

إدارة المعرفة ودورها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: مقاربة نظرية
**Le management des connaissances et son rôle dans le
processus de prise de décision stratégique : une approche
conceptuelle**

دحاك عبد النور

أستاذ محاضر " أ "

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة مولود معمري – تيزي وزو

abdenmour.dahak@ummtto.fr

تاريخ الاستلام: 2021/05/ 21 تاريخ القبول: 2021/07/ 02

تاريخ النشر: 2021/07/ 15

الملخص

تعد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي من أكثر مجالات البحوث الإدارية نشاطا ويعتبر من المواضيع الأكاديمية الأكثر حيوية. والعديد من الباحثين يرون أن المعرفة المتاحة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ما زالت محدودة. كما أن مستقبل المؤسسة يرتبط بحدود كبيرة بقدرة أعضاء إدارتها العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق مداخل متعددة، وأن هناك مداخل أكثر ملائمة على واقع بعض القرارات الإستراتيجية من غيرها من المداخل. ويؤكد العديد من الباحثين على أن البحوث الإدارية ما تزال في نقاش حاد ومستمر حول كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند المديرين. كما يعتبر موضوع اتخاذ القرارات الإستراتيجية من المواضيع الأكثر تعقيدا. في إطار هذا السياق سنحاول من خلال هذا البحث الوقوف على دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
الكلمات المفتاحية: معرفة؛ إدارة المعرفة؛ تحيزات معرفية؛ قرارات الإستراتيجية.

Résumé

Le processus de prise de décision stratégique est l'un des domaines les plus actifs de la recherche managériale et est considéré comme l'un des sujets universitaires les plus vitaux. De nombreux chercheurs pensent que les connaissances disponibles sur le processus de prise de décision stratégique sont encore limitées. Aussi, l'avenir de l'entreprise est lié fortement à la capacité de membres de sa direction générale à prendre des décisions stratégiques selon des approches multiples, et qu'il existe des approches plus appropriées à la réalité de certaines décisions stratégiques que d'autres. De nombreux chercheurs soulignent que la recherche en management fait toujours l'objet d'un débat vif et permanent sur la façon dont les managers prennent des décisions stratégiques. La problématique de la prise de décision stratégique est également l'un des sujets les plus complexes. Dans ce contexte, nous tenterons à travers cette recherche d'identifier le rôle de management des connaissances dans le processus de prise de décision stratégique.

Mots clés: connaissance; management des connaissances; biais cognitifs; décisions stratégiques.

1. مقدمة

يتوقف مستقبل الإقتصادية اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها استثمارا أمثل لزيادة قدراتها الإنتاجية ومحاولة التسلح بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها وجودا مهما في تحقيق أهدافه وأحد الموارد الهامة والنادرة لأي إنسان في هذا العالم الكبير، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز .
إن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال وليس الأرض وإنما هي المعرفة. واعتبار أن الإنسان هو حلقة التغيير الأولى في المجتمع البشري

لتحقيق التقدم العلمي والمعرفي، فلا بد لمؤسسات التعليم العالي من التعامل بكفاءة وفاعلية في عملية استثمارات الطاقات والقدرات المعرفية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي حتى تتمكن من الحد من الإخفاقات وتسخير إمكانيات وطاقات المجتمع المنظمي لتحقيق الازدهار والتقدم .
وقد لخص Lebraty أهم محاور البحث في مجال اتخاذ القرار في النقاط الثلاثة التالية:

- البحث في فهم العلاقة بين نظام المعلومات واتخاذ القرار،
 - البحث في فهم عملية اتخاذ القرار، اعتمادا على دور إدارة المعرفة في ذلك ؛
 - البحث في فهم دور التكنولوجيا في كيفية اتخاذ القرار .
- ويندرج بحثنا هذا بصفة عامة في المحور الثاني، إلا أن ذلك أي فهم عملية اتخاذ القرار يتطلب التطرق نسبيا إلى المحاور الأخرى. وفي إطار هذا السياق سنحاول من خلال هذا الفصل الإجابة على التساؤلات الآتية: ما المقصود إدارة المعرفة ؟ ما مفهوم المعلومات؟ ما علاقة البيانات بالمعلومات والمعرفة ويمتدخ القرار؟ ما علاقة المعرفة بالقرارات الإستراتيجية ؟ وما أهم التحيزات المعرفية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية؟

2. مصطلح إدارة المعرفة

سنحاول في هذا العنصر تحديد الترجمة المناسبة للعبارة الإنجليزية (Knowledge Management) والفرنسية (Management des connaissances).

إن كلمة الإدارة (Management) تستند على الجوانب السلوكية و التوجيه، و تعتبر أوسع وأشمل من التسيير (Gestion) ⁱⁱ، إذ أن التسيير يصنف في حقل الحساب و الجانب الكمي، أما الإدارة تمتاز بالإبداع والتخيل بحيث تصنف في الجانب النوعي و الحدسي ⁱⁱⁱ.

ولهذا فضلنا استعمال عبارة "إدارة المعرفة" لكون المعرفة مفهوم أوسع يشمل المعرفة الكمية والنوعية. وهذا راجع أيضا لاستعمالها الواسع من طرف المؤلفين والباحثين العرب. ومن أجل معرفة الترجمة المستعملة من طرف الباحثين الفرنسيين سندرج في الجدول الآتي بعض الترجمات التي تم اعتمادها في بحثهم.

الجدول رقم 1: العبارات المستعملة لتعبير عن إدارة المعرفة

تسيير المعاريف	تسيير المعرفة	تسيير المعاريف	تسيير المعرفة
----------------	---------------	----------------	---------------

Gestion du savoir	Gestion des savoirs	Gestion de la connaissance	Gestion des connaissances
إدارة المعرفة	إدارة المعاريف	إدارة المعرفة	إدارة المعاريف
Management du savoir	Management des savoirs	Management de la connaissance	Management des connaissances
إدارة المعرفة Knowledge management			

Source : ROMAIN, Tursi. *Les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel*. Essai de Maitrise en Administration des affaires (MBA), sous la supervision de VERNA, Gérard. Faculté des sciences de l'administration, Université LAVAL, 2006, p. 12. (بالتصرف)

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن البحوث باللغة الفرنسية في مجال إدارة المعرفة يستعملون الكلمتين (Gestion) و Management للتعبير عن نفس المعنى.

3. - تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة و اتخاذ القرارات الإستراتيجية

ظهرت عبارة إدارة المعرفة « Management des connaissances » في أدبيات الإدارة من بداية التسعينات، و من ثم بدأ الاهتمام بمكانة المعرفة في المؤسسة من طرف مديري المؤسسات والباحثين حول كيفية إدارتها¹⁷.
قد قدم لها الباحثين تعاريف عديدة كلا حسب اختصاصه، وبشكل عام يمكن القول إن إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تُمكن من استخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة كحل المشاكل، وعملية اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، والتعلم.
وميز Daft¹⁸ بين مفهومين لإدارة المعرفة تبعا لاختلاف نظريته إلى المعرفة ذاتها الأول يتعلق بمفهوم إدارة المعرفة الظاهرة وهي التي تتعلق بجمع المعلومات وتصنيفها وترميزها لغرض خزنها في قواعد البيانات لتمكين مستخدمي

المعلومة من الوصول إليها وقت الحاجة وهي معرفة رسمية ومنظمة يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة ، وتشمل أبعاد عديدة من المعرفة حول السوق ، الزبون ، الاتصالات ، التقنية ، المورد ، المنافسين ، والثاني هو مفهوم إدارة المعرفة الضمنية وهو قيام المنظمة برفع مستوى معرفة منتسبيها وزيادة خبراتهم من خلال المقابلات والحوار وجهاً لوجه مع أصحاب الخبرة ويشير إلى أن المعرفة الضمنية تمثل معرفة شخصية يصعب ترميزها أو إعطاؤها شكلاً رسمياً أو نقلها والمشاركة فيها ، وهي تعتمد على الحدس والخبرة والمهارة والتفكير...

إدارة المعرفة بدأت تخلخل النظرية القديمة التي تحدثت عن عوامل الإنتاج (رأس المال والأرض والعامل) ، إذ أصبحت المعرفة أهم من رأس المال وأهم من الأرض ، فالمال يمكن توريثه والأرض يمكن توريثها ، أما المعرفة فيختزنها الإنسان وهي غير قابلة للتوريث والمعرفة ليست صفة ملازمة لكل فرد عامل في المنظمة لأنها تستلزم الدخول في عالم المعرفة وتستلزم وجود الإدارة^{vi}.

تعرف إدارة المعرفة بأنه " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا هو ما عبر عنه Nonaka بحلزونية المعرفة عام 1991 ونموذج حلقة تحويل المعرفة عام 1998.

وحسب Ermime^{viii} أن تسيير المعرفة فرض نفسه بشكل مفاجئ في واقع المؤسسة، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية، ومصدرا استراتيجيا لتحسين الميزة التنافسية، وعامل استقرار وبقاء المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، ونشر، وإيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيات الجديدة، كما أنه برنامج طويل المدى أساسه التسيير الاستراتيجي الذي يعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمؤسسة.

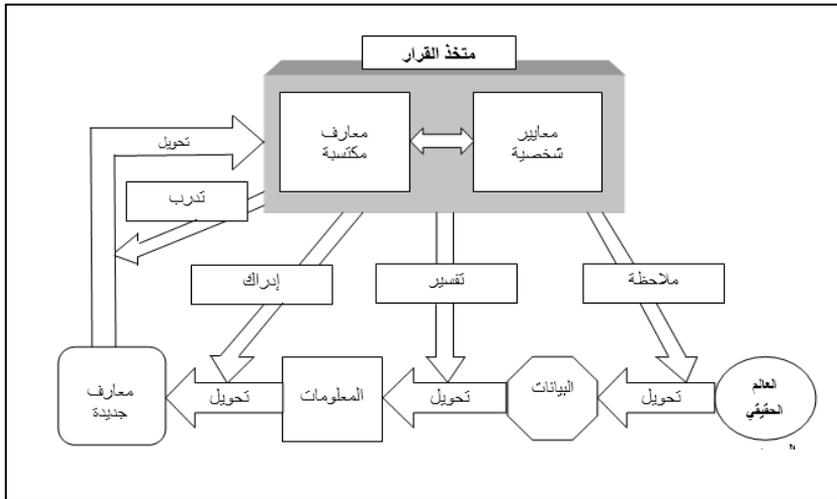
4. - العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة ومنتخذ القرار

يمكن تصنيف المعلومات والبيانات التي يستعملها المدير في عملية اتخاذ القرار إلى الأنواع الآتية^{viii}:

- المعلومات الأولية: وهي التي تجمع من مصادرها الأولية عن طريق الاتصال المباشر أو من خلال الزيارات الميدانية أو من السجلات.

- المعلومات الكمية والنوعية: المعلومات الكمية هي المعلومات المتعلقة بالأرقام و الإحصائيات والنسب المحددة أما المعلومات النوعية فهي عبارة عن أحكام أو تقويمات أو تقديرات غير محددة بأرقام.
- الآراء والحقائق: وهي عبارة عن الأفكار والاقتراحات ووجهات النظر التي يقدمها المستشارون والمساعدون لمتخذ القرار والتي تساهم في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلة.

الشكل 1: العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة و متخذ القرار



المصدر:

LEBRATY, Jean-Fabrice. Comprendre le concept d'information pour mieux appréhender les technologies de l'information et de la communication. *Colloque du CRIC, La communication d'entreprise - Regards croisés Sciences de Gestion Sciences de l'Information et de la Communication*, Nice, 6 et 7 décembre 2001, p. 1-11.

ويرى Lebraty أن العنصر الأساسي في الشكل أعلاه هو الفرد، أي متخذ القرار في المؤسسة، إذ أنه لا يمكن أن توجد معلومات بدون وجود من يستعملها لكون مفهوم المعلومة مرتبط أساسا بالمعنى وهذا الأخير أي المعنى يستمد من الفرد أو من مجموعة من الأفراد^{ix}.

ويضيف أيضا بأن وسائل إدراك ومعالجة البيئة لدى متخذ القرار (الفرد) يمكن تلخيصها في عنصرين أساسيين^x: المعايير الشخصية والمعارف المتحصل عليها سابقا.

أولاً: المعايير الشخصية: من بين العوامل التي يمكن أن تؤثر في قدرات المعالجة والتحليل لدى متخذ القرار، نجد الخصائص الثلاثة التالية: قدرته على التكيف والإبداع، وعواطفه، وبعض من القيم التي يعتبرها عالية مثل الصدق و الأمانة. وكتعليق على هذه الخصائص يؤكد الباحث Lebraty على أن التحليل المعمق لها سيؤدي إلى الاقتناع على أنه لا يمكن دراسة المكانيزمات المعلوماتية بدون أخذ بعين الاعتبار خصائص متخذي القرارات، ولقد اتبع في ذلك أعمال الباحث Russo ودراستنا الحالية هذه تتبع هذا الاتجاه.

ثانياً: المعارف المتحصل عليها سابقا: المعرفة في الشكل السابق تنقسم إلى المعرفة المكتسبة سابقا والمعرفة الجديدة المتحصل عليها عن طريق عملية خلق معارف جديدة.

وإذا اعتبرنا أن البيانات مستقلة عن متخذ القرار وأن المعلومات ما هي إلا تفسير للبيانات، فإن المعارف تعتبر الحجر الأساسي لاتخاذ القرار. هذا يعني أنه لا يمكن الاعتماد في عملية اتخاذ القرار فقط على البيانات والمعلومات دون المعارف. وهذه الأخيرة يمكن تسميتها بالمعارف القرارية^{xi}.

1.3. عملية تحويل المعلومات

إن عملية تحويل المعلومات تهدف إلى خلق معارف جديدة، أما المادة الأولية للمعلومات فهي البيانات، ولهذا سيتم في هذا العنصر تحليل المفاهيم الثلاثة التالية: البيانات، المعلومات والمعرفة. وعلى الرغم من أنه يصعب التمييز بين مفهوم البيانات، والمعلومات، والمعرفة، إلا أنه يوجد نوع من التشابك بين المفاهيم الثلاثة^{xii}:

- **البيانات:** هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات يمكن للعامل البشري تفسيرها أو تحليلها. والبيانات في نظر Oakland هي العنصر الأساسي للتحليل، القرار والفعل، كما أن شكلها وعملية تقديمها سوف تختلف بشكل واضح من عملية إلى أخرى، حيث يتم جمع المعلومات من أجل اكتشاف الواقع الفعلي، ويتم استخدامها كجزء من المنتج أو نظام الرقابة على العملية^{xiii}.

- **المعلومات:** هي تجهيز البيانات ومعالجتها من خلال تفسيرها أو تحليلها على شكل تقرير يمكن الاستفادة منها.

- **المعرفة:** هي الأفكار والمفاهيم والحقائق الناتجة عن مجموعة هذه التقارير.

وبصورة عامة تنقسم الكيانات المعلوماتية التي تعد موردا للمعرفة في حقل

المعلومات إلى ثلاث مستويات^{xiv}:

المستوى الأول: تعد البيانات هي المعطيات البكر، والأرقام والأصوات والجسور المرتبطة بالعالم الواقعي، "ويحتمل فيه أحداث وأفعال وتغيرات، وهي الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة معالجتها بكل أشكالها.

المستوى الثاني: تشكل المعلومات كل أنواع البيانات والحقائق التي تم تجميعها بالملاحظة، أو المراقبة، أو التدوين - مسموعة كانت أم مرئية - وتمتاز بكونها قابلة للمعالجة بتقنيات الحاسوب والآليات المعلوماتية المتاحة، فتحول إلى خطاب يحمل دلالة معرفية قابلة للتفسير والتداول.

المستوى الثالث: تكون المعارف حسيلة تقطير للبيانات، والمعلومات لإنتاج قواعد منطقية تصلح للتوظيف في تجاوز عقبات مماثلة، أو توليد سلوك ذكي يتسم بالخبرة والحكمة في معالجة المواقف، وتشمل عملية توصيف المعرفة اختزان المفردات، واختيار الآليات المناسبة لمعالجة البيانات والمعلومات، وفق شبكة العلاقات والقواعد التي تربط بين هذه المفردات في نموذج معلوماتي تتكامل فيه العلاقات القائمة بين هذه المفردات.

إن أغلب الباحثين في المجال الإداري يعتمدون على الترتيب التالي: البيانات- المعلومات-المعرفة، وهذا الترتيب يمثل اتجاه تطور البيانات، وتقدمها إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة، فإذا كانت المعلومات هي المواد المستخرجة من البيانات فإن المعرفة هي المواد المستخرجة من المعلومات. ويعتبر متخذ القرار الوحيد الذي يملك القدرة بتحويل المعلومة إلى معرفة أو المعرفة إلى معلومة^{xv}. والجدول التالي يلخص أهم تصنيفات عدد من الباحثين لعملية تحويل المعلومات.

الجدول رقم2: تصنيفات عملية تحويل المعلومات حسب عدد من الباحثين

التصنيفات	الباحثين
الإشارات – البيانات- المعلومات- المعرفة- الحكمة البيانات- المعلومات- المعرفة المعرفة- المعلومات- البيانات البيانات- المعلومات- المعرفة (الحكمة شكل متطور من المعرفة) البيانات - المعلومات - المهارات - المعرفة	Henderson و Harris (1999) Davenport و Prusak (1998) Ilkka Tuomi (1998) ^{xvi} LEBRATY Jean-Fabrice (2003) Yvon Pesqueux (2005)

المصدر: من إعداد الباحث

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن كل مفهوم من المفاهيم السابقة، يمر بثلاثة مراحل والمتمثلة في : التخزين، المعالجة والتنقل^{xvii}:

أولاً: البيانات: هي مجموعة من الوقائع، نتيجة قياس شيء ما، وتعتبر المادة الأولية للمعلومة. ومن أجل تحديد وضبط مفهوم البيانات يجب إضافة للتعريف خاصية مهمة وهي أن البيانات تعتبر مستقلة بالنسبة للشخص الذي يطلع عليها. كما يمكن للبيانات أن تمر بالمرحل التالية:

- **التخزين:** إمكانية حفظ بيانات لمدة محدودة والرجوع إليها في أي وقت.

- **المعالجة:** خلق، تحويل وإبعاد البيانات.

- **التنقل:** إمكانية نقلها إلى أماكن عديدة.

ثانياً: المعلومات: إن أصل المعلومة هو البيانات، وهذه الأخيرة تتحول إلى المعلومات عن طريق تفسيرها من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص، الشيء الذي يعطي لها معنى. وهذا المعنى يتغير حسب الظروف أو سياق تفسيرها وأيضا حسب خصائص الشخص المفسر لها. تختلف المعلومات عن البيانات في عدة جوانب منها:

- **المحتوى:** محتوى المعلومة غالبا ما يعبر عنه عن طريق تدوين أو تشكيل المعنى الذي أعطي لها.

- **الأصل:** المعلومة تتحدد بسياقها وهذا الأخير يتطور بالوقت ومنه فإن معنى أي معلومة يتغير بمرور الوقت.

- **أداة التخزين:** أداة تخزين المعلومة (الرقمية) هي نفسها أداة تخزين البيانات وهذا قد يعتبر مصدر الخلط بين هذين المفهومين.
- **المعايير:** تمتلك المعلومات عدة معايير: كمية المعلومات المتوفرة عن مشكلة ما والتي يمكن لمتخذ القرار أن يحصل عليها. وطبيعة الطريق الذي تتبعه المعلومات من المصدر نحو طالبها. ووقت توفر هذه المعلومات لمتخذ القرار من وقت طلبها إلى وقت الحصول عليها. وقيمة المعلومة: وهذا معيار نوعي يتحدد عن طريق التقييم الشخصي لدرجة الاستفادة من هذه المعلومة أي تحديد أهمية ودقة وملائمة المعلومة. كما يمكن للمعلومات أن تمر بنفس المراحل التي تمر بها البيانات، إلا أن المعنى يغير في محتواها:
- **التخزين:** تعتبر عملية حفظ المعلومات عملية غير سهلة لعدم وجود طرق مهيكلة لحفظ المعلومات، إلا أن البحوث في هذا المجال موجهة نحو البحث عن المعلومات و ليس نحو تخزينها.
- **المعالجة:** تتمثل مرحلة معالجة المعلومات في خلق وتحويل و إبعاد بعض منها إلا أن الإشكالية المطروحة في هذه المرحلة ما هي المعايير التي يتم الاستناد عليها في إبعاد معلومة من المعلومات.
- **التنقل:** نقل المعلومة يعني نقل محتواها و المتمثل في معناها و البيانات الأولية، وذلك عن طريق قنوات الاتصال.
- ثالثا: المعرفة:** يرى J.P. Astolfi بأن المعرفة تتميز بالذاتية، وتتعلق بالفرد و تاريخه، كما تعتبر نتيجة لتجربته الشخصية، و تبقى بشكل عام غير قابلة للتحويل لأنه لا توجد اللغة التي تسمح بذلك، وتبقى غير مفهومة بالنسبة للآخرين بصفة مباشرة و كاملة. و بتعبير K. Popper تندرج في العالم رقم 2 الذي يصنف فيه الخبرات الشخصية والحالات الذهنية^{xviii}. وقد قدمت العديد من التعاريف للمعرفة، نلخص البعض منها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 3: تعريف المعرفة حسب عدد من الباحثين

التعريف	الباحث
يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية وتتعلق بالمهارات والتي هي في الحقيقة توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها وتحويلها للأخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، والمعرفة الظاهرة وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المؤسسة، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب.	Nonaka و Takeuchi xix (1995)
المعرفة هي معلومة مركبة بالتجربة والسياق و التفسير و التفكير. تتوقف المعرفة على البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لتصبح قادرة على توصيل الفهم، التجربة، التعلم المتراكم والخبرة عند تطبيقها على مشكله جارية أو نشاط ما.	Davenport و Prusak xx(1998) Truban و زملاؤه xxi(1999)
المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة.	Henderson و Harris xxii(1999)

المصدر: من إعداد الباحث

يرى Newman أنه إذا تم التسليم على أن البيانات مستقلة بالنسبة لمستعملها و أنه يتم ضبط المعلومة كتفسير للبيانات، فإن المعرفة لها دور أساسي في اتخاذ القرار^{xxiii}. أما Nonaka فيعرف المعرفة على أنها علم، مهارة، خبرة و أيضا سلوك^{xxiv}.

فالمعرفة إذا هي خلاصة أو نتاج مجموعة كبيرة من المعلومات المعالجة والمفسرة والمحللة وهذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة.

صنفت المعرفة إلى صنفين، هما^{xxv} :

– المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المتاحة للآخرين والتي يسهل الوصول إليها والتعبير عنها، ومن ثم نقلها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

– المعرفة الضمنية وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبدئية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي .

يعتبر تصنيف Nonaka و Takeuchi^{xxvi} المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة النظرية الأكثر دقة و وضوحا مقارنة بنظرية المعرفة التنظيمية للباحثين Schön و Argyris و يمكن إرجاع نجاح و انتشار ذلك لبعدين^{xxvii}:

– انتشارها الواسع يعود للأصل الياباني للباحثين، الشيء الذي أعطى للنظرية نوع من الصدق، بالرغم من أن محتوى هذه النظرية يقترح في هذا التحويل نوع من السطحية.

– القاعدة الموضوعية للثنائية: " معرفة ضمنية و معرفة صريحة " الشيء الذي يسمح بالبحث و العمل على جمعها و تحويلها من الضمنية إلى الصريحة.

5. - التحيزات المعرفية **Biais cognitifs** وعلاقتها بالقرارات الإستراتيجية

يقوم متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار بمجموعة من عمليات ربط المعلومات مع بعضها البعض، و هذه العمليات في حالة اتخاذ القرارات غير المبرمجة أي القرارات الإستراتيجية تتبع آليات هيروستيقية (Heuristiques). ولكن محدودة الإدراك البشري يؤدي ببعض من هذه الآليات للوقوع في التحيزات المعرفية أو بما يسمى بـ **Biais cognitifs**. هذه التحيزات المعرفية هي المختصرات التي يقوم بها عقل الإنسان والتي تعتبر غير متناسقة. كما تعتبر استدلال منطقي ولكن يحتوي على أخطاء مقارنة بالنموذج العقلاني الخاص بحالة ما. بصفة عامة هذه التحيزات المعرفية يتم إيجادها في عمليات اتخاذ القرار التي تحتوي على بعض الغموض وهذا يتعلق أساسا بالقرارات غير المهيكلة^{xxviii}.

ولقد حدد Reason في مجال الإلتخاذ الفردي للقرارات الإستثمارية التحيزات الثلاثة التالية^{xxix}:

- الانحراف الأول يخص استخدام الإدراك البشري الذي يؤدي إلى إعطاء الأولوية للتقييم الأولي لحالة ما. وهذا يعني أن متخذ القرار سيقوم بتخيل الحل الأولي لمشكلة ما ثم سيعمل على ضبط ذلك الحل وذلك باستبعاد كل معلومة التي تمكنه من تقوية الانطباع له. وبالتالي فإنه سيصعب عليه التخلي عن ذلك الحل.

- توفر مذكرة متخذ القرار على حدث ما أو معلومة ما. وهذا يعني أن متخذ القرار يفضل الأليات الهيروستيكية المتوفرة في مذكرته لكونها يسهل تنفيذها.

- الاعتماد في اتخاذ قرار ما على مجموعة قليلة من المعلومات أي الاعتماد على قانون الأعداد الصغيرة "La loi des petits nombres" مع إمكانية استبعاد معلومات مهمة لحل مشكلة ما.

يمكن الاستنتاج من خلال هذه التحيزات المعرفية، أن المعلومات التي يحملها المدير متخذ القرار وأيضاً تجربته تعتبر ذات أهمية كبيرة للمدير.

أما Simon وآخرون فقد حددوا التحيزات المعرفية لقرار إنشاء المؤسسة في النقاط التالية^{xxx}:

- تأثير الثقة المفرطة لمتخذ القرار في حكمه وتقييمه الشخصي.

- وهم السيطرة: متخذ القرار يعتقد أنه سيتحكم في الوضع، ومنه يعتقد أنه يمكن استباق الأحداث، وبالتالي التحكم على أي مشكل.

- الاعتماد على قانون الأعداد الصغيرة.

يرى Cossette أن الدراسات حول التحيزات المعرفية لدى المقاولين في تزايد مستمر في السنوات الأخيرة. ويقول بأنه بالرغم من الجهود التي قدمت من أجل تفسير وتوضيح هذه التحيزات، إلا أنها تبقى غير واضحة تماماً^{xxxi}.

وفيما يتعلق بالتحيزات المعرفية، فقد ركز الباحثون اهتمامهم أساساً على نوعين من التحيزات والمتمثلة في: الثقة المفرطة، والتفاؤل. أما الأنواع الأخرى من التحيزات التي كانت موضع الإهتمام، على الرغم من أنها محدودة جداً، فتتمثل في: قانون الأعداد الصغيرة، وهم السيطرة، تحيز التخطيط والتصاعد في الالتزام... . التحيزات المعرفية يمكنها أن تساهم في انحراف اهتمام متخذ القرار، والشيء الخطير في ذلك أن هذه التحيزات تخفي هذا الانحراف^{xxxii}. والجدول الآتي يلخص أهم التحيزات المعرفية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية.

الجدول رقم4: التحيزات المعرفية **Biais cognitifs** الخاصة بالقرارات الإستراتيجية

أنواع التحيزات	الأثر
تحيزات الذاكرة	احتمال الاعتماد فجأة على بعض الأحداث استنادا إلى تذكر التجارب السابقة المماثلة
التصور المختار وهم الصلة أو العلاقة المتبادلة	التوقعات تعمل على انحراف ملاحظة المتغيرات الملائمة اعتقاد أن متغيرات بدون علاقات يمكن أن تكون مترابطة
وهم السيطرة أو التحكم المحافظة	التقدير الزائد لتحكمه الذاتي على الأحداث وعلى فرص نجاحه غياب المراجعة للتوقعات من خلال المعلومات الجديدة
قانون الأعداد الصغيرة إعادة البناء المنطقي التفاؤل	التقدير الزائد للعامل التمثيلي للعينات الصغيرة إعادة بناء منطقي للأحداث بالرغم من عدم تذكر ذلك بدقة التقدير الزائد في احتمال النتائج المرغوبة

المصدر:

SCHWENK, C.R. The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, January 1988, Vol.25, No.1, p. 41-55.

والنقطة المهمة في التحليل هي عدم التحيز. وقد يكون التحيز مقصودا أو غير مقصود وفي أي وقت تحلل فيه المعلومات فهناك احتمال للتحيز. وتزداد مشكلة التحيز إذا حللت المعلومات في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها عبر المؤسسة. فكل مرة تحلل فيها المعلومات يعاد تفسيرها وفي النهاية تصبح المعلومات مشوشة لدرجة كبيرة. لذلك يجب على المؤسسة أن تضع إرشادات للأفراد الذين يقومون بتحليل المعلومات^{xxxiii}.

6. الخاتمة

يعتبر موضوع اتخاذ القرار من المواضيع الأساسية في الإدارة، كما يعتبر جد معقد ومتشابه مع العديد من المجالات العلمية ونطاقه واسع جدا. وتعتبر إدارة المعرفة وسيلة هامة للمؤسسات الاقتصادية، ليس فقط في حل المشكلات، والتعلم والتخطيط بل في تقرير مصيرها ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الإستراتيجي

الفعال. وذلك من خلال الاهتمام بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الأساس لمواردها المادية والفنية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة المؤسسات الاقتصادية.

7. الهوامش و المراجع:

-
- ⁱ.LEBRATY, Jean-Fabrice. *Intégrer les applications de KM aux outils d'aide à la décision?* Format PDF. Disponible sur : <http://aim.asso.fr/index.php/mediatheque/finish/9-aim-2003/484-integrer-les-applications-de-km-aux-outils-daide-a-la-decision> (consulté le 14 Septembre 2014).
- ⁱⁱBARANGER, Pierre. BARANGER, Pierre. Management, Comptabilité, Contrôle. In : BURLAUD, A., MARCHESNAY, M., HELFER, J. (dir.) *Identités de la gestion : Mélanges en l'honneur du Professeur Pierre Lassègue*. Paris : Edition Vuibert, 1991, p. 23.
- ⁱⁱⁱ.LEBRATY, Jacques. Management et gestion : quel apprentissage ? *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, juillet 1992, SG n° 18, p. 131-159.
- ^{iv}PESQUEUX, Yvon. Management de la connaissance : un modèle organisationnel ? *Comptabilité et Connaissances*, May 2005, France, p.
- ^vDAFT, Richard. L., NOEL, Raymond A. *Organizational Behavior* . U.S.A: Harcourt, 2001, p. 259.
- ^{vi} . إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. انتظار احمد جاسم الشمري, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2006، العدد عشر، ص. 1-30.
- ^{vii}ERMIME, Jean Louis. Enjeux et de Marche Que De Gestion De Connaissance. Op.cit, p25.
- ^{viii} حمد شبحان، شهاب. أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار: دراسة تخطيطية تطبيقية في مديرية بلدية الرمادي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 2011، المجلد 4، العدد7، ص. 1-15.
- ^{ix}.LEBRATY, Jean-Fabrice. Comprendre le concept d'information pour mieux appréhender les Technologies de l'information et de la communication . *Op.cit*.
- ^x.*Ibidem*.

-
- xi. *Ibidem*.
- xii. حمد شبحان، شهاب. مرجع سبق ذكره.
- xiii. OAKLAND, John S. *Statistical process control*. 6th. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008, p. 44.
- xiv. الرزوي، حسن مظفر. هندسة المعرفة: ماهيتها وتطبيقاتها، المجلة العربية للعلوم، العدد 32، 1998، ب.ص.
- xv. GHOMARI, Abdessamed Réda. *Approche méthodologique d'acquisition de connaissances agrégées à base d'agents cognitifs coopérants pour les systèmes d'aide à la décision stratégiques*. Thèse de doctorat en Informatique. Alger : Ecole nationale Supérieure en Informatique, 2013, p. 272.
- xvi. TUOMI, Ilkka. Data is more than knowledge implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. *Journal of Management Information Systems*, 1999, Vol. 16, No. 3, p 107-121
- xvii. LEBRATY, Jean-Fabrice. Comprendre le concept d'information pour mieux appréhender les Technologies de l'information et de la communication . *Op.cit*.
- xviii. KERADEC, Hervé. *Op.cit.*, p. 31.
- xix. NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The Knowledge -Creating Company: how Japanese companies create the dynamics on innovation*. New York: Oxford University press, 1995, p.59.
- xx. DAVENPORT, T.H., PRUSAK, D. Working knowledge: how organizations manage what they know. *Boston Harvard Business School Press*, 1998, p. 123.
- xxi. TURBAN, E., RAINER, R.K., PORTER, R.E. *Introduction to Information Technology*. John Willy and Sons, INC., 2003, p. 45.
- xxii. HARRIS, J., HENDERSON, A. a Better Mythology for System Design. In: *Proceeding of the Conference on Human Factors in Computing Systems, CHI '99*, New York: ACM Press, 1999, p. 88-95.
- xxiii. NEWMAN, J. Some Observations on the Semantics of Information. *Information Systems Frontiers*. 2001. Vol. 3, No. 2, p. 155-167.

xxiv. NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Op.cit.*

xxv. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) "The Knowledge Creating Company" Oxford University press, oxford. p.14 -37.

xxvi. وفي دراسة ذات انتشار واسع تعتبر المساهمة النظرية لهذين الباحثين في مجال إدارة المعرفة من البحوث في هذا % بينت أن أكثر من 85 من ABI Inform و sciencedirect قدمت بها كل من المجال اعتمدت على هذه النظرية.

xxvii. PESQUEUX, Yvon. Management de la connaissance : un modèle organisationnel ? *Comptabilité et Connaissances*, May 2005, France.

xxviii. LEBRATY, Jean-Fabrice., PASTORELLI-NEGRE, Ivan. *Systèmes d'aide à la décision et perception de l'action*. Format PDF. Disponible sur : <http://aim.asso.fr/index.php/mediatheque/finish/9-aim-2003/483-systemes-d-aide-a-la-decision-et-perception-de-l-action> (consulté le 14 Septembre 2014).

xxix. *Ibidem.*

xxx. *Ibidem.*

xxxi. COSSETTE, Pierre. La recherche sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs : un bilan. *Papier présenté au 8^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI)*, Fribourg, Suisse. 2013, p. 1-26.

xxxii. LEBRATY, Jean-Fabrice., PASTORELLI-NEGRE, Ivan. Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée? *Systèmes d'Information et Management*, 2004, Vol. 9, No.3, p. 87-116.

xxxiii. الحكومية: المؤسسات القرارات في اتخاذ في المعلومات نظام صالح. دور . الهزيمة، أحمد الاقتصادية للعلوم دمشق جامعة اربد. مجلة لمحافظة العامة المؤسسات في ميدانية دراسة -408، المجلد 25، العدد 1، ص. 2009379 والقانونية،