	2.90	0.814	منخفضة	10
4	تلتزم قيادة الشركة بثقافة التعلم الإستراتيجي القائم علي الابتكار لدي متخذي القرار لتجعل التعلم أداة للميزة التنافسية.	3.33	0.752	متوسطة	4
5	أقوم بالرجوع للذاكرة المؤسسية بالشركة قبل إتخاذ القرارات.	3.58	0.967	مرتفعة	1
6	تتبنى قيادة الشركة منهجاً واضحاً لتبادل الآراء والأفكار من خلال فرق العمل.	3.32	0.909	متوسطة	5
7	يقوم متخذي القرار بالشركة باستخدام ذكاء الأعمال لتحليل المعلومات عند إتخاذ القرارات.	3.42	1.022	متوسطة	2
8	تشجع قيادة الشركة التفكير الإبتكاري وذكاء الأعمال لمتخذي القرار لتفادي مشاكل العمل.	3.01	0.795	متوسطة	9
9	تسمح القيادة في الشركة بإبداء الرأي والنقاش الحر حول قضايا ومشاكل العمل.	3.27	0.948	متوسطة	6
10	تهتم إدارة الشركة بمعرفة أثر القرارات المتخذة تجاه العاملين.	3.11	0.824	متوسطة	8
	جميع العبارات	3.26	0.886	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-36) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى القيادة في مجتمع الدراسة بمستوى إستجابة مرتفعة جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.26) وبإنحراف معياري (0.886).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (5) (أقوم بالرجوع للذاكرة المؤسسية بالشركة قبل إتخاذ القرارات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.58) بإنحراف معياري (0.967) .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (3) (يمتاز العاملون بالشركة بإستقلالية إتخاذ القرار بما يتماشى مع أهدافها وتمكينهم من مابيسر أعمالهم) حيث بلغ متوسطها (2.90) وبانحراف معياري (0.814).

جدول رقم (6-37)

التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد "التعلم"

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
9	متوسطة	1.022	3.03	إعتمدت فقط علي البرامج التدريبية الموفرة من قبل الشركة في تطوير قدراتي باستمرار	1
6	متوسطة	0.828	3.33	تقوم الشركة بتطوير معارف وخبرات العاملين في ذكاء الأعمال	2
3	مرتفعة	0.769	3.82	زادت معرفتي العملية أكثر من خلال المشاركة في فرق العمل	3
5	مرتفعة	0.933	3.59	لدي الشركة ذاكرة مؤسسية تعرف بنظام الدروس المستفادة كوسيلة لتعلم العاملين.	4
7	متوسطة	0.919	3.25	يقوم العاملين بحفظ تجاربهم ومعارفهم المكتسبة في نظام الذاكرة المؤسسية.	5
4	مرتفعة	0.901	3.67	عملية التدوير الوظيفي في الشركة هي إحدى قنوات التعلم ونقل المعرفة.	6
1	مرتفعة جداً	0.779	4.22	أتجنب الوقوع في الأخطاء السابقة في العمل.	7
2	مرتفعة جداً	0.732	4.07	أشارك معلومات العمل مع المرؤوسين بالشركة.	8
8	متوسطة	0.715	3.10	تقوم الشركة بتوثيق تجارب العاملين في التعلم.	9
	مرتفعة	0.844	3.56	جميع العبارات	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-37) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى "التعلم" في مجتمع الدراسة بمستوى إستجابة مرتفع جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.56) وبانحراف معياري (0.844).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (7) (أتجنب الوقوع في الأخطاء السابقة في العمل) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.22) بانحراف معياري (0.799).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (1) (إعتمدت فقط علي البرامج التدريبية الموفرة من قبل الشركة في تطوير قدراتي باستمرار) حيث بلغ متوسطها (3.03) وبانحراف معياري (1.022).

جدول رقم (6-38)

التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد "الإستراتيجية"

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
8	متوسطة	0.790	3.33	نظام الجودة بالشركة نظام موحد للعمل يطور طريقة تفكير وتنفيذ العاملين لمهامهم.	1
2	مرتفعة جدا	0.710	4.15	إستفيد من الأخطاء التي واجهتني في عملي بتغيير طريقة التفكير في تنفيذ الأعمال.	2
9	مرتفعة	1.040	3.24	تقوم الشركة بتحفيز العاملين المبادرين بتطوير أساليب حل مشاكل العمل.	3
11	مرتفعة	0.954	3.11	تسمح الشركة للعاملون بتطبيق أفكارهم الجديدة.	4
1	مرتفعة جدا	0.713	4.20	الإبداع والإبتكار من قبل العاملين يساهم بتحقيق أهداف الشركة.	5
3	مرتفعة	0.883	3.92	يتأثر سلوك متخذ القرار بثقافة الشركة عند إتخاذ القرار.	6
5	مرتفعة	0.839	3.61	تساعد نظم المعرفة بالشركة علي تبني أساليب إبداعية في العمل.	7
10	متوسطة	0.761	3.25	تشجع الشركة العاملين علي المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية.	8
6	مرتفعة	0.884	3.58	تقوم الشركة بعقد حلقات نقاش لمناقشة مشاكل العمل مع العاملين بصورة مستمرة.	9
7	متوسطة	0.822	3.45	تتبنى الشركة منهجية فرق العمل واللجان لمعالجة المشاكل والأزمات التي تواجهها.	10
4	مرتفعة	0.794	3.64	فرق العمل بالشركة تعزز من التفاعل لتبادل المعارف.	11
	مرتفعة	0.835	3.59	جميع العبارات	

يتضح من الجدول رقم (6-38) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) و أكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تنفيذ " الإستراتيجية " فى مجتمع الدراسة بمستوى إستجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.59) وبإنحراف معياري (0.835).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (5) (الإبداع والإبتكار من قبل العاملين يساهم بتحقيق أهداف الشركة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.20) بإنحراف معياري (0.713) .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (4) (تسمح الشركة للعاملون بتطبيق أفكارهم الجديدة) حيث بلغ متوسطها (3.11) وبإنحراف معياري (0.954).

تحليل فقرات المحور الثالث: جودة إتخاذ القرار

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للعبارات التي تقيس فقرات محور "جودة إتخاذ القرار" بالمجتمع موضع الدراسة.

أولاً: جودة المعلومات

جدول رقم (6-39)

التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات "جودة المعلومات"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تتميز المعلومات المقدمة من نظم ذكاء الأعمال لمتخذي القرار بالدقة.	3.78	0.757	مرتفعة	2
2	نظام تخطيط الموارد توجد به معلومات كافية لمتخذ القرار	3.16	0.733	متوسطة	7
3	نظام ذكاء الأعمال يقدم المعلومات بشكل واضح لمتخذ القرار	3.59	0.737	مرتفعة	3
4	المعلومات التي تقدم لإتخاذ القرارات محمية وسريّة.	3.40	0.766	متوسطة	5
5	أعتمد علي ذكاء الأعمال في تقديم المعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ القرار	3.24	0.758	متوسطة	6
6	المعلومات المقدمة من نظم تحليل الأعمال تساعد في جودة إتخاذ القرار.	3.81	0.794	مرتفعة	1
7	نظام التغذية العكسية بالشركة يحدد مدي الإستفادة من المعلومات المقدمة لإتخاذ القرار.	3.56	0.849	مرتفعة	4
	جميع العبارات	3.51	0.771	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-39) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى جودة المعلومات في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.51) وبانحراف معياري (0.77).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (6) (المعلومات المقدمة من نظم تحليل الأعمال تساعد في جودة إتخاذ القرار) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.81) بانحراف معياري (0.794).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (2) (نظام تخطيط الموارد توجد به معلومات كافية لمتخذ القرار) حيث بلغ متوسطها (3.16) وبانحراف معياري (0.733).

ثانياً: تأثير المستوى التنظيمي:

جدول رقم (6-40)

التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات تأثير المستوى التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الترتيب
1	منهج إتخاذ القرارات في الشركة واضح.	3.32	0.948	متوسطة	9
2	تتبنى الشركة منهج منظم لاتخاذ القرارات (السياسات واللوائح ونظم العمل الداخلية).	3.64	0.778	مرتفعة	3
3	تتأثر القرارات المتخذة في الشركة بإتجاهات أصحاب المصلحة.	3.77	0.908	مرتفعة	1
4	تشجع الشركة العاملين علي إتخاذ القرارات الإبتكارية.	3.34	0.867	متوسطة	7
5	تلتزم الشركة بمنهجية إدارة المخاطر عند إتخاذ القرارات.	3.39	0.770	متوسطة	6
6	تقدم الشركة تدريباً للعاملين علي إتخاذ القرارات العلمية بإستمرار.	3.33	0.806	متوسطة	8
7	تقيم الشركة جودة اتخاذ القرارات من خلال نظام الجودة الشاملة.	3.32	0.763	متوسطة	10
8	إتخاذ القرارات في الشركة يتأثر بالمصالح الشخصية لأصحاب القرار.	3.26	0.983	متوسطة	11
9	تؤثر البيئة الداخلية وثقافة الشركة علي إتخاذ القرار.	3.63	0.918	مرتفعة	4
10	عانت الشركة من نتائج سلبية بسبب البطء في إتخاذ القرارات.	3.68	1.005	مرتفعة	2
11	إستمرت الشركة بالمشاريع التي كان يجب أن تلغي بمرحلة مبكرة.	3.50	0.867	مرتفعة	5
12	معظم القرارات المتخذة في الشركة تركز علي تحفيز العاملين.	2.67	0.851	منخفضة	12
	جميع العبارات	3.40	0.872	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-40) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تأثير المستوي التنظيمي في مجتمع الدراسة بمستوى إستجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.40) وبانحراف معياري (0.872).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (3) (تتأثر القرارات المتخذة في الشركة بإتجاهات أصحاب المصلحة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.77) بانحراف معياري (0.908).

■ مما يدل علي أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة كبيرة حسب آراء المبحوثين، وتفسر الباحثة إتفاق هذه النسبة من المبحوثين علي تأثر متخذي القرار بالشركات بميولهم وإتجاهاتهم إلي أن القرارات المتخذة كانت تعاني من التذبذب والتأثيرات، والذي بدوره أثر تأثيراً سلبياً في جودة القرار تبعاً لميول وإتجاهات أصحاب القرار.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (12) (معظم القرارات المتخذة في الشركة تركز علي تحفيز العاملين) حيث بلغ متوسطها (2.67) وبانحراف معياري (0.851).

■ وتفسر الباحثة أن آراء المبحوثين علي هذه العبارة كانت بدرجة متوسطة، وأن متخذي القرار في تلك الشركات لا يركزون علي تحفيز العاملين بها وذلك حسب رأي المبحوثين.

ثالثاً: تأثير المستوي الشخصي.

جدول رقم (6-41)

التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات تأثير المستوي الشخصي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الترتيب
1	إتخاذ القرار يعتمد لدي علي المعلومات المتوفرة.	3.71	0.841	مرتفعة	9
2	إتخاذ القرار يعتمد علي المعرفة المتوفرة لدي.	3.43	1.184	متوسطة	11
3	أقوم بالرجوع إلي منهجية إدارة المخاطر المحتملة عند إتخاذ القرارات.	3.57	0.905	مرتفعة	10
4	لا أقوم بإتخاذ القرارات إذا لم تكن المعلومات كافية.	4.01	0.823	مرتفعة جداً	4
5	تعتبر خبرتي المهنية أمراً هاماً عند إتخاذ قرارات حاسمة.	4.00	1.002	مرتفعة جداً	5
6	إستخدام نظم ذكاء الأعمال يقلل من تكرار الأخطاء.	3.90	0.931	مرتفعة	6
7	أقوم بالتشاور مع المرؤوسين عند إتخاذ القرارات.	4.03	0.806	مرتفعة جداً	3
8	تأجيل إتخاذ القرارات في العمل يؤدي إلي نتائج سلبية.	4.17	0.881	مرتفعة جداً	1
9	تؤثر الأحداث الداخلية بالشركة علي عملية إتخاذ القرارات.	4.10	0.719	مرتفعة جداً	2
10	أأثر بآراء الرؤساء عند عملية إتخاذ القرار.	3.76	0.984	مرتفعة	8
11	القرارات المنفردة تتصف بجودة أعلي من القرارات التي يشارك فيها الآخرين.	3.01	1.239	متوسطة	12
12	السياسات واللوائح الداخلية هي المرجعية عند إتخاذ القرار.	3.85	.960	مرتفعة	7
	جميع العبارات	3.80	0.940	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-41) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تأثير المستوي الشخصي في مجتمع الدراسة بمستوى إستجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.80) وبإنحراف معياري (0.940).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (8) (تأجيل إتخاذ القرارات في العمل يؤدي إلي نتائج سلبية) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.17) بإنحراف معياري (0.881).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (القرارات المنفردة تتصف بجودة أعلي من القرارات التي يشارك فيها الآخريين) حيث بلغ متوسطها (3.01) وبإنحراف معياري (1.239).

المبحث الثالث

إختبار فروض الدراسة

يشتمل المبحث مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

الفرضية الاولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "ذكاء الأعمال" و"بناء المنظمة المتعلمة".

الفرضية الثانية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "بناء المنظمة المتعلمة" و "جودة إتخاذ القرار".

الفرضية الثالثة :

-توجد علاقة مابين "بناء المنظمة المتعلمة" تتوسط العلاقة بين "ذكاء الأعمال" و"جودة إتخاذ القرار".

ولإختبار الفرضيات للدراسة تم الإعتماد على فحص المسار لإختبار الأثر المباشر وغير المباشر لمتغير "ذكاء الأعمال" على أداء "جودة إتخاذ القرار" من خلال "بناء المنظمة المتعلمة" ولتحقيق ذلك تم إتباع منهج (Baron and kennu) لبيان الدور الوسيط "بناء المنظمة المتعلمة" فى أثر "ذكاء الأعمال" على "جودة إتخاذ القرار" وذلك على النحو التالي:

1/ تحليل العلاقة بين المتغير المستقل "ذكاء الأعمال" والمتغير التابع "جودة إتخاذ القرار".

2/ تحليل العلاقة بين المتغير المستقل "ذكاء الأعمال" والمتغير الوسيط "بناء المنظمة المتعلمة".

3/ تحليل العلاقة بين المتغير الوسيط " بناء المنظمة المتعلمة" والمتغير التابع "جودة إتخاذ القرار"

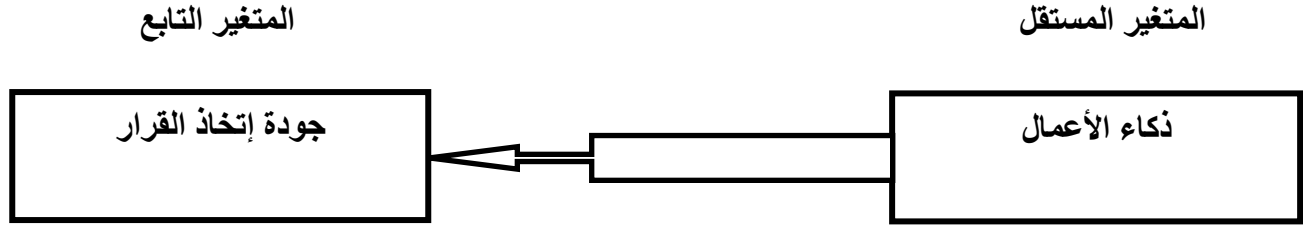
4/ تحليل العلاقة بين المتغير المستقل "ذكاء الأعمال" والمتغير التابع "جودة إتخاذ القرار" بوجود المتغير الوسيط "بناء المنظمة المتعلمة".

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "ذكاء الأعمال" و "جودة إتخاذ القرار".

شكل رقم (6-9)

العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار



ولإثبات هذه الفرضية إستخدمت الباحثة تحليل الإنحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله "ذكاء الأعمال" والمتغير التابع ويمثله "جودة إتخاذ القرار" وفيما يلي نتائج التقدير.

جدول رقم (6-42)

نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين "ذكاء الأعمال" و "جودة إتخاذ القرار".

الفرضية الفرعية الاولى	معامل الإنحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار	0.77	11.3	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.72			
معامل التحديد (R2)	0.51			
قيمة F	55.64			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج بيانات الميدانية 2019.

يتضح من الجدول رقم (6-42):

1/ وجود ارتباط طردى بين "ذكاء الأعمال" و "جودة إتخاذ القرار" بمجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الإنحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين "ذكاء الأعمال" و "جودة إتخاذ القرار" بمجتمع الدراسة.

* بلغت قيمة معامل إنحدار متغير العلاقة بين "ذكاء الأعمال" و "جودة إتخاذ القرار" (0.77) وهذا يعنى أن "ذكاء الأعمال" يؤثر طردياً في "جودة إتخاذ القرار" بالمجتمع موضع الدراسة .

2/ كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير "ذكاء الأعمال" يؤثر في مستوى "جودة إتخاذ القرار" في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (61%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.51) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (49%).

3 / كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "ذكاء الأعمال" و "جودة إتخاذ القرار" وفقاً لإختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) لمعامل الانحدار (11.3) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (55.64) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور "ذكاء الأعمال" و "جودة إتخاذ القرار" بالمجتمع موضع الدراسة.

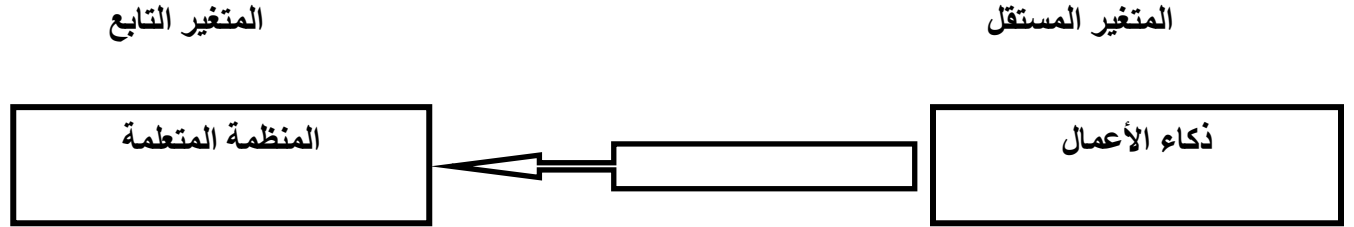
✓ وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الفرعية الأولى بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين "ذكاء الأعمال" و "جودة إتخاذ القرار".

الفرضية الثانية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "ذكاء الأعمال" و "بناء المنظمة المتعلمة".

شكل رقم (6-10)

العلاقة بين ذكاء الأعمال وبناء المنظمة المتعلمة



■ ولإثبات هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الإنحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله "ذكاء الأعمال" والمتغير التابع ويمثله "المنظمة المتعلمة" وفيما يلي نتائج التقدير.

جدول رقم (6-43)

نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين "ذكاء الأعمال" و "بناء المنظمة المتعلمة".

الفرضية الفرعية الثانية	معامل الإنحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين ذكاء الأعمال وبناء المنظمة المتعلمة	0.96	19.7	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.81			
معامل التحديد (R ²)	0.66			
قيمة F	194.98			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج بيانات الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-43):

1/ وجود ارتباط طردى بين "ذكاء الاعمال" و"بناء المنظمة المتعلمة" بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.81) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين "ذكاء الاعمال" و"بناء المنظمة المتعلمة" بمجتمع الدراسة، وهذا يدل على إنه كلما توفرت أبعاد ذكاء الأعمال الثلاثة حسب الدراسة الحالية فإن ذلك يعزز من بناء المنظمة المتعلمة في تلك الشركات وهذا يحتم على قياداتها بتعزيز الأبعاد التي تم دراستها من أجل التحول إلى وبناء المنظمة المتعلمة في شركات تشغيل وتوزيع المواد البترولية – الخرطوم.

* بلغت قيمة معامل إنحدار متغير العلاقة بين "ذكاء الاعمال" و"بناء المنظمة المتعلمة" (0.96) وهذا يعنى أن "ذكاء الأعمال" يؤثر طردياً في "بناء المنظمة المتعلمة" بالمجتمع موضع الدراسة .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير "ذكاء الأعمال" يؤثر في مستوى "بناء المنظمة المتعلمة" في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (66%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.66) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (34%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "ذكاء الأعمال" و"بناء المنظمة المتعلمة" وفقاً لإختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) لمعامل الانحدار (19.7) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (194.98) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور "ذكاء الأعمال" و"بناء المنظمة المتعلمة" بالمجتمع موضع الدراسة.

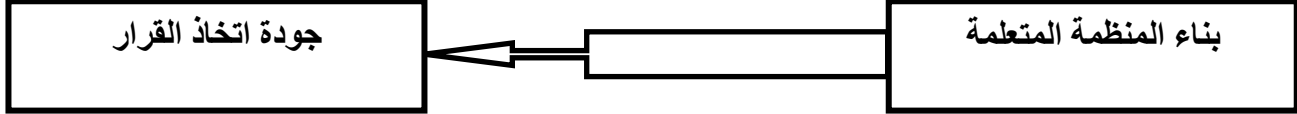
وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الفرعية الثانية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "ذكاء الأعمال" و"بناء المنظمة المتعلمة".

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء المنظمة المتعلمة وجودة إتخاذ القرار.

شكل رقم (6-11)

العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وجودة إتخاذ القرار



- ولإثبات هذه الفرضية إستخدمت الباحثة تحليل الإنحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير الوسيط والذي يمثله "بناء المنظمة المتعلمة" والمتغير التابع ويمثله "جودة اتخاذ القرار". وفيما يلي نتائج التقدير.

جدول رقم (6-44)

نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين "بناء المنظمة المتعلمة" و "جودة إتخاذ القرار".

الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وجودة إتخاذ القرار	0.831	10.28	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.72			
معامل التحديد (R2)	0.52			
قيمة F	105.71			
مستوى المعنوية				

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج بيانات الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6-44):

1. وجود ارتباط طردى بين "بناء المنظمة المتعلمة" و "جودة اتخاذ القرار" بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الإنحدار (B) وذلك على النحو التالي:
* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72) وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين "بناء المنظمة المتعلمة" و "جودة إتخاذ القرار" بمجتمع الدراسة.

* بلغت قيمة معامل إنحدار متغير العلاقة بين "بناء المنظمة المتعلمة" و"جودة اتخاذ القرار" (0.831) وهذا يعنى أن "بناء المنظمة المتعلمة" يؤثر طردياً فى تطور المجتمع موضع الدراسة.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير "بناء المنظمة المتعلمة" يؤثر فى مستوى "جودة إتخاذ القرار" فى المجتمع موضع الدراسة بنسبة (52%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.52) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (48%).

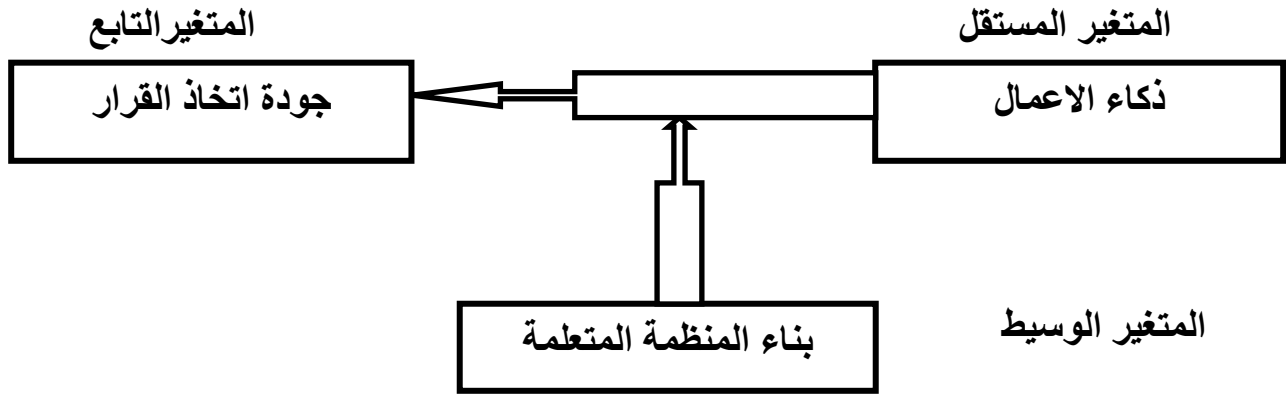
3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "بناء المنظمة المتعلمة" و"جودة إتخاذ القرار" وفقاً لإختبار (t) وإختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) لمعامل الإنحدار (10.28) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (105.71) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "بناء المنظمة المتعلمة" و"جودة إتخاذ القرار" بالمجتمع موضع الدراسة.

▪ وبناء على نتائج التحليل الإحصائى الموضحة فى الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "بناء المنظمة المتعلمة" و"جودة إتخاذ القرار".

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة بناء المنظمة المتعلمة تتوسط العلاقة بين "ذكاء الاعمال" و"جودة اتخاذ القرار".

شكل رقم (6-12)



- ولإثبات هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (ذكاء الأعمال) والمتغير التابع ويمثله (جودة إتخاذ القرار) والمتغير الوسيط ويمثله (بناء المنظمة المتعلمة) وفيما يلي نتائج التقدير.

جدول رقم (6-45)

نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار بوجود بناء المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط.

المتغيرات	معاملات الإنحدار (B)	إختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ ذكاء الأعمال	0.578	7.56	0.000
2/ بناء المنظمة المتعلمة	0.897	11.90	0.000
معامل الارتباط (R)	0.83		
معامل التحديد (R ²)	0.64		
F	86.98		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2019.

باستقراء النتائج الواردة بجدول (6-45) وعند إدخال المتغير الوسيط (بناء المنظمة المتعلمة) في معادلة الإنحدار يلاحظ إختفاء أثر "ذكاء الأعمال" على المتغير التابع "جودة اتخاذ القرار" حيث إنخفضت قيمة معامل الإنحدار من (0.77) إلى (0.578) كما جاءت العلاقة بين كل من المتغيرات المستقلة "ذكاء الأعمال" وبناء "المنظمة المتعلمة" ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيم مستوى الدلالة معنوية (0.000) وهي قيم أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما أن القوة التفسيرية للنموذج إرتفعت بإدخال المتغير الوسيط "بناء المنظمة المتعلمة" من (0.51) في تحليل العلاقة بين "ذكاء الأعمال" و"جودة اتخاذ القرار" الى (0.64) ومعنى ذلك أن "بناء المنظمة المتعلمة" كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين "ذكاء الأعمال" (المتغير المستقل) و"جودة اتخاذ القرار" (المتغير التابع).

ومما تقدم نستنتج قبول فرضية الدراسة الرئيسية (توجد علاقة بناء المنظمة المتعلمة يتوسط العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة إتخاذ القرار).

المصادر و المراجع

المصادر و المراجع

اولاً : المصادر :

- القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

1- الكتب:

1. أبو النصر، مدحت، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1 القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
2. أحمد ماهر، هيكله المنظمات، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2014.
3. أسامة محمد سيد، إدارة المعرفة، ط1، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013م.
4. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالية، ط2، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1435هـ، 2014م.
- 1- خلف، أحمد محمود محمد، دور نظم المعلومات الإدارية في دعم إتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، ط1، الرياض: مكتبة القانون والإقتصاد، 1436هـ، 2015
5. رابح سرير عبدالله، القرار الإداري، ط1، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 1433هـ، 2012.
6. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلي الريادة والتميز، ط1 عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 1434هـ، 2013م.
7. ليث عبدالله القهيوبي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، جود المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1434هـ، 2013.
8. محمد مفضي الكساسبة، قضايا معاصرة في الإدارة-بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1431هـ، 2010م.

9. مصطفى حوحو، عبدالحق العشعاشي، خيرة عيشوش، المنظمات المتعلمة
النشأة، الأهداف والتطور، ط1 عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1438هـ، 2017م.

الدوريات والمجلات العلمية:

- عرقوب، وعلي ، أنظمة الذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، مجلة أبعاد
الاقتصادية : العدد2-2014 قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر.

<http://search.mandumah.com/Record/641682>.

تهميش الإنترنت :

Emirates Center For Strategic <http://ecssr.ae>

Studies&Research

1. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي, بغداد الطبعة الأولى 2001 .
2. دكتوراة- مدي إستخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية - شركات قطاع
الكهرباء - الخرطوم – السودان. 2016.
3. محمد – زواغي نقلا عن :نواف كعنان، إتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر
والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
4. / / أ.د صباح محمد موسي – أثر تقنية تنقيب البيانات في تطوير عملية صنع القرارات
– دراسة إستطلاعية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية – مجلة الإدارة
والإقتصاد – السنة الثامنة والثلاثون- العدد منه وثلاث/ 2015 – ص 90.
5. / أنظمة ذكاء الأعمال وإتخاذ القرارات.

6. / بشار يوسف – دور تكنولوجيا إستراتيجية إدارة المعلومات في تحسين جودة إتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء- إشراف : د.محمود عبدالرحمن الشنطي / د. خالد عبد دهليز - غزة- فلسطين.رسالة ماجستير -2018
7. / د. عثمان ، مداحي ، أهمية ودور المعلومات في إتخاذ القرارات, جامعة البليدة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير الجزائر- مجلة العلوم الادارية والعلمية للبحوث والدراسات " 1 جوان 2018-العدد الثالث عشر.
8. / زريقا- ولاء- دور جودة المعلومات في جودة إتخاذ القرارات- مجلة جامعة البعث- المجلد 38- العدد 19-2016 .
9. / عبد الحسن، صادق، أثر تقنية تنقيب البيانات في تطوير عملية صنع القرارات- دراسة إستطلاعية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية: مجلة الإدارة والإقتصاد -38:2015. ص 89.
10. / محمد . زواغي، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في عملية إتخاذ القرار علي ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية – دراسة مقارنة – إشراف الإستاذ الدكتور: حوشين كمال - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –إطروحة شهادة دكتوراة - للعام 2016/2017.الجزائر- الجزائر.
11. / مرجع-بلال خلف السكارنة – القيادة الإدارية الفعالة- كلية إدارة – جامعة الإسراء-دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-الأردن-عمان.
12. /أبو جزر- يوسف، دور تكنولوجيا إستراتيجية إدارة المعلومات في تحسين جودة إتخاذ القرار-أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – ماجستير- فلسطين –غزة -2018 :
13. /العثمان، عبد الله خضر- الخفاجي ، نعمه عباس خضير-2013 .
14. أثر أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن –رسالة دكتوراة –منشورة، إدارة أعمال، جامعة عمان العربية، عمان – الأردن.

15. /عرقوب، وعلـي – أنظـمة ذكـاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة – جامعة أمـحـد بوقـرة بومرداس- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.مجلة أبعاد إقتصادية.-2012

16. /مجلة ابعاد الإقتصادية- أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، الناشر جامعة أمـحـد بوقـرة بومرداس

17. إعداد الطالب:زواغي محـمـد – دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في عملية إتخاذ القرار علي ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية – دراسة مقارنة – إشراف الإستاذ الدكتور:حوشين كمال - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – إطروحة شهادة دكتوراة- للعام 2016/2017.الجزائر- الجزائر.

18. د. مداحي عثمان ، أهمية ودور المعلومات في إتخاذ القرارات,جامعة البليدة-كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير الجزائر- مجلة العلوم الادارية والعلمية للبحوث والدراسات " 1 جوان 2018-العدد الثالث عشر

19. <https://www.nmthgiat.com>

20. Source: P. Bouvard,A. Storhaye, Knowledge Management, Edition EMS, Paris, 2002, P.31

21. أ.د.الطيب داودي- د. عبد الناصر موسي-إدارة المعرفة وذكاء الأعمال-تكامل أم إختلاف؟ المحور 14: ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة-المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر-ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة-جامعة الزيتونة الأردنية,كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية 23-26 نيسانإبريل 2012 عمان-الأردن.

22. أ.عروف راضية.جامعة تبسة، د.زرقين عبود.جامعة أم البواقي-إستراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، ورقة بحثية- مجلة الأقتصاد الصناعي- العدد 10 -2016 .

23. أ.م.د سامي احمد عباس- ذكاء الأعمال وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي- دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة.الجامعة العراقية-كلية الإدارة والأقتصاد-مجلة الدنانير: العدد الثاني عشر/2018. عراق- بغداد.

1- أبايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في إتخاذ القرار-جامعة الجزائر 3 –المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية-العدد5 –أبريل 2016م.

24. أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة و فاعلية إتخاذ القرارات- دراسة في المصارف التجارية السودانية إشراف الدكتور: عبد الحفيظ علي حسب الله, مارس 2013.

25. الأستاذ الدكتور. عمر أحمد همشري -مصدر:كتاب إدارة المعرفة الطريق إلي التميز والريادة- الطبعة الأولى 2013م-1434هـ-دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان – الأردن.

26. إعداد:بن طاطة عتيقة-أطروحة مقدمة للحصول علي درجة الدكتوراة في التسيير-أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة علي تحقيق المزايا التنافسية – دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر- جامعة تلمسان – الجزائر- الجزائر.

27. بن الطيب.د.إبراهيم مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال.الجزائر.المجلد2, 2016/3 .

28. د. أري محمد علي – نحو منظور متكامل لمعمارية تقناتية مقترحة لذكاء الاعمال في متاجر الفرد منظور جزئي- مجلة زانكو, جامعة دهوك,المجلد17 , العدد 1,2014.

29. د. بسيم قائد عبده محمد-إطار مقترح لتطبيق نظام ذكاء الأعمال في التسويق- جامعة تعز- صنعاء- اليمن .

30. د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، القاهرة، دار النهضة العربية الطبعة الأولى، 1981.
31. د. إبراهيم بن الطيب : مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال. الجزائر. المجلد 2، 2016/3.
32. د. إبراهيم بن الطيب : مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال. الجزائر. المجلد 2، 2016/3.
33. الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات السودانية- الخرطوم كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، فبراير 2018م.
34. ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار- جامعة الجزائر 3 -المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية- العدد 5 أبريل 2016. ورقة علمية.
35. عباس، أ.م.د. سامي. 2018. ذكاء الأعمال وأثره في تحديد الخيار الإستراتيجي "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية". مجلة الدنانير.
36. عمران، نضال عبد الهادي. 2015. أثر الذكاء الإستراتيجي علي الإبداع التنظيمي "دراسة تطبيقية في شركة أسيايل للإتصالات". مجلة جامعة بابل، 23، 1289.
37. م.م. نغم دايع عبد علي- ذكاء الأعمال وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي- دراسة ميدانية في عينة من كليات جامعة كربلاء- كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة كربلاء- مجلة الإدارة والاقتصاد- المجلد الثالث // العدد التاسع .
38. مصعب عبدالله عبدالرحمن حسن - المعدل الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة ما بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري في الشركات السودانية-ولاية الخرطوم -

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – فبراير 2018 .

39. ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الأقتصاديات الحديثة-يومي 13 و14 ديسمبر 2011 جامعة الشلف.محور المشاركة: فن إدارة التحول-التحسين-في منظومة رأس المال الفكري رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير والإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال العربية.

40. هند عبدالدائم السيد عبدالدائم – أ.د:علي عبدالله الحاكم – تقييم مدي إستخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الكهرباء بالسودان –جامعة السودان للعلوم الادارية والتكنولوجيا – الدراسات العليا- 2017م .

41. ولاء زريقا- عقيل خليل ناصر-جودة إتخاذ القرارات وعلاقتها بالإبداع الإداري.علي المشرفين التربويين والإداريين بمدينة بابل-مجلة جامعة بابل/العلوم الإنسانية/المجلد24/العدد .

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

الرقم	الإسم	التخصص	الجامعة
1	بروفسير- عبدالعزیز عبدالرحیم سلیمان.	إدارة أعمال	جامعة النيلين.
2	بروفسير- زكي مكي إسماعيل.	إدارة أعمال	جامعة النيلين.
3	بروفسير- فكري كباشي الآمين.	إدارة أعمال	جامعة النيلين.
4	بروفسير- تاج السر قسم الله .	إحصاء وتقنية معلومات.	جامعة افريقيا العالمية
5	دكتور.مرتضي طلحة حمدنا الله.	إدارة أعمال	جامعة النيلين

القسم الأول :

هذه مجموعة من العبارات تصف مفهوم **ذكاء الأعمال** لديك في العمل ، الرجاء وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع رأيك.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة	لاأوافق بشدة
1. لدي العاملين بالشركة المقدرة علي إكتساب معارف جديدة من مصادر مختلفة.					
2. تساعد الدراسات والبحوث التي أجرتها الشركة في زيادة المعرفة.					
3. توجد ثقافة تنظيمية بالشركة داعمة لإكتساب المعرفة.					
4. يكتسب العاملون بالشركة المعرفة عن طريق تقاسم الخبرات.					
5. يساعد نظام إدارة الموارد في الشركة العاملين علي إكتساب المعرفة.					
6. يتم إكتساب المعرفة بالشركة عن طريق دورات تدريبية أو ملاحظة الخبرات والتجارب.					
7. يتم تخزين المعرفة بالشركة في قواعد البيانات.					
8. يتم إستخدام نظم أرشفة الوثائق بالشركة لتخزين الوثائق والمستندات.					
9. تهتم الشركة بتوثيق الخبرات والدروس السابقة في نظام الدروس المستفادة.					
10. توجد بالشركة نظم معلومات خبيرة تدعم عملية إتخاذ القرار.					
11. يتميز نظام تخزين المعرفة بالشركة بدرجة عالية من الأمان والسرية.					
12. تتوفر لدي الشركة وسائل تخزين متنوعة ومتطورة لحفظ المعرفة.					
13. توجد ذاكرة تنظيمية تحتوي علي المعارف الضمنية للعاملون(خبرات وتجارب في عقول الأفراد).					
14. الهيكل التنظيمي في الشركة يساهم في مشاركة المعرفة مابين العاملين.					
15. تتوفر بالشركة نظم حوافز لتشجيع مشاركة المعرفة مابين العاملين.					
16. يتشارك العاملون بالشركة المعلومات دون الخوف علي فقدان التميز الشخصي .					

					17. يتشارك العاملین بالشركة المعرفة عبر المكاتبات ، البريد الداخلي.
					18. ضعف مهارات الإتصال والتواصل بين العاملين تقلل من مشاركة المعرفة.
					19. تساهم عملية تدوير العاملين مابين الإدارات في مشاركة المعارف.
					20. البنية التكنولوجية بالشركة لها دوراً هاماً في فاعلية مشاركة المعرفة .
					21. توجد بالشركة إستراتيجية واضحة لتطبيق المعرفة تساعد في إتخاذ القرار.
					22. قيادة الشركة داعمة لتطبيق المعرفة من خلال نظم ذكاء الأعمال.
					23. الثقافة الداخلية في الشركة تشجع علي تشارك المعرفة.
					24. توجد بالشركة نظم معلومات إدارية فعال يساهم في تطبيق المعرفة.
					25. يتم توظيف المعارف بالشركة في حل المشكلات الإدارية.
					26. تهتم الشركة ببرامج التدريب والتعلم داخل الوظيفة.
					27. تتم الإستعانة بنظم الدروس المستفادة بالشركة عند إتخاذ القرارات.
					28. عملية تقييم أداء العاملين تقيس مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم.
					29. الخوف من حصول الآخرين علي مايمتلكه أصحاب الخبرة من معارف.
					30. المحاباة والتحيز يقلل من فاعلية تطبيق المعرفة في العمل.
					31. تسمح نظم تحليل البيانات المستخدمة بالشركة بتحليل المعلومات بسهولة وسرعة.
					32. نظم تحليل البيانات يمكن الشركة من إكتشاف المخاطر والتحديات التي تواجهها.
					33. تساهم تكنولوجيا تحليل البيانات بتقديم تقارير دورية مختلفة لمتخذي القرار تغطي كافة جوانب العمل.
					34. تساعد نظم تحليل البيانات متخذ القرار علي إيجاد الحلول لمشكلات العمل وإتخاذ قرار بشأنها.
					35. تتوفر بالشركة نظم دعم القرار التي تقوم بتحليل البيانات الواسعة.

					36. يتميز العاملون بالشركة بمهارات التعامل مع تقنيات المعلومات الحديثة.
					37. يعتمد العاملون في تنفيذ أعمالهم على برامج نظم المعلومات.
					38. تركز برامج التدريب بالشركة على مواكبة برامج وتطور نظم المعلومات.

*** القسم الثاني :**

فيما يلي مجموعة من المحاور المتعلقة بمفهوم المنظمة المتعلمة لديك في الشركة، يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع رأيك.

ع.	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1.	هي المنظمة التي تمكن العاملون من تحسين كفاءتهم والمقدرة علي إنجاز النتائج التي يرغبون في تحقيقها، كما لديها القدرة علي التأقلم مع المتغيرات الخارجية في محيطها من خلال إتخاذ القرارات المناسبة.					
2.	تقوم قيادة الشركة بتغيير هيكلها التنظيمي تماشياً مع المستجدات والتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة.					
3.	تلتزم القيادة في الشركة علي تحسين مستوي التعلم ببرامج ذكاء الأعمال.					
4.	يمتاز العاملون بالشركة باستقلالية إتخاذ القرار بما يتماشى مع أهدافها وتمكينهم من مابيسر أعمالهم.					
5.	تلتزم قيادة الشركة بثقافة التعلم الإستراتيجي القائم علي الابتكار لدي متخذي القرار لتجعل التعلم أداة للميزة التنافسية.					
6.	أقوم بالرجوع للذاكرة المؤسسية بالشركة قبل إتخاذ القرارات.					
7.	تتبنى قيادة الشركة منهجاً واضحاً لتبادل الآراء والأفكار من خلال فرق العمل.					
8.	يقوم متخذي القرار بالشركة بإستخدام ذكاء الأعمال لتحليل المعلومات عند إتخاذ القرارات.					
9.	تشجع قيادة الشركة التفكير الإبتكاري وذكاء الأعمال لمتخذي القرار لتفادي مشاكل العمل.					
10.	تسمح القيادة في الشركة بإبداء الرأي والنقاش الحر حول قضايا ومشاكل العمل.					
11.	تهتم إدارة الشركة بمعرفة أثر القرارات المتخذة تجاه العاملين.					
12.	إعتمدت فقط علي البرامج التدريبية الموفرة من قبل الشركة في تطوير قدراتي بإستمرار.					
13.	تقوم الشركة بتطوير معارف وخبرات العاملين في ذكاء الأعمال.					

					14. زادت معرفتي العملية أكثر من خلال المشاركة في فرق العمل.
					15. لدي الشركة ذاكرة مؤسسية تعرف بنظام الدروس المستفادة كوسيلة لتعلم العاملين.
					16. يقوم العاملون بحفظ تجاربهم ومعارفهم المكتسبة في نظام الذاكرة المؤسسية.
					17. عملية التدوير الوظيفي في الشركة هي إحدى قنوات التعلم ونقل المعرفة.
					18. أتجنب الوقوع في الأخطاء السابقة في العمل.
					19. أشارك معلومات العمل مع المرؤوسين بالشركة.
					20. تقوم الشركة بتوثيق تجارب العاملين في التعلم.
					21. نظام الجودة بالشركة نظام موحد للعمل يطور طريقة تفكير وتنفيذ العاملين لمهامهم.
					22. إستفيد من الأخطاء التي واجهتني في عملي بتغيير طريقة التفكير في تنفيذ الأعمال.
					23. تقوم الشركة بتحفيز العاملين المبادرين بتطوير أساليب حل مشاكل العمل.
					24. تسمح الشركة للعاملون بتطبيق أفكارهم الجديدة .
					25. الإبداع والإبتكار من قبل العاملين يساهم بتحقيق أهداف الشركة.
					26. يتأثر سلوك متخذ القرار بثقافة الشركة عند إتخاذ القرار.
					27. تساعد نظم المعرفة بالشركة علي تبني أساليب إبداعية في العمل.
					28. تشجع الشركة العاملين علي المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية.
					29. تقوم الشركة بعقد حلقات نقاش لمناقشة مشاكل العمل مع العاملين بصورة مستمرة.
					30. تتبنى الشركة منهجية فرق العمل واللجان لمعالجة المشاكل والأزمات التي تواجهها.
					31. فرق العمل بالشركة تعزز من التفاعل لتبادل المعارف.

القسم الثالث:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بجودة إتخاذ القرار لديك في الشركة، يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع رأيك.

ع.	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
32.	تتميز المعلومات المقدمة من نظم ذكاء الأعمال لمتخذي القرار بالدقة.					
33.	نظام تخطيط الموارد توجد به معلومات كافية لمتخذ القرار.					
34.	نظام ذكاء الأعمال يقدم المعلومات بشكل واضح لمتخذ القرار.					
35.	المعلومات التي تقدم لإتخاذ القرارات محمية وسرية.					
36.	أعتمد علي ذكاء الأعمال في تقديم المعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ القرار.					
37.	المعلومات المقدمة من نظم تحليل الأعمال تساعد في جودة إتخاذ القرار.					
38.	نظام التغذية العكسية بالشركة يحدد مدي الإستفادة من المعلومات المقدمة لإتخاذ القرار.					
39.	منهج إتخاذ القرارات في الشركة واضح.					
40.	تتبنى الشركة منهج منظم لاتخاذ القرارات (السياسات واللوائح ونظم العمل الداخلية).					
41.	تتأثر القرارات المتخذة في الشركة باتجاهات أصحاب المصلحة.					
42.	تشجع الشركة العاملين علي إتخاذ القرارات الإبتكارية.					
43.	تلتزم الشركة بمنهجية إدارة المخاطر عند إتخاذ القرارات.					
44.	تقدم الشركة تدريباً للعاملين علي إتخاذ القرارات العلمية باستمرار.					
45.	تقيم الشركة جودة اتخاذه القرارات من خلال نظام الجودة الشاملة.					
46.	إتخاذ القرارات في الشركة يتأثر بالمصالح الشخصية لأصحاب القرار.					
47.	تؤثر البيئة الداخلية وثقافة الشركة علي إتخاذ القرار.					

					عانت الشركة من نتائج سلبية بسبب البطء في إتخاذ القرارات.	48.
					إستمرت الشركة بالمشاريع التي كان يجب أن تلغى بمرحلة مبكرة.	49.
					معظم القرارات المتخذة في الشركة تركز علي تحفيز العاملين.	50.
					إتخاذ القرار يعتمد لدي علي المعلومات المتوفرة.	51.
					إتخاذ القرار يعتمد علي المعرفة المتوفرة لدي.	52.
					أقوم بالرجوع إلي منهجية إدارة المخاطر المحتملة عند إتخاذ القرارات.	53.
					لأأقوم بإتخاذ القرارات إذا لم تكن المعلومات كافية .	54.
					تعتبر خبرتي المهنية أمراً هاماً عند اتخاذي قرارات حاسمة.	55.
					إستخدام نظم ذكاء الأعمال يقلل من تكرار الأخطاء .	56.
					أقوم بالتشاور مع المروؤسين عند إتخاذ القرارات.	57.
					تأجيل إتخاذ القرارات في العمل يؤدي إلي نتائج سلبية.	58.
					تؤثر الاحداث الداخلية بالشركة علي عملية إتخاذ القرارات.	59.
					أتأثر بآراء الرؤوساء عند عملية إتخاذ القرار.	60.
					القرارات المنفردة تتصف بجودة أعلي من القرارات التي يشارك فيها الآخرين.	61.
					السياسات واللوائح الداخلية هي المرجعية عند إتخاذ القرار.	62.

القسم الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تناسب رأيك:

1. النوع :

2. أنثي

1. ذكر

2. العمر :

الفئة العمرية(سنة)	أقل من 30	من 30 / أقل من 40	من 40 – أقل من 50	من 50 سنة فأكثر
الإختيار (√)				

المؤهل العلمي.

المؤهل	ثانوي ودون الثانوي.	دبلوم	جامعي	فوق الجامعي
الإختيار (√)				

3. التخصص الدراسي.

التخصص	إدارة أعمال	علوم هندسية	حاسوب	تخصص آخر (أذكره)
الإختيار (√)				

4. سنوات الخبرة الوظيفية.

الخبرة(سنة)	5 فما دون	10 - 6	15-11	20-16	21 فأكثر
الإختيار (√)					

5. المستوي الإداري / الدرجة الوظيفية.

المستوي الإداري	إدارة عليا	إدارة عامة	إدارة	قسم	آخر(حدده)
الإختيار (√)					

6. نشاط الشركة التي تعمل بها :

نشاط الشركة	تشغيل وتنقيب المواد البترولية	توزيع وبيع المواد البترولية
الإختيار (√)		

المسمى الوظيفي:.....

شكراً لحسن تعاونكم

إنتهى،،،