جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

المعرفة الضمنية كمتغير وسيط بين التخطيط الإستراتيجى وكفاءة صنع القرارات

دراسة ميدانية على قطاع البنوك الليبية

Tacit Knowledge as Intermediate Variable between Strategic Planning and Decision making Efficiency

An Applied Study within Libyan Banks Sector

"رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال"

إعداد الباحث

خالد عطية الصغير

إشراف

أ. د./ ممدوح عبد العزيز رفاعي
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس

د./ جازية صلاح الدين زعتر
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس

٢٠١٦ – ٢٠١٧ م

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ
أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُوا الْأَلْبَابِ ﴾

(سورة البقرة : الآية ٢٦٨)

جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رسالة دكتوراه

اسم الباحث : خالد عطية الصغير.

عنوان الرسالة : المعرفة الضمنية كمتغير وسيط بين التخطيط الإستراتيجي وكفاءة صنع القرارات – دراسة ميدانية على قطاع البنوك الليبية

الدرجة العلمية : دكتوراه.

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

(١) أ. د./ عايدة سيد خطاب — رئيسًا
أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس

(٢) أ. د./ ممدوح عبد العزيز رفاعي — مشرفًا
أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس

(٣) أ. د./ رانية عبد المنعم شمعة — عضوًا
أستاذ إدارة الأعمال ووكيل كلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس

تاريخ الرسالة : / /

الدراسات العليا :

ختم الإجازة : أجيزت الرسالة بتاريخ : / /

موافقة مجلس المعهد : / / موافقة مجلس الجامعة : / /

ملخص الرسالة

مقدمة

تعتبر المعرفة فى العصر الحديث ركنًا أساسيًا فى نجاح المنظمة على المدى البعيد، وتهتم المنظمات بالمعرفة الضمنية حيث أنها تعتبر عنصرًا مميزًا للمنظمة عن غيرها من باقى المنظمات. وتعمل المنظمة على الاستفادة من المعرفة الضمنية الموجودة داخل عقول أفرادها وبالتالى تحفيزهم لإظهار هذه المعارف ومن ثم الاستفادة منها فى عمليات التطوير. وتعد المعرفة هى إحدى الركائز الأساسية التى يقوم عليها التخطيط الإستراتيجى، حيث أن عملية التخطيط الإستراتيجى تنطوى على عمليات عقلانية تعتمد على المعرفة فى التحليل والتقييم والاختيار والتفكير الإستراتيجى، حيث أن جوهر التخطيط الإستراتيجى يكمن فى التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية، والتى يمكن أن تكون أساسًا لاتخاذ قرارات فى الوقت الحاضر لاستغلال تلك الفرص وتجنب هذه التهديدات. وتعد عملية اتخاذ القرارات هى محور العملية الإدارية، فهى عملية متداخلة فى جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، وتعتبر المعرفة الضمنية هى الأساس فى عملية صنع واتخاذ القرارات، فيجب أن يتسم بها صانعوا ومتخذو القرار، كما أنها تنير البصيرة وتفتح آفاق العقل لدى صانعوا ومتخذى القرار وتمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة وأكثر واقعية وموضوعية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فى النقاط الآتية:

١. الدور الفعال الذى تقوم به المعرفة الضمنية لمنظمات الأعمال وقيمة ما تقدمه لها.
٢. أهمية المعرفة الضمنية وندرة الكتابات البحثية عنها فى العالم العربى وفى ليبيا بصفة خاصة.
٣. زيادة الاهتمام بتوظيف المعرفة الضمنية وآثارها على التخطيط الإستراتيجى وكفاءة اتخاذ القرارات.

٤. زيادة الوعي لدى القائمين على مصرف الوحدة التجارى الليبى إلى أهمية المعرفة الضمنية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف علي المعرفة الضمنية ومفهومها وأبعادها من خلال التأصيل النظرى للموضوع.
٢. التعرف على مدى توافر أبعاد المعرفة الضمنية بمصرف الوحدة التجارى.
٣. التعرف على طبيعة ونوع العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل للمعرفة الضمنية والمتغيرات التابعة وهى التخطيط الإستراتيجى وكفاءة اتخاذ القرارات.

مشكلة الدراسة:

تطرح هذه الدراسة قضية أساسية تتمثل فى صعوبة التنبؤ الإستراتيجى لمستقبل المنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك لأن إدراك العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية إدارة التخطيط الإستراتيجى وكفاءة صنع القرارات ما زالت محدودة فى مؤسساتنا، وهذا ينطبق على مصرف الوحدة التجارى فى ليبيا.

تتضح ظواهر المشكلة وصياغتها وفقًا لمعطيات الدراسة إلى ما يلى:

"ضعف قدرة مصرف الوحدة التجارى على توظيف المعرفة الضمنية والاستفادة منها فى عملية التخطيط الاستراتيجى وكفاءة صنع القرارات"

فروض الدراسة:

فى ضوء مشكلة الدراسة، تتمثل فروض الدراسة فيما يلى:

١- الفرض الأول: " لا يوجد تأثير جوهرى لأبعاد المعرفة الضمنية (البعد التكنولوجى والبعد الفنى) على فاعلية صنع القرارات فى مصرف الوحدة التجارى".
٢- الفرض الثاني: " لا يوجد تأثير جوهرى لأبعاد المعرفة الضمنية (البعد التكنولوجى والبعد الفني) على عملية التخطيط الإستراتيجى فى مصرف الوحدة التجارى".

٣- الفرض الثالث: " لا يوجد تأثير جوهرى لعملية التخطيط الإستراتيجى وكفاءة صنع القرارات فى مصرف الوحدة التجارى".

٤- الفرض الرابع: " لا توجد فروق ذات تأثير جوهرى لأبعاد المعرفة الضمنية على عملية التخطيط الإستراتيجى وكفاءة صنع القرارات باختلاف خصائص عينة الدراسة (العمر، النوع، المؤهل، الوظيفة، الخبرة)".

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة فى جميع المصارف الليبية، وقد تم اختيار مصرف الوحدة التجارى باعتباره من أكبر المصارف الليبية من حيث رأس المال وحجم الأعمال، وسيتم التطبيق على جميع فروعه البالغ عددها (٧٤) فرعًا بالإضافة إلى الإدارة الرئيسية.

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية فى اختيار مفردات العينة، وتتمثل وحدات المعاينة فى القيادات الإدارية فى المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، والعينة تتكون من (٣٨٤) مفردة.

نتائج وتوصيات الدراسة:

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج تتعلق بمتغيرات المعرفة الضمنية كمتغير وسيط بين التخطيط الإستراتيجى وعملية صنع القرارات، ثم تم التعرض لنتائج صحة كل فرض من الفروض التى أتت بها الدراسة.

من خلال النتائج المستخلصة من هذه الدراسة والتى تم التوصل إليها من الإطار النظرى للدراسة، وكذلك النتائج التى تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائى للبيانات، تم التوصل إلى العديد من التوصيات والتى تم تقسيمها طبقًا لمحاور المعرفة الضمنية والمعرفة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجى وصنع القرار.

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى والحمد لله رب العالمين الذى أعانني على إتمام هذه الرسالة.

يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ **ممدوح عبد العزيز رفاعي** أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس والمشرف على الرسالة لما قدمه من نصائح وإرشادات وتوجيهات ومتابعة مستمرة خلال مراحل الرسالة ومنحه الوقت والجهد العظيم الذى كان له أعظم الأثر في إتمام هذه الرسالة.

كما يتوجه الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى كل من **الأستاذ الدكتور/ عايدة سيد خطاب** أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس، لتشرفه رئاسة اللجنة.

والأستاذ الدكتور/ رانية محمود شمعة أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة قناة السويس على تفضلهما بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة **(محكم خارجي)**.

ويتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى **الدكتورة/ جازية صلاح الدين زعتر** مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة– جامعة عين شمس لمشاركتها في الإشراف على الرسالة وإمداد الباحث بالإرشادات والتوجيهات التي كان لها دور كبير في إتمام هذه الرسالة.

وأخيرًا يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أفراد عينة الرسالة من العاملين بمصرف الوحدة لما قدموه من تعاون خلال الدراسة الميدانية.

الباحث

إهـــداء

إلـى ....

والـــديّ العزيـزين – عرفانًا بما غمراني به من عطف ودعوات أنارت لي الطريق للوصول إلى أعلى درجات العلم.

إخـواني وأخـواتي الذين شجعوني وتحملوا معي العناء.

إلى **زوجتي** رفيقة الدرب.

إلى أبنائي عطية، وفوزية، ورحمة، وعبدالرحمن.

أصدقائي وزمـــلائي وكل من قدم لي معروفًا أو نصحًا أو عونًا في سبيل إتمام هذا البحث.

أهدي هذا الجهد المتواضع عرفانًا وتقديرًا.

الباحث

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
مقدمة	١
أولاً: مشكلة الدراسة	٣
ثانياً: أهمية الدراسة	٥
ثالثاً: أهداف الدراسة	٥
رابعاً: فروض الدراسة	٦
خامساً: أسلوب ومنهج الدراسة	٧
سادساً: متغيرات الدراسة	١٩
سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة.	٢٠
ثامناً: مصطلحات الدراسة	٢٢
تاسعاً: هيكل الدراسة.	٢٢
عاشراً: الدراسات السابقة.	٢٣
الدراسات السابقة التى تناولت محور إدارة المعرفة	٢٣
التعليق على الدراسات السابقة التى تناولت محور إدارة المعرفة	٣٤
الدراسات السابقة التى تناولت محور التخطيط الإستراتيجى	٣٧
التعليق على الدراسات السابقة التى تناولت محور التخطيط الإستراتيجى	٤٠
الدراسات السابقة التى تناولت محور صنع القرار	٤١
التعليق على الدراسات السابقة التى تناولت محور صنع القرار	٤٨
وضع الدراسة الحالية على خريطة الدراسات السابقة	٥٠
خلاصة الفصل الأول.	٥١
الفصل الثاني: المعرفة الضمنية	
مقدمة	٥٢
المبحث الأول: ماهية المعرفة	٥٣

الـمـوضـــوع	الصفحـة
أولاً: مفهوم المعرفة	٥٣
ثانياً: أنواع المعرفة	٥٥
ثالثاً: إدارة المعرفة	٥٨
المبحث الثاني: ماهية المعرفة الضمنية	٦٠
أولاً: مفهوم المعرفة الضمنية	٦٠
ثانياً: أنواع المعرفة الضمنية	٦٥
ثالثاً: خصائص المعرفة الضمنية	٦٨
رابعاً: نقل المعرفة الضمنية	٧٠
خلاصة الفصل الثانى	٧٨
الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي	
مقدمة	٨٠
أولاً: مفهوم وتعريف التخطيط الإستراتيجى	٨١
ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجى	٨٣
ثالثاً: أهداف التخطيط الإستراتيجى	٨٤
رابعاً: العوامل التى تحكم نجاح وفعالية التخطيط الإستراتيجى	٨٤
خامساً: خطوات عملية التخطيط الإستراتيجى	٨٥
خلاصة الفصل الثالث.	٩٥
الفصل الرابع: كفاءة صنع القرارات	
مقدمة	٩٦
المبحث الأول: عملية صنع القرار	٩٨
أولاً: تعريف القرار	٩٨
ثانياً: مفهوم عملية إتخاذ القرارات	٩٩
ثالثاً: مداخل عملية إتخاذ القرار	١٠١
رابعاً: مراحل عملية إتخاذ القرار	١٠٢
المبحث الثانى: المشاركة فى عملية صنع وإتخاذ القرارات	١٠٨
أولاً: مفهوم المشاركة فى صنع وإتخاذ القرارات	١٠٨

الـمـوضـــوع	الـصـفـحـة
ثانياً: أهمية المشاركة فى صنع وإتخاذ القرارات	١٠٩
ثالثاً: مزايا المشاركة فى صنع وإتخاذ القرارات	١١٠
رابعاً: عيوب المشاركة فى صنع وإتخاذ القرارات	١١١
المبحث الثالث : المعرفة الضمنية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي وبعملية صنع القرارات	١١٢
أولاً : المعرفة الضمنية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجى	١١٢
ثانيًا: علاقة المعرفة الضمنية بعملية صنع واتخاذ القرارات	١١٤
خلاصة الفصل الرابع	١١٦
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وإختبار صحة الفروض	
مقدمة	١١٧
المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية	١١٨
أولاً: أهداف الدراسة الاستطلاعية	١١٨
ثانياً: ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات البحث للعينة الاستطلاعية	١٢١
المبحث الثانى: نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية	١٢٢
أولاً: معاملات الصدق والثبات	١٢٥
ثانياً: توصيف عينة البحث	١٣٦
المبحث الثالث: نتائج اختبار صحة الفروض البحثية	١٦٥
أولاً: نتائج اختبار صحة الفرضية الأولى	١٦٦
ثانياً: نتائج اختبار صحة الفرضية الثانية	١٨١
ثالثاً: نتائج اختبار صحة الفرضية الثالثة	١٩٥
رابعاً: نتائج اختبار صحة الفرضية الرابعة	١٩٧
خلاصة الفصل الخامس	٢٠٦
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
مقدمة	٢٠٩
النتائج	٢٠٩

الـمـوضـــوع	الـصـفـحـة
أولاً: نتائج اختبارات الصدق والثبات	٢٠٩
ثانياً: نتائج توصيف عينة الدراسة	٢١٠
ثالثاً: النتائج الخاصة باختبار صحة فرضيات الدراسة	٢١٢
التوصيات	٢١٥
قائمة المراجع	
أولاً : المراجع العربية	٢٢٠
ثانياً : المراجع الأجنبية	٢٢٧
ثالثاً : المواقع الإلكترونية	٢٣٦
الملاحق	٢٣٧-٢٤٦

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
١	أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	٥٨
٢	معامل الثبات والصدق الذاتى لمتغيرات المعرفة الضمنية كمتغير وسيط بين التخطيط الإستراتيجي وعملية صنع القرارات "باستخدام معامل الفاكروميخ" للعينة الاستطلاعية	١٢١
٣	نتائج صلاحية واعتمادية لأبعاد (المعرفة الضمنية الفنية) كمتغيرات مستقلة	١٢٦
٤	نتائج صلاحية واعتمادية لأبعاد (المعرفة التنظيمية) كمتغيرات مستقلة	١٢٨
٥	نتائج صلاحية واعتمادية لأبعاد (التخطيط الاستراتيجي) كمتغيرات تابعة	١٣٠
٦	نتائج صلاحية واعتمادية لأبعاد (صنع القرار) كمتغيرات تابعة	١٣٤
٧	معاملات الصدق والثبات لمتغيرات المعرفة الضمنية كمتغير وسيط بين التخطيط الاستراتيجى و عملية صنع القرارات	١٣٥
٨	توزيع أفراد عينة الدراسة طبقا لمتغير العمر	١٣٦
٩	توزيع أفراد عينة الدراسة طبقا لمتغير الجنس	١٣٧
١٠	توزيع أفراد عينة الدراسة طبقا لمتغير المؤهل العلمى	١٣٨
١١	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص	١٤٠
١٢	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الموقع الإدارى الوظيفى	١٤١
١٣	توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير الخبرة العملية	١٤٢
١٤	الإحصاء الوصفى (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعيارى ومعامل الاختلاف) لمحور المعرفة الضمنية الفنية "الخبرة، المهارة، التفكير"	١٤٤
١٥	الإحصاء الوصفى (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعيارى ومعامل الاختلاف) لمحور "التكنولوجيا"	١٤٦

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
١٦	يوضح ملخص المقاييس الإحصائية الوصفية "لمحاور المعرفة الضمنية "	١٤٧
١٧	الإحصاء الوصفى (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى ومعامل الإختلاف) لمحور "اجتماعية"	١٤٩
١٨	الإحصاء الوصفى (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى ومعامل الاختلاف) لمحور "الثقافة التنظيمية"	١٥١
١٩	الإحصاء الوصفي (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى ومعامل الاختلاف) لمحور "إدارة عليا"	١٥٣
٢٠	ملخص المقاييس الإحصائية الوصفية "لمحاور المعرفة التنظيمية"	١٥٤
٢١	الإحصاء الوصفى (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى ومعامل الإختلاف) لمحور "التحليل البيئى"	١٥٥
٢٢	الإحصاء الوصفى (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى ومعامل الإختلاف) لمحور "الرؤية والرسالة"	١٥٧
٢٣	الإحصاء الوصفى (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى ومعامل الإختلاف) لمحور "الأهداف الإستراتيجية"	١٥٨
٢٤	الإحصاء الوصفى (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى ومعامل الإختلاف) لبعد "الخطة التنفيذية"	١٦٠
٢٥	ملخص المقاييس الإحصائية الوصفية "لأبعاد التخطيط الإستراتيجى"	١٦٢
٢٦	الإحصاء الوصفى (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى ومعامل الإختلاف) لبعد "صنع القرار"	١٦٣

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
٢٧	نتائج إختبار العلاقة بين "المعرفة الضمنية (البعد الفنى والتنظيمى) وعملية التخطيط الإستراتيجي" بإستخدام معامل إرتباط بيرسون	١٦٦
٢٨	نموذج الإنحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد المعرفة الضمنية (البعد الفنى والتنظيمى) على عملية التخطيط الإستراتيجي بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط	١٦٩
٢٩	نتائج اختبار العلاقة بين "المعرفة الضمنية (البعد الفنى) وعملية التخطيط الإستراتيجى" بإستخدام معامل ارتباط بيرسون	١٧٢
٣٠	يوضح نموذج الإنحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد المعرفة الضمنية (البعد الفنى) على عملية التخطيط الإستراتيجى بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط	١٧٣
٣١	نتائج إختبار العلاقة بين "المعرفة الضمنية (البعد التنظيمى) وعملية التخطيط الإستراتيجى" بإستخدام معامل ارتباط بيرسون	١٧٧
٣٢	نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد المعرفة الضمنية (البعد التنظيمى) على عملية التخطيط الإستراتيجى بإستخدامتحليل الإنحدار البسيط	١٧٨
٣٣	نتائج اختبار العلاقة بين "المعرفة الضمنية (البعد الفنى والتنظيمى) وفاعلية صنع القرارات" بإستخدام معامل ارتباط بيرسون	١٨١
٣٤	يوضح نموذج الإنحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد المعرفة الضمنية (البعد الفنى والتنظيمى) على فاعلية صنع القرارات بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط	١٨٣
٣٥	نتائج إختبار العلاقة بين "المعرفة الضمنية (البعد الفنى) وفاعلية صنع القرارات " بإستخدام معامل ارتباط بيرسون	١٨٦
٣٦	نموذج الإنحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد المعرفة الضمنية (البعد الفنى) على فاعلية صنع القرارات بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط	١٨٧
٣٧	نتائج إختبار العلاقة بين "المعرفة الضمنية (البعد التنظيمى) وفاعلية صنع القرارات" بإستخدام معامل ارتباط بيرسون	١٩١