

المعرفة الضمنية وفعاليتها لصناعة القرارات الإدارية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات في المصارف الأهلية العراقية.

Tacit knowledge and its effectiveness for administrative decision-making An exploratory study of the opinions of certain departments in the Iraqi National Authority.

الكلمات المفتاحية : المعرفة , المعرفة الضمنية , عمليات الضمنية ,

القرارات , المصارف الأهلية العراقية , القرارات الإدارية.

Keywords: knowledge, tacit knowledge, implicit processes, decisions, Iraqi private banks, administrative decisions.

م. د حسين علي صدام

كلية الامام الكاظم (ع) - بغداد. قسم ادارة الاعمال.

M. Dr. Hussein Ali Saddam

**Imam Al-Kadhim (peace be upon him) College –
Baghdad. Department of Business Administration.**

hussein.alisaaddan@alkadhum-col.edu.iq



المعرفة الضمنية وفعاليتها لصناعة القرارات الإدارية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات في المصارف الأهلية العراقية

المستخلص :

يعاني القطاع المصرفي في مختلف أنواعه عدم وجود مراكز تُعنى بالمعرفة الضمنية التي تتمي الأفراد من جهة وعدم تحديد اصحاب المعرفة والاستفادة من خبرتهم في بناء منظومة ادارية وفنية فاعلة في تطوير الاداء من جهة ثانية فضلا عن وجود فجوة في اتخاذ القرارات الادارية بين الأفراد (الموظفين الجدد) على مختلف مستوهم الاداري، واصحاب الخبرات في المصارف الاهلية، كذلك تفرد بعض الادارات العليا في توجيه القرار تدمون الاخذ بنظر الاعتبار دور الافراد والادارات الوسطى فيه، وتم اخذ عينة من المصارف العراقية الاهلية الاسلامية واستخدم المنهج أسلوب القياس المباشر (chiek list) لتحليل النتائج، ويهدف البحث الى إبراز دور العمليات الضمنية في تحسين الاداء وانعكاسه على اتخاذ وصناعة قرارات جيدة في المصارف وهذا يؤدي الى انتاج القرارات الادارية الجيدة في سبيل حل المشكل وتطوير الاداء المصرفي وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث بوجد علاقة بين العمليات الضمنية للمعرفة، واتخاذ القرارات الادارية والفنية في المصارف كما توصلت الى اهم النتائج بضرورة توفير مركز اسناد معرفي يعمل على تطوير الاداء من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين ذوي الخبرات والافراد الجدد فضلا عن ضرورة التعاون بين مؤسسات الاكاديمية والمصرفية في بناء جيل مؤهل قادر على تطوير القطاع المصرفي العراقي .

Apstract

The banking sector in its various types suffers from the lack of centers concerned with cognitive processes that develop individuals, on the one hand, and the lack of identifying knowledge holders and benefiting from their experience in building an effective administrative and technical system in developing performance, on the other hand, in addition to the existence of a gap in administrative decision-making between individuals (new employees). At their various administrative levels, and those with experience in private banks, as well as the uniqueness of some senior administrations in directing the decision, they take into account the role of individuals and middle management in it. A sample of Iraqi private Islamic banks was taken, and the approach used the direct measurement method (chiek list) to analyze the results. It aims The research highlights the role of implicit processes in improving performance and its reflection on making and making good decisions in banks. This leads to the production of good administrative decisions in order to solve the problem and develop banking performance. The results were consistent with the research hypothesis by finding a relationship between the implicit processes of knowledge and administrative and technical decision-making in banks as well. I reached the most important results regarding the necessity of providing a knowledge support center that works to develop performance by sharing tacit knowledge between those with experience and new

individuals, as well as the necessity of cooperation between academic and banking institutions in building a qualified generation capable of developing the Iraqi banking sector.

المحور الاول: منهجية البحث

اولاً: اهمية البحث :

يهتم البحث بإبراز الاثر الكبير في بناء القرارات الادارية والفنية من خلال تبني عمليات الضمنية للمعرفة لدى المدراء والطبقات الادارية العليا في البنك لما له من دور في تحقيق التنمية و الاستقرار المالي والذي ينعكس بشكل كبير في تطور وريادة الاعمال اي سرعة والإدراك وتبني القرارات الفعالة ذات الرؤية الاستراتيجية في تنفيذ الاداء والذي ينعكس على رفع كفاءة اداء المصارف الاهلية موضع الدراسة .

ثانياً: مشكلة البحث :

إن المشكلة الرئيسة في اتخاذ القرارات هو تأثيره بالبيروقراطية والاجراءات الفردية بعيد عن التشارك في المعرفة الضمنية وعكسها في تبادل الخبرات والرؤية الواضحة من اجل صناعة القرارات الادارية الجيدة ويمكن تمثيل مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :

- ١: بماذا تبني العمليات المعرفية في بناء القرارات الادارية ؟
- ٢: لماذا لم تهتم الادارات العليا بجعل المعرفة وسيل في جودة القرارات الادارية؟
- ٣: كيف يمكن صناعة وبناء القرارات الادارية الجيدة؟

ثالثاً: هدف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق:.

- ١- بيان اهمية المعرفة الضمنية في بناء القرارات الادارية وتطويرها.
- ٢- ايجاد العلاقة بين العمليات المعرفية (الضمنية) واتخاذ القرارات الادارية.
- ٣- تحديد الاجراءات المستخدمة في بناء القرارات الادارية واتخاذها.
- ٤- بيان دور المتحقق من التشارك المعرفي في إيجاد رؤية استراتيجية في اتخاذ القرارات الجيدة وصناعتها.

رابعاً: فرضية البحث :

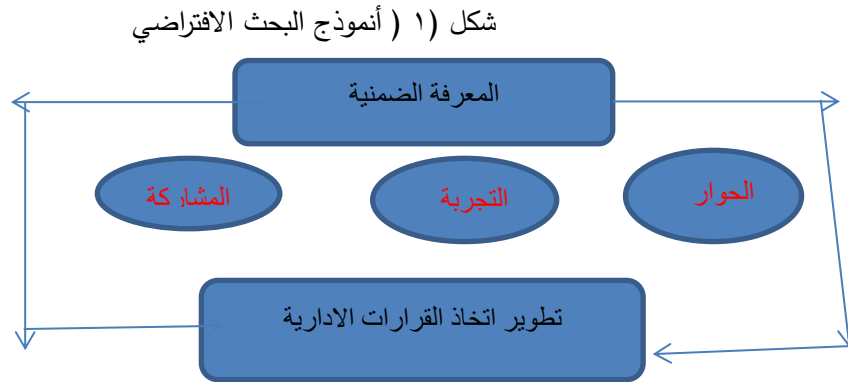
هل تحقق العمليات الضمنية للمعرفة الرؤية الاستراتيجية و الشمول الاداري في اتخاذ القرارات الادارية الفاعلة بما يضمن تحقيق الأداء الجيد في عينة المصارف الاهلية الاسلامية؟ .

خامساً: عينة البحث:

تمثلت العينة للبحث في طبقة الادارات العليا في المصارف الاهلية العراقية , وهي (مصرف الناسك الاسلامي , الدولي الاسلامي, الوطني الاسلامي , النهرين الاسلامي) في بغداد والفترة الزمانية ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤.

المعرفة الضمنية وفاعليتها لصناعة القرارات الإدارية دراسة استطلاعية لأراء عيّنة من الإدارات في المصارف الأهلية العراقية

سادسا : المخطط الفرضي للبحث :



سابعا: هيكلية البحث :

تضمن البحث المحاور الثلاثة وهي:

١- المحور الاول منهجية البحث.

٢- المحور الثاني الاطراء النظري لمتغيرات البحث.

٣- المحور الثالث الاطراء الميداني او التطبيقي لمتغيرات البحث
إذ يتوصل الباحثون الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

ثامنا : الكلمات المفتاحية: المعرفة الضمنية ,الق القرارات الادارية.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث.

اولا: مفهوم المعرفة الضمنية وعناصرها :-

وصف بولاني المعرفة الضمنية هي عبارة عن جزء من المعرفة البشرية يصعب تفسيره. ومع ذلك ، فهي تمثل جزءا كبيرا من الأنشطة البشرية. على سبيل المثال ، عندما يتخذ المسؤولون التنفيذيون قرارات استراتيجية ، فإنهم غير قادرين على شرح المعرفة التي أخذوها في الاعتبار عند اتخاذ القرار بشكل كامل. (Muñoz, 2015, pp. ٢٨٩-٢٩٨).

وهي المعرفة الضمنية هي المبنية بالأساس على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة في الأداء العمل ولذلك هي معرفة تنقل بالتفاعل الاجتماعي. (Yasha Afshar-Jalili, ٢٠١١) مشاركة المعرفة الضمنية هي العملية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الفرد إلى شكل واضح وصريح يمكن فهمه واستيعابه واستخدامه من قبل الأفراد الآخرين من خلال القنوات أو شبكات بين مقدمي المعرفة والباحثين . عناصر المعرفة الضمنية.

- ✓ الخبرة الفردية (الشخصية): تمثل الخبرة التي يتمتع بها الفرد واحد من المصادر الاساسية في بناء المعرفة الضمنية وكتسابها لدى الافراد.
- ✓ البيئة الاجتماعية : وهي تكون على نوعين بيئة داخلية اي ما ينشأ الفرد داخلها الاسرة والعائلة والقبيلة وهي تمثل المصدر الاول في اكتساب المعرفة الضمنية وبيئة الخارجية وهي المحيط الخارجي الذي يتأثر به الفرد في المدينة والعمل والتعليم وكل المؤثرات الخارجية.
- ✓ الحوارات المباشرة :تمثل الحوارات والورش والدورات التدريبية والتقليد واحد من عناصر المعرفة الضمنية التي تساعد على اكتساب الخبرات والمهارات الجديدة. (akira Ishikawa، ٢٠٠٩، صفحة ٦١)
- ✓ ثانيا :اهمية المعرفة الضمنية في الأداء الإداري.
- ١- وصف المعرفة الضمني هو تبلور للذكاء البشري والتنمية ووعي الناس بالمعرفة بعدّها جزءا غامضا يحتاج الى اظهار وفهم ومشاركة مع الاخرين .
- ٢- عبر عنها بالمعرفة الشخصية وهي مخفية في ايدي وعقول اصحاب وهيئات المعارف الرئيسية وتتعكس في قدرات المواهب والمهارات والبصيرة والخبرة والنماذج العقلية وتعبّر عن الفهم للمجموعة وهي ليست كلمات بل معاني. (shahnawaz، ٢٠١١، صفحة ١٠٠)
- ٣- يتم فهمها واستيعابها من خلال التدريب والممارسة والتعلم بشكل مباشر أي (face to face) فضلا عن مشاركة الفرد صاحب المعرفة الضمنية مع الاخرين ضمن سياق العمل وهي تمثل الثقافة الفردية السلوكية وتتعكس من خلال المعرفة التي يمتلكها .
- ٤- الثقافة التنظيمية للمؤسسة يجب أن تعمل على تطوير وتحسين الأداء فيها من خلال تبني امتلاك وتطبيق المعرفة الضمنية من خلال الوعي بالمعرفة ومعالجة المشاكل باستخدامها وتحسين الأداء من خلال المعرفة الضمنية .
- ٥- انشاء آلية محفزة تعمل على الابتكار والتنظيم في تحديد مسار لتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة قابلة للتطبيق . (Murray E، ٢٠٠٦)
- ثالثا : خصائص المعرفة الضمنية (Lucena, 2020.vol. 55, no. 1, , pp ٢٢-٣٩) تكون المعرفة الضمنية موجودة في عقول البشر بالدرجة الاولى.
- ١- يمكن اكتساب المعرفة الضمنية من خلال الخبرات المتبادلة والملاحظة والتقليد واقامة العلاقات بينهم .
- ٢- تكون صعبة في التعلم لكن يمكن تعليمها بسهولة من خلال الاستفادة من اصحاب الخبرة ومجالات التعلم المهني والملاحظة والمتابعة .
- ٣- غالبا ما يكون شخصا ويتكون من الصفات الفردية للأفراد ويصعب تمثيلها بشكل رسمي الا بعد القيام بتفسيرها وحفظها بشكل مفهوم وجاهز للتطبيق .
- ٤- انها متجذرة في اجراءات العمل والالتزام والقيم وطرق التنفيذ وكل عمل هو معرفة ضمنية.

المعرفة الضمنية وفعاليتها لصناعة القرارات الإدارية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات في المصارف الأهلية العراقية

رابعاً : طرق وأدوات انتاج المعرفة الضمنية .

➤ مشاركة المعرفة الضمنية بصورة عامة من خلال مايلي: (Venkitachalam, 2012, pp. 356-372)

١. يجب تحديد اصحابها في العمل من خلال الرؤية الاستراتيجية في سياسة المؤسسات وانعكاسها على تطوير الفرد من خلال اصحاب المعرفة والخبرات فيها
٢. عمل ورش المتخصصة لتدريب الافراد الجدد من اجل اكتساب مهارات جديدة
٣. الملاحظة والمتابعة التي تحدث في المنشآت الفنية والصناعية يمكن من خلالها نقل ومشاركة المعرفة الضمنية بين الافراد .

➤ مشاركة المعرفة الضمنية من خلال التعليم . (Gubbins, 2012, pp. 827-847)

١. مراجعة العلمية : وتتم هذه بالاستفادة من المقيم العلمي للبحوث, الندوات فضلا عن الاستفادة المرجعية من خلال استنباط بعض المعارف من خلال النتاج الفكري والعلمي للآخرين.
٢. مجتمع التعليم : يعطي مساحة واسعة للتفاعل والمناقشة والملاحظة ومتابعة أحدث المستجدات العلمية والمعرفية من خلال المؤتمرات والندوات والورش المتخصصة التي تكون عبارة ناقل مباشر للمعرفة بشكل سهل من قبل الآخرين .
٣. المدونات الشخصية: كل معرفة ظاهرة هي جزء من خزين معرفي ضمني عميق قد لا يظهر بدون سبب او يظهر جزء منه وهذا يعطي اشارة الى الباحث المجد الى التعمق في الفهم والادراك من اجل اظهار المعرفة الضمنية للافراد يمتلكها من خلال اطروحاتهم وبصماتهم العلمية والعملية على حد سواء
٤. البيئة الرقمية والمنصات الرقمية :تعمل الكثير من المواقع البرمجية والعلمية المتخصصة من نشر جزء كبير من المعرفة الضمنية المتخصصة من خلال دورات تعليمية كحافز لتسويق بعض التطبيقات البرمجية والاجهزة الحديثة وهو أسلوب هادف لكسب ثقة العملاء والمستفيدين بصورة جاذبة بعد كسبهم معرفة متخصصة

➤ مشاركة المعرفة الضمنية من خلال القوانين والسياسة الادارية للمؤسسات وتتم كالآتي, (Dirk, ٢٠٠٩, الصفحات ١٦٠-١٦١)

- ١) اللوائح والتعليمات :تكون موجهة بطريقة ترسم خطة في تبني الاهتمام بتحديد المعرفة الضمنية ومن يمتلكها والعمل على مشاركتها في العمل المؤسسي.
- ٢) شروط الحصول على فرص العمل : واحد من طرق نقل المعرفة الضمنية هي وضع الآليات للاستفادة من ذوي الخبرة في التعيين من أجل اكتساب معرفة جديدة.
- ٣) الترقيات الادارية :أغلب المؤسسات العلمية تعمل على ربط الترقية بالاكتساب المعرفي الذي من شأنه أن يعطي اضافة نوعية جديدة وبالتالي يولد معرفة ضمنية جديدة .

٤) الحوافز : تعد الحوافز من الوسائل الفاعلة في مشاركة ونقل المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسات بشكل يعمل على تطوير المجموعات والمؤسسة.

٥) بيئة العمل في المؤسسة: تعتمد بعض الشركات والمؤسسات على رسم سياسية وثقافة خاصة بها مبنية على روح التعاون ومشاركة المهارات والخبرات بين الأفراد من أجل الوصول الى حالة الارتقاء الكلي بواقع المؤسسة .

خامسا : معوقات مشاركة المعرفة الضمنية. (Chugh، 2018)

١- الإدراك واللغة: تعتبر الصعوبات الرئيسية في مشاركة المعرفة الضمنية الإدراك لكونها سمة اللاوعي حول مشكلة لعدم إدراك الفهم والنطق الكامل للمعرفة وتعد صعوبة اللغة في حقيقة ان المعرفة غير ملموسة ويتم الاحتفاظ بها بشكل غير لفظي .

٢- الوقت : يزيد الوقت من تحديات اذ يتطلب استيعاب المعرفة وقتاً طويلاً لكل من الفرد والمؤسسة مما يُسبب صعوبات في مشاركة المعرفة الضمنية. (Chugh، 2018)

٣- القيمة : القيمة تخلق صعوبات في مشاركة المعرفة الضمنية في العالم المعولم أصبحت المعرفة رصيذاً قيماً لتطوير المؤسسة لكن لسوء الحظ ،لم يتم اعتبار العديد من اشكال المعرفة الضمنية مثل الحدس والقاعدة الارشادية ذات قيمة .

٤- المسافة : في الوقت الحاضر تثير المسافة صعوبات المكان العمل غالباً ما تخلق الحاجة الى تفاعل وجها لوجه مع المسافات البعيدة صعوبات في مشاركة المعرفة الضمنية (Mohajan, 2017, pp. ١٧-٢٤)

سادسا : مفهوم اتخاذ القرار الاداري .

بين (الفتاح, ٢٠٠٥) هي عملية اختيار لأحد البدائل بطريقة علمية وواعية من بين مجموع البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين او معالجة مشكلة حالية .

كما وضحها (محمد، ٢٠٠٣) الصيرفي ، ٢٠٠٣ هي مجموعة من الاجراءات العقلانية التي يتم من خلالها اختيار من بين الفرص المتاحة اسلوب عمل رشيد يتناسب مع الامكانيات المتاحة وتحقيق الاهداف المطلوبة في المؤسسات .

اما جروان (٢٠٠٧) فعرف اتخاذ القرار بأنه: عملية تفكري مركبة، تهدف لاختيار افضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين من أجل الوصول الى تحقيق الهدف المرجو.

عرفها اورتيز وغوريثا وفيسيلخ (٢٠٠٤) : انها عملية منهجية تشارك بها المؤسسة موظفيها بوصفهم يمثلون افراد ومجموعات في المؤسسة يعملون على تحسين الاداء والفعاليات من اجل تحقيق غايات واهداف المؤسسة.

كما بيّنها الفايدي (٢٠٠٨) :بانه كل عمل يقوم الافراد بتأديته وكل نشاط تقوم به المؤسسة بغية تحقيق اهدافها. ووضح العجلة (٢٠١٠) الأداء هو كل ما يتمتع به العاملون في المؤسسات بصفه عامة والوزارات بصفة خاصة من مهارات وقيادات وخبرات وطرق تنفيذ ساعية الى تحقيق اهداف المؤسسات من خلال الاداء الجيد المنسجم مع متطلبات المؤسسات .

المعرفة الضمنية وفاعليتها لصناعة القرارات الإدارية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات في المصارف الأهلية العراقية

سابعاً : عناصر اتخاذ القرارات في الاداء المؤسسي.

١- توقيت مناسب لاتخاذ القرار : التوقيت سرّ نجاح اي عمل وخصوصا اتخاذ القرار دائماً يحتاج الى توقيت مناسب لاتخاذ.

٢- سهولة تنفيذ القرار : السهولة والمرونة واحد من عوامل نجاح في اتخاذ القرار المؤسسي لإمكانية التعديل والتنفيذ بشكل مبسط من الافراد داخل المؤسسات.

٣- تقبل القرار : وهو من العناصر المهمة التي تعتمد على خبرة ودراية متخذ القرار بطبيعة الافراد وبيئة المؤسسة بشكل جيد من اجل تقبل القرارات وتنفيذها .

٤- المعرفة في اتخاذ القرار : وهو من العناصر المهمة غير الملموسة التي تعتمد على خبرات وممارسات متخذ القرارات في المؤسسة.

٥- توفير الموارد : يجب أن تكون هناك موارد مالية وتكنولوجية وفنية من اجل امكانية تطبيق اي قرار متخذ وعدم جعل القرارات مجرد حبر على ورق في المؤسسة.

ثامناً : خصائص عملية اتخاذ القرار .

يتميز القرار الاداري بمجموعة من العمليات والخصائص التي نبينها بالاتي :

١- عملية عقلية : إن اتخاذ القرار يعتمد بالدرجة الاولى على التفكير العقلاني النابع من الخبرة والتخصص وهذا يتطلب وقتاً وتأنياً في اتخاذ اي قرار .

٢- عملية هادفة : يجب أن تكون القرارات نابعة من حاجة لحل مشكلة او تطوير مهني، ناتج من موقف او مشكلة معينة فضلاً عن كونها صفة ملازمة لطبقات الإدارات العليا والوسطى؛ لوجود اهداف يسعون الى تحقيقها .

٣- عملية اختيار : يستند اتخاذ اي قرار على المفاضلة والاختيار الأنسب من بين عدد من البدائل

المتاحة، وهو مبني على التدرج المهني والعلمي والخبرات المكتسبة في تنفيذ الاختيار الافضل .

٤- عملية تحليلية :تعتمد على جمع البيانات وتحليلها وتحويلها الى معلومات جاهزة للاستخدام في اتخاذ

القرارات المناسبة، وبعد تراكم هذه القرارات تتحول لدى الافراد الى معرفة متراكمة تعتبر الجوهر

الاساسي في الاداء المؤسسي.

٥- عملية تطويرية : فلسفة اتخاذ القرار مبنية في الاساس عن وجود مشكلة في العمل كا انخفاض الانتاج

،ضعف تسويق المنتج ،انخفاض المبيعات وغيرها من المشاكل وهذا يتطلب من اصحاب القرار وجود

حلول مناسبة وهذه الحلول عبارة عن قرارات وبالتالي اتخاذ القرار يعطي حافز للتطوير والاستدامة

(كردي السيد، ٢٠١٠)

تاسعاً : انواع القرارات الادارية : تتنوع تقسيمات القرارات الادارية وفقاً للمستوى الإداري:

وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار لثلاثة أنواع:

١-) القرارات الاستراتيجية : عملية صنع و اتخاذ القرارات الاساسية والرئيسية في المؤسسات والتي تعمل لتخطيط الكيان التنظيم (الإداري , الفني , التكنولوجي) ووضع الخطط المستقبلية وفق البيئة المحيطة لها واختيار افضل المناهج للحل المشكلات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الاهداف، بما ينسجم مع توجه المؤسسة نحو السوق والمنافسين وتحقيق الميزة التنافسية لها ويمكن تقسيم هذا النوع الى الآتي :

➤ اتخاذ قرارات قصيرة الأجل : تقوم على اساس استغلال الطاقة الإنتاجية ، مثل قرارات الإنتاج ، التسعير ، قرارات توزيع الأرباح ، وتغطي فترة قصيرة حسب حاجتها الضرورية في المؤسسة .

➤ اتخاذ قرارات طويلة الأجل : تتمثل في رسم سياسة المؤسسة لفترة زمنية طويلة وتتعامل مع تغييرات الطاقة الإنتاجية وتظهر آثارها إلى فترة طويلة نسبيا وتكلفتها تكون عالية.

٢-) القرارات التكتيكية: وهي عبارة عن تفويض من المدير والادارات العليا لإعطاء صلاحيات الى الادارات الوسطى في اتخاذ القرارات التي تهتم ببناء وتطوير العلاقات بين العاملين و المستفيدين من خلال تنويع قنوات ووسائل الاتصال وتقسيم الاعمال ودراسة مشاكل المستفيدين في سبيل الوصول الى تحقيق الغايات واهداف المؤسسة . وتتميز بالاتي :

- ✓ حلقة وصل بين الادارات العليا والتنفيذية أي الافراد
 - ✓ تستفاد من التغذية الراجعة في معرفة المشاكل ونقلها الى اصحاب القرار
 - ✓ تعمل على تنظيم العلاقات بين الاقسام والشعب والوحدات بشكل مرن
 - ✓ تحديد اصحاب الخبرة والكفاءة من اجل الاستفادة منهم في رسم القرارات واتخاذها بشكل مستدام .
- ٣-) القرارات التشغيلية (الروتينية): وهو عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بتنفيذ رؤية الادارات العليا والوسطى من خلال توزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط وتحويلها الى واقع ملموس يتم انجاز الاعمال من خلالها داخل المؤسسة وتتصف هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني. (Garthe, ٢٠٠٤)

المحور الثالث الاطراء الميداني و التطبيقي لمتغيرات البحث

توطئة

تناول المبحث التطبيق العملي واسلوب القياس المتبع في الجانب الميداني؛ اذ تم اخذ عينة الادارات العليا ومديري الاقسام والشعب في المصارف الاسلامية في بغداد وهي: (مصرف الناسك الاسلامي , الدولي الاسلامي, الوطني الاسلامي , النهرين الاسلامي)

واقع الأداء للمصارف عينة البحث :

المعرفة الضمنية وفاعليتها لصناعة القرارات الإدارية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات

في المصارف الأهلية العراقية

يتم اتخاذ القرارات الادارية بمختلف مستوياتها لتنفيذها بالواقع في المصارف عينة الدراسة والتشكيلات التابعة لها وفق المعطيات الواقعية ولصغر العينة في الدراسة اعتمد الباحث الى استخدام اسلوب القياس (اقصى الاقصى في كل مستوى) وهو اسلوب (chiek lest) وحسب الدرجات الاتية في الجدول .

الدرجة	القيمة	النتيجة
عال جدا	>	1
عال	>	0.5
محايد	=	0.1
منخفض	<	0.5-
منخفض جدا	<	0.1-

اولا: اتخاذ القرار الإداري .

تبين من خلال الاجابة على الفقرات الخاصة باتخاذ القرارات الادارية وتأثيرها في أداء المصارف عينة البحث والبالغة (٤٥) فردا وبعد تحليل نتائج القياس، وبيان نقاط القوة والضعف في اتخاذ القرار كما موضح في الجدول الاتي :

الجدول (١) أبعاد اتخاذ القرار الاداري						
ت	المطبق					مجموع
	الوصف	عال جدا	عال	محايد	منخفض	منخفض جدا
1	الاعتماد على رؤية استراتيجية داعمة لتطوير الاداء (الفني ,الاداري)	√				1
2	توضع القرارات الاستراتيجية بالاستناد على طريقة تشاورية بين الادارات العليا			√		0.1

3	يتم صنع القرار بشكل فردي (شخصي)	√				0.5
4	بناء خطة اجرائية لتنمية الافراد في المصرف		√			0.5-
5	الاعتماد على الخبرات والمهارات في صناعة القرارات الاستراتيجية		√			0.1
6	وضع رؤية استراتيجية للاعتماد على المعرفة كعنصر اساسي في صنع القرار	√				1
7	الاستناد الى تكنولوجيا المعلومات في صنع القرار		√			0.5-
8	تبني القرارات التكتيكية من خلال توصل بين الادارات العليا والتنفيذية أي الافراد				√	1-
9	الاستفادة من التغذية الراجعة في معرفة المشاكل ونقلها الى اصحاب القرار		√			0.5
10	تعمل على تنظيم العلاقات بين الاقسام والشعب والوحدات بشكل مرن	√				0.5
11	الاستناد الى تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات المطلوبة للقرار		√			0.5
12	تحديد اصحاب الخبرة والكفاءة من اجل الاستفادة منهم في رسم القرارات الجديدة		√			0.1
13	القرارات التشغيلية تستند على الادارات العليا في اتخاذها	√				0.5
14	تعتمد القرارات الروتينية على المهارات الفردية في اتخاذها				√	1-
15	تعد القرارات التشغيلية ترجمة فعلية للقرارات الاستراتيجية من الادارات العليا	√				1

المعرفة الضمنية وفاعليتها لصناعة القرارات الإدارية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات
في المصارف الأهلية العراقية

16	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ وتطبيق القرارات الروتينية	v			0.5
17	يتم تنفيذ القرارات التشغيلية وتطبيقها باعتماد طريقة تشاركية بين الافراد	v			0.5-
18	يتم تنفيذ القرارات التشغيلية وتطبيقها باعتماد فردي (شخصي)	v			1-

ويتبين من تحليل للجدول رقم (١) ما يلي:

١. تبين ان نسبة الانجاز العالي جدا في اتخاذ القرارات الادارية لمدى الدرجة (١-٠.٥) و يساوي (١٧٪).

بالاعتماد على المعادلة الآتية: $100 * 18/3 = 16.6\%$ بعد تقريبها ١٧٪.

٢. بلغت نسبة الانجاز للاتخاذ القرارات لمدى الدرجة العالي (٠.٥-٠.١) ويساوي (٢٢٪) , بالاعتماد على المعادلة

الآتية: $100 * 18/4 = 22.2\%$ وتساوي ٢٢٪.

٣. كما بلغت نسبة الانجاز للاتخاذ القرارات لمدى الدرجة محايد (٠-٠.١) ويساوي (٢٢٪) , بالاعتماد على

المعادلة الآتية: $100 * 18/4 = 22.2\%$ وتساوي ٢٢٪.

٤. بينت نسبة الانجاز للاتخاذ القرارات لمدى الدرجة المنخفضة (٠-٠.٥) ويساوي (٢٢٪) , بالاعتماد على

المعادلة : $100 * 18/4 = 22.2\%$.

٥. بينت نسبة الانجاز للاتخاذ القرارات لمدى الدرجة المنخفضة جدا (٠.٥-١) ويساوي (١٧٪) , بالاعتماد

على المعادلة : $100 * 18/3 = 16.6\%$

وتبين من مضمون تحليل النتائج الجوانب الآتية : اذ بلغ قيمة مستوى الانجاز للاتخاذ القرارات لمجمل

الفقرات للمستويات المختلفة وبنائج متقاربة بمتوسط (٠.٥-٠.١) وهذه النتيجة تكون قريبة من اجابة عينة البحث

في اتخاذ القرارات الادارية في المصارف المختارة، وهي بحاجة الى اعتماد اساليب جديدة في التطوير والتحسين

في اتخاذ القرار .

ثانيا: استخدام العمليات الضمنية للمعرفة في المصارف عينة البحث

تناول الباحث التعامل مع استراتيجية (اقصى الاقصى في كل مستوى) اسلوب chiek list في تحديد العمليات

الضمنية للمعرفة ومدى تأثيرها في تطوير عملية اتخاذ القرار الاداري في عينة المصارف المبحوثة وفق

الاستبانة الآتية .

الدرجة	القيمة	النتيجة
--------	--------	---------

1	>	عال جدا
0,5-0,1	>	عال
0.1	=	محايد
0.5-	<	منخفض
0.1-	<	منخفض جدا

وتبين الاجابة على فقرات العمليات الضمنية للمعرفة في دراسة مجموعة من عينة المصارف الاهلية العراقية والبالغة ٤٥ فردا (الادارات العليا فقط) وتم تحليل نتائج القياس وتشتت نقاط القوة والضعف والاسباب التي أدت الى ذلك وكما مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (٢) العمليات الضمنية لإنتاج ونقل المعرفة								
ت	المعرفة الضمنية	الوصف	ع	ع	م	من	منخ	القيم
			ا	ل	ح	خ	ف	
			ي	ي	يد	ض	جدا	
			ج	د				
			ا					
1	الخبرة الذاتية	الاعتماد على الخبرة الذاتية(انتاج المعرفة الضمنية)	√					0.5
		البيئة الداخلية للمصرف تكون مؤثرة في صنع المعرفة الضمنية	√					1
		التعليم الاكاديمي وحده المسؤول في صناعة القرار (لإنتاجه معرفة ضمنية)			√			0.1
		البيئة الخارجية للمصرف تكون مؤثرة في صناعة المعرفة الضمنية	√					0.5
		الاعتماد على التغذية العكسية في انتاج المعرفة الجديدة	√					1

المعرفة الضمنية وفاعليتها لصناعة القرارات الإدارية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات

في المصارف الأهلية العراقية

2	التراكم والحوارات المكتسبة	الترجح الوظيفي في العمل يساعد على انتاج المعرفة الضمنية	√					1
		الدورات المهنية تؤدي الى اكتساب معرفة ضمنية جديدة	√					1
		فرق العمل في المصرف تولد المعرفة ضمنية من خلال الحوار المباشر	√					0.1
		الادارات العليا تصدر قرارات من شأنها تنتج معرفة ضمنية جديدة	√					0.5
		الاعتماد على الخبراء الخارجيين في انتاج معرفة ضمنية جديدة	√					0.5-
3	استخدام التكنولوجيا	توجد قواعد البيانات تعمل على خزن المعرفة التي تسهم في انتاج معرفة ضمنية جديدة					√	1-
		بناء مستودعات رقمية معرفية متخصصة في المصرف تسهم في انتاج المعرفة الضمنية الجديدة					√	1-
		اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل تام لإنتاج المعرفة الضمنية الجديدة				√		0.1
		اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جزئي ومن خلاله يتم انتاج المعرفة الضمنية				√		0.5
		الاعتماد على خدمات المصرفية الالكترونية في انتاج المعرفة الضمنية الجديدة				√		0.5
	العمليات الضمنية	تعتمد على حلقات المناقشة بشكل مستمر في انتاج المعرفة الضمنية				√		0.1
		الحوارات التي يقوم بها الافراد جزء رئيس من استراتيجية المتبعة في المصرف				√		0.1

0.5				√	الاستناد الى التجارب والممارسات في انتاج معرفة ضمنية لحل المشاكل		
1				√	الاعتماد على جمع كافة التجارب يعد مهما في مشاركة المعرفة الضمنية		
1				√	التدريب بشكل مباشر أسلوب مهم في انتاج المعرفة الضمنية		
1				√	العمل الجماعي بين الافراد المبتدئين واصحاب الخبرات وسيلة لمشاركة وانتاج معرفة ضمنية جديدة		
0.5				√	التفكير المنظم واحد من اساليب الابتكار من اجل انتاج المعرفة الضمنية		
0.5				√	الاعتماد على الحدس والفتنة في انتاج المعرفة الضمنية		
1				√	تعد المهارات المكتسبة موردا اساسيا في انتاج المعرفة الضمنية		

يتبين من الجدول رقم (٢) الامور الاتية:

١. بلغت نسبة الانجاز العالي جدا لاتخاذ القرار بمدى درجة (١) وهو بذلك يساوي (٣٢٪)، باعتماد على المعادلة الآتية: $100 \times 25 / 8 = 32\%$.
٢. كما بلغت نسبة الانجاز العالي لاتخاذ القرار بمدى درجة متوسط (٠.٥-٠.١) وهو بذلك يساوي (٣٢٪) بالاستناد إلى المعادلة الآتية: $100 \times 25 / 8 = 32\%$.
٣. كما بلغت نسبة الانجاز المحايد لاتخاذ القرار لمدى الدرجة محايد (٠.١-٠) وهو يساوي (٢٠٪) , بالاستناد إلى المعادلة الآتية: $100 \times 25 / 5 = 20\%$.
٤. كما بلغت نسبة الانجاز المنخفض في عملية اتخاذ القرار لمدى درجة منخفض (٠-٠.٥) وبذلك يساوي (٤٪) بالاستناد على المعادلة الآتية : $100 \times 25 / 1 = 4\%$.
٥. كما بلغت نسبة الانجاز المنخفض في عملية اتخاذ القرار لمدى درجة منخفض (٠.٥- الى -١) وبذلك يساوي (٨٪) بالاستناد على المعادلة الآتية : $100 \times 25 / 2 = 8\%$.

تم تحليل نتائج القياس وفق الاسلوب (cheek lest) المتبعة اعلاه وبعد توضيح النتائج يتبين ما يلي : بلغ مستوى الاختيار لمجمل فقرات العمليات الضمنية للمعرفة بمعدل متوسط هو (٠.٥) وهذه النتيجة تدعم رأي الباحث من اختيار عينة البحث وكيف يتم تطوير القرارات الادارية بالاعتماد على تطبيق عمليات المعرفة الضمنية في صناعة اتخاذ القرار في المصارف عينة البحث

المعرفة الضمنية وفاعليتها لصناعة القرارات الإدارية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات في المصارف الأهلية العراقية

ثالثا النتائج والتوصيات .

أ:- النتائج .

- ١- اغلب القرارات يتم اتخاذها من خلال المعطيات الراهنة بالاستناد على الخبرة الشخصية للمدير وأصحاب القرار .
- ٢- غالب ما يتم تنفيذ الاعمال بشكل روتيني متقيد بتعليمات التي تبني وفق رؤية قانونية بشكل خاص دون الاهتمام بالخطط الادارية المتخصصة .
- ٣- النرجسية والتفرد إحدى سمات الادارات العليا الناتجة من الخوف على المستوى الذي يشغله، فضلا عن خوف ضياع المكانة الحالية.
- ٤- غالبا ما توضع الخطط وفق رؤية المستثمر الفردي المالك لمصرف والمساهم فيه، واغلبهم يفتقد للخبرة الادارية والمالية، وهذا ينعكس على طريقة الاداء الاداري في المصارف الاهلية.
- ٥- طرق صنع القرار بشكل فردي اوجدت فجوة ملحوظة بين الطبقات الادارية والتنفيذية التي من شأنها تخلق فجوة في بناء صورة دقيقة عن واقع الاداء المصرفي.
- ٦- اعتماد المعرفة الضمنية في بناء الهيكل التنظيمي، له دور فاعل في تطوير الأداء والانتاج في المصارف عينة البحث.
- ٧- توجد معرفة ضمنية في المصارف ولكن تحتاج إلى استقطاب واستثمار؛ من اجل رفع كفاءة الأداء والإنتاج، واتخاذ القرارات الجيدة في مواجهة المشاكل .

ب:- التوصيات .

توجد مجموعة من أهم التوصيات يمكن بينها بالاتي :

- ١- الاهتمام باستخدام إدارة المعرفة كاستراتيجية فاعلة في تطوير الأداء وتحسينه، واتخاذ القرارات الفاعلة لحل المشكلات والتطوير.
- ٢- بناء مركز معرفي مهم يُعنى بتدقيق المعرفة الضمنية و تخزينها واستخراجها لدى الخبراء والمتخصصين في العمل داخل المصارف والمؤسسات بوصفهم مصدر القوة في صناعة المعرفة.
- ٣- تسويق وبيان الاهمية الحقيقية للمعرفة الضمنية بعدّها مصدر صناعة المعرفة الظاهرة، وهي بكل أنواعها تُعد مصدر الانتاج والتطوير في مخالف انواع المؤسسات.
- ٤- وضع آليات وضوابط من شأنها تعمل على بلورت العمل بروح الفريق من أجل تمكين الافراد الجدد، وقليبي المعرفة من الاستفادة من اصحاب المعرفة.
- ٥- العمل على بناء الاستثمار بالمعرفة والتوجّه نحو اقتصاديات المعرفة التي تمثل ثروة حقيقية للبلدان ولاسيّما العراق؛ اذ يُعد من البلدان التي تكثر فيها فئة الشباب فضلا عن كثرة موردها البشري.
- ٦- ضرورة توفير مركز اسناد معرفي يعمل على تطوير الأداء من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين ذوي الخبرات والافراد الجدد.

٧- ضرورة التعاون بين مؤسسات الاكاديمية والمصرفية في بناء جيل مؤهل قادر على تطوير القطاع المصرفي العراقي.

المصادر :

- ١- أبو جادو، صالح ونوفل محمد.(٢٠٠٧). تعليم التفكير النظرية والتطبيق، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- ٢- أورتيز؛ و ايفن وغوريتا؛ و إيونوفيسليخ؛ و فيكور . (٢٠٠٤) إدارة الأداء والعقود. منشورات الأمم المتحدة، وحدة التفتيش المشتركة ، جنيف.
- ٣- سعد ياسين (٢٠٢٢، ٧-٢٧): إدارة المعرفة: المفهوم التطبيقي ، عمان، دار المنتهى للنشر والتوزيع .
- ٤- الصيرفي، محمد،(٢٠٠٣) مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥- العجلة، توفيق. (٢٠٠٩) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية علي وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غري منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة.
- ٦- كردي (السيد أحمد ٢٠١٠). مبادئ عملية اتخاذ القرار الإداري : Available at : <http://ayadina.kenanaonline.com>
- ٧- ياغي، محمد عبد الفتاح،(٢٠٠٥) اتخاذ القرارات التنظيمية، ط٣، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان، الأردن.
- ٨- " case (2006), Murray E, Jennex, 23, 2006, USA, san Diego state university, studies in knowledge management management"
- ٩- Yasha Afshar-Jalili, Nasrin Sadeghi, Samareh Fakhimi, and Yokabed Beikkhakhian" Knowledge-Work Breakdown Method: A Pro-active, Lessons Learned Management, International Journal of Innovation, Management and Technology(2011)
- ١٠- Dirk, domain E. Mahling (2009)" Toward Knowledge Management Systems in the Legal Domain akira Ishikawa, Isamunaka, "knowledge management and Risk strategies, Japan, 2009, 61p

المعرفة الضمنية وفعاليتها لصناعة القرارات الإدارية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات
في المصارف الأهلية العراقية

E-mail: haradhan1971@gmail.com, -١١

<https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/266838.266892> , [https://www.matec-](https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2018/69/mateconf_csc2018_04054.pdf)
[conferences.org/articles/mateconf/pdf/2018/69/mateconf_csc2018_04054.pdf](https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2018/69/mateconf_csc2018_04054.pdf)

Fábio de Oliveira Lucena," Tacit knowledge in unstructured decision process" -١٢
Universidade de São Paulo RAUSP Management Journal, vol. 55, no. 1, pp.
22-39, 2020.

Gubbins, C., Corrigan, S., Garavan, T.N., Connor, C., Leahy, D., Long, D., & -١٣
Murphy, E. (2012). Evaluating a tacit knowledge sharing initiative : A case
study. European Journal of Training and Development, 36, 827-847.

Haradhan Kumar Mohajan,(2017)"Tacit Knowledge for the Development of -١٤
Organizations", ABC Journal of Advanced Research, Volume 6, No 1 (2017).
International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. -١٥
6, December 2011

Knowledge-Work Breakdown Method: A Pro-active Lessons Learned -١٦
Management

Muñoz, C.A., Mosey, S., & Binks, M. (2015). *The tacit mystery: Reconciling -١٧*
different approaches to tacit knowledge. Knowledge Management Research
and Practice, 13, 289-298.

Ritesh Chugh.(2018)." Tacit Knowledge Transfer in Australian Universities: -١٨
Exploring the Barriers and Enablers" Central Queensland University, School
of Engineering and Technology.

shahnawaz,muhammed,William ,Dall xiaodony Deny "Developivy Individual -١٩
Level outcome Measures in the contextoy knowledge, American,2011,100.

Venkitachalam, K., & Busch, P. (2012). Tacit knowledge: Review and possible -٢٠
research directions. Journal of Knowledge Management, 16, 356-372.
<https://doi.org/10.1108/13673271211218915>