



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية - بغداد

وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع

للكلية التقنية الإدارية - بغداد

للمدة من

2018 / 11 / 29 - 28

تحت شعار

الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية

لمنظمات الأعمال

المجلد الاول / رقم الايلع (641)

البحوث المنشورة محكمة

الفهرست المجلد الأول

المحور الإداري			
ت	عنوان البحث	اسم الباحث	الصفحة
21	دور اليات الحاكمية في تعزيز الابداع الإداري في المنظمات	م. د. حميد سالم غياض الكعبي	467-490
22	تحليل دور فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في استثمار التفكير الاستراتيجي لقيادات الجامعة التقنية الوسطى في جمهورية العراق	أ. د. نعمة عباس الخفاجي أ. م. د. اسعد كاظم نايف	491-514
23	دور المشاريع الصغيرة في التخفيف من البطالة/دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية-دائرة التشغيل والتدريب	السيد باسم عبد الحسن جاسم	515-531
24	ادارة المواهب ودورها في التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية في شركة الاستكشافات النفطية	السيد مصطفى صلاح كمر الست سندس محسن علي	532-561
25	توظيف الاعلام الجديد في تسويق الاعلامي الالكتروني السياحي للمراقد الدينية المقدسة في العراق	م. د. جاسم محمد شبيب	562-579
26	دور ادارة المعرفة في صنع القرار/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد في البنك المركزي العراقي/ بغداد	الباحث خالد زيدان عبد الهادي الباحث زيد عبد النافع	580-597
27	رأس المال الفكري وتأثيره على ادارة المنظمات السياحية/دراسة تحليلية على عدد من مكاتب السياحة والسفر في بغداد	أ. م. د. حميد علي احمد م. فريد حسين احمد م. م. نصيف عبد اللطيف نصيف	598-622
28	تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز/دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية	م. م. حيدر عبد المحسن مجباس م. م. محمد ثائر علي البياتي	623-645
29	المهارات القيادية واثرها في الابداع/دراسة استطلاعية في شركة الموارد المائية	م. مهند لطفي هادي م. م. سالي ابراهيم احمد	646-668
30	استخدام نموذج التميز الاوربي EFQM في تطوير المنتج	أ. م. د. عامر عبد اللطيف الباحث حسين محمود عبد الله	669-704

دور إدارة المعرفة في صنع القرار

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي / بغداد

The Role of Knowledge Management in Decision Making A Exploratory Study of the Views of a Sample of Individuals in Central Bank of Iraq \ Baghdad

زيد عبد النافع العاني

مكتب بغداد المركزي للأدوية

خالد زيدان عبدالهادي

البنك المركزي العراقي / بغداد

المستخلص

يسعى البحث الى بيان دور إدارة المعرفة في صنع القرار من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي / بغداد، وتلعب ادارة المعرفة دورا هاما ورئيسيا في عملية صنع القرارات في المنظمات الخدمية والانتاجية على حد سواء كونها توفر المعلومات الكاملة عن المشاكل في عمل المنظمة نتيجة توافر المعارف الضمنية المتمثلة بالخبراء والمستشارين والمعارف الصريحة والمتمثلة بالكتب والمراجع والدورات التدريبية التي تقام لصناع القرار واصحاب العلاقة في المنظمة للاستفادة من الخبرات السابقة والبناء عليها في المستقبل، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم ذلك من خلال تصميم وبناء مقياس له القدرة على قياس الأبعاد الرئيسة للبحث والمتمثلة باستمارة استبانته، إذ تم توزيع (60) استمارة من خلال عينة قصدية لعدد من المدراء ومعاونيهم باعتبارهم عينة البحث، وبغية تحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وصنع القرار على مستوى المنظمة المبحوثة. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، صنع القرار.

Abstract

The research seeks to clarify the role of knowledge management in decision-making through the exploratory study to views of a sample of individuals in the Central Bank of Iraq / Baghdad, Knowledge management plays an important role in the decision-making process in both service and production organizations as it provides full information on the problems about the organization work due to the availability of the implicit knowledge represented with Experts and consultants, and explicit knowledge represented with books, references and training courses for decision-makers and stakeholders in the organization to benefit from Experience in the future.

the analytical descriptive method was adopted. This was done through the design and construction of a scale that has the ability to measure the main dimensions of the research through a questionnaire. The questionnaire was distributed 60 samples through a sample intended for a number of managers and their assistants as a research sample. A range of statistical methods has been used to analysis the data. The research reached a number of conclusions, the most important of which is a significant correlation between knowledge management and decision-making at the level of the organization being investigated.

Keywords: Knowledge Management, Decision Making.

المقدمة

ادت العولمة الحاصلة في العالم الى الحاجة الملحة الى تحول المنظمات الى الانظمة المعرفية التي لا بد منها في جمع المعرفة الضمنية والصريحة من اجل توظيفها في عمل المنظمة على اعتبارها اكثر عمقا من المعلومات والبيانات لذلك لا بد من تبني ادارة المعرفة بشكل جدي لمواجهة التحديات والفرص في البيئة الداخلية والخارجية والتي غالباً ما تؤثر بشكل كبير في عملية صنع القرار والتي تعتبر جوهر العملية الادارية واكثر العمليات حساسية فيها وعادة ما توفر المعرفة وادارتها دقة اكبر في اتخاذ القرار المناسب لاسيما في المستويات العليا من الادارة لذلك كان لا بد من تناول مفهوم واهمية عملية ادارة المعرفة وعملياتها وايضا تسليط الضوء على المتغير المعتمد عليها الا وهو مفهوم صنع القرار وانواعه.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

ان التسارع الكبير في التطورات الحاصلة في بيئة العمل ونتيجة وجود العديد من التحديات التي قد تواجه المنظمة في بيئة العمل الداخلية والخارجية ووجود العديد من المنافسين في الاسواق وايضا الكم الهائل الموجود من المعلومات التي قد تحتاج الى تحديد الانسب من بينها كل ذلك اقتضى الحاجة الى وجود ادارة للمعرفة المتوافرة داخل المنظمة المبحوثة ومعرفة اذا ما كانت تعتمد في عملها الاساليب الحديثة والمعاصرة في عملية صنع القرارات من اجل الوصول الى الاهداف المرسومة من قبل الادارات المختصة واستغلال الفرص على اكمل وجه، وبناءً عليه جاءت مشكلة البحث متمثلةً بالتساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة حول إدارة المعرفة؟
2. هل هناك تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة حول صنع القرار؟
3. ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة المعرفة وصنع القرار؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن اهمية البحث في كونه يوفر دراسة اكااديمية عن ادارة المعرفة ولما لها من دور فعال في صنع القرارات والتي تعد من المفاهيم الادارية الحديثة والتي قد تساعد المنظمات العاملة في العراق

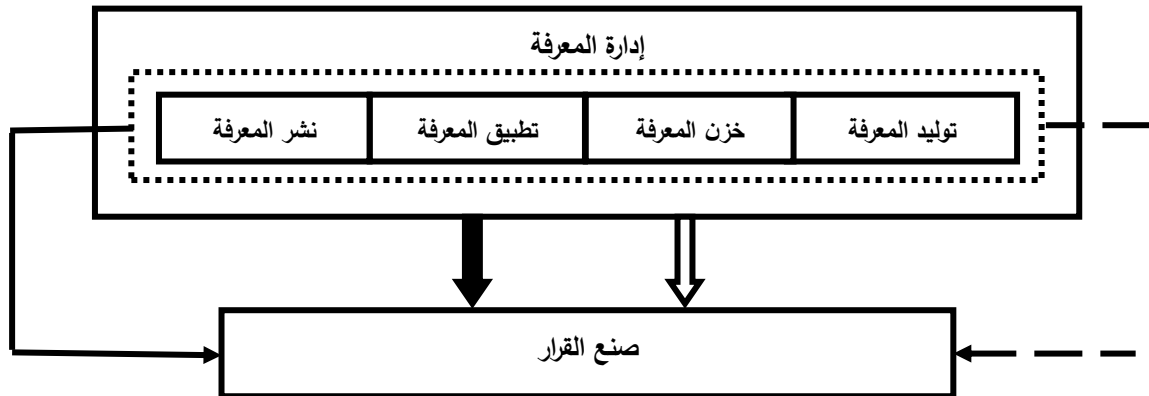
على النمو والبقاء والتنافس سواءاً على الصعيد المحلي أو العالمي، كما ويمكن ان تكون هذه الدراسة مرجعاً للأكاديميين والباحثين الذي يسعون الى التعمق في دراسة مثل هكذا مواضيع.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى بيان دور إدارة المعرفة في صنع القرار، فضلاً عن المساهمة في بلورة إطار نظري لإدارة المعرفة وصنع القرار، والتعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير ومعنويتها بين المتغيرين المبحوثين ومحاولة تفسيرها والاستفادة من نتائجها في معالجة مشكلة أو أكثر في المنظمة المبحوثة. فضلاً عن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات اللازمة للمنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث

تم بناء مخطط فرضي كما مبين في الشكل (1) لمعالجة مشكلة البحث من خلال قياس كل متغير من متغيرات البحث ومدى توافره في المنظمة المبحوثة وقد اعتمد البحث في بناء هذا المخطط متغيرات مستقلة ومعتمدة، إذ عُدَّ إدارة المعرفة بدلالة عملياته متغيراً مستقلاً (تفسيرياً)، وصنع القرار متغيراً معتمداً (مستجيباً).



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث واختباراً لمخططة فقد اعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين وكما يلي:
الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وصنع القرار، وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وصنع القرار.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة وصنع القرار.
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وصنع القرار.
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر المعرفة وصنع القرار.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في صنع القرار، وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد المعرفة في صنع القرار.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخزن المعرفة في صنع القرار.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في صنع القرار.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنشر المعرفة في صنع القرار.

سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في كتابة الإطار النظري للبحث، وفي وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين إدارة المعرفة بدلالة عملياتها المعتمدة في البحث وصنع القرار.

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثان العديد من المصادر والأساليب ذوات الصلة بموضوع البحث ويمكن تقسيمها إلى رافدين أساسيين هما:

أ. الإطار النظري: اعتمد الباحثان في إعدادهما للبحث الحالي فيما يتعلق بتغطية الإطار النظري على استخدام ما أُتيح من مصادر عربية وأجنبية كالكتب والرسائل الجامعية والدوريات بالإضافة إلى البحوث والمؤتمرات التي حصل عليها الباحثان عبر شبكة الانترنت.

ب. الإطار الميداني: استخدم الباحثان الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للبحث:

1. استمارة الاستبانة: وذلك باعتبارها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ رُوعي في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيري البحث بحيث تخدم أهداف البحث وفرضياته، وصُممت الاستبانة بشكل يتلاءم مع الأفراد المبحوثين، إذ تم تدريج الاستجابة على فقرات الاستبانة تدريجاً ثلاثياً باستخدام مقياس (Likert) الثلاثي، إذ تراوحت الأوزان بين (3-2-1) من عبارة أتفق التي أخذت الوزن (3 صحيح) وصولاً إلى عبارة لا أتفق التي أخذت الوزن (1 صحيح)، واشتملت الاستبانة على ثلاثة فقرات والموضحة بالجدول (1).

الجدول (1): وصف متغيرات البحث في الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستمارة	عدد الفقرات
الأول	معلومات عامة	معلومات تخص الأفراد المبحوثين	1 - 2	2
الثاني	إدارة المعرفة	توليد المعرفة	X1 - X4	4
		خزن المعرفة	X5 - X8	4
		تطبيق المعرفة	X9 - X12	4
		نشر المعرفة	X13 - X16	4
الثالث	صنع القرار	أسئلة متعلقة بصنع القرار	X17 - X30	14

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء استمارة الاستبانة.

2. أساليب التحليل الإحصائي: استخدم البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، إذ تم الاعتماد على الحزمة البرمجية الإحصائية الجاهزة (SPSS) في التحليل، وتتمثل هذه الأساليب بالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية، كونها أدوات وصف متغيرات البحث، فضلاً عن استخدام معامل الارتباط البسيط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين، واحتساب نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، بالإضافة إلى اختبار (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار الخطي البسيط، واختبار (T) لاختبار معنوية معامل الارتباط ومعنوية معامل الانحدار، فضلاً عن معامل التحديد (R^2) للتعرف على قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

ثامناً: وصف مجتمع البحث وعينته

1. وصف مجتمع البحث *

هو البنك المركزي لجمهورية العراق، ومقره العاصمة العراقية بغداد ويقع في شارع الرشيد. لقد تأسس البنك المركزي العراقي في عام 1947 بإرادة ملكية في العهد الملكي، وكان يسمى سابقاً بإسم المصرف الوطني العراقي، بينما أعيد تأسيسه بعد الاحتلال الأمريكي للعراق استناداً إلى قانون البنك المركزي العراقي لعام 2004، برأس المال المصرح به وهو 100 مليار دينار. ويقع المكتب الرئيسي للبنك في شارع الرشيد في بغداد مع أربعة فروع في البصرة والموصل والسليمانية وأربيل. والبنك المركزي العراقي هو المسؤول عن:

- ❖ الحفاظ على الاستقرار النقدي ومنع التضخم.
- ❖ تنفيذ السياسة النقدية (بما فيها سياسات أسعار الصرف).
- ❖ إدارة احتياطي الدولة من النقد الأجنبي.
- ❖ إصدار وإدارة العملة (الدينار العراقي).
- ❖ تنظيم القطاع المصرفي للنهوض بنظام مالي تنافسي ومستقر (القوانين المصرفية العراقية).

2. وصف عينة البحث

تم اختيار عينة قصدية لمجموعة من المدراء ومعاونيهم في البنك المركزي العراقي، فقد قام الباحثان بتوزيع (60) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين وتم استرجاعها بشكل كامل أي بنسبة استجابة 100%، ويوضح الجدول (2) سمات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة من حيث الجنس والعنوان الوظيفي.

الجدول (2): سمات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	35	58.33
	أنثى	25	41.67

* تم وصف مجتمع البحث من خلال المعلومات الموجودة على الموقع الالكتروني للبنك المركزي العراقي.

100%	60	المجموع	
النسبة المئوية %	العدد	الفئة	المتغير
66.67	40	مدير	العنوان الوظيفي
33.33	20	معاون مدير	
100%	60	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج الاستبانة.

تاسعاً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث مكانياً بالبنك المركزي العراقي، أما حدود البحث زمنياً فقد امتدت للمدة 2018/2/1 ولغاية 2018/3/14، أما الحدود البشرية فتمثلت بعيّنة قصدية لعدد من المدراء ومعاونيهم في البنك المركزي العراقي (قيد البحث).

المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

أولاً: إدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة

تعد ادارة المعرفة في عالمنا المعاصر من اهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح المؤسسات والاعمال، اذ تؤسس على فكرة مفادها أن الشركات والمؤسسات ملزمة باستغلال مال لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالمجال التي تعمل به. كذلك فإن مصطلح ادارة المعرفة اصبح مألوفا لدى العديد من الشركات والمؤسسات بعد ان أدركوا بأن المعلومات يمكن إدارتها والاستفادة منها لتحقيق أهداف تلك المؤسسات خصوصاً في ظل ما تلعبه تلك المعلومات من اهمية كبيرة من اجل التنافس في بيئة العمل التنافسية.

ويمكن تعريف ادارة المعرفة على على انها منظومة متكاملة من القيم والاسس والمهارات والخبرات والتقنيات والتي تعمل على توظيف الكم الكبير من البيانات والمعلومات في المنظمة (الديب، 2008، 24).

وايضاً يمكن القول انها الجهود الهادفة للبحث الدائم رأس المال المعرفي في المنظمات لجعله اكثر تنظيماً، اضافة الى العمل على ايجاد البيئة المناسبة والمحفزة على التعلم بشكل مستمر والمشاركة الدائمة للمعرفة (الدوري والحيت، 2010، 7).

وتعرف بأنها العمليات والسلوكيات والادوات التي يشترك بصياغتها المستفيدون في المنظمة لاكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها في عمليات الاعمال للوصول الى افضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الامد (رميصاء ونرجس، 2013، 7).

وتعرف بأنها الإستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم وأن مختلف الهيئات والمنظمات لن تكون قوية وصامدة إلا بامتلاكها للمعرفة، وأن من يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الفكري والأهم في المنظمات (عبدالله وجرجيس، 2014، 3).

واخيراً يمكن ان تعرف على انها اطار متكامل يعمل على تنظيم وتصميم الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات لاستثمار كل ما تملكه المنظمة من معرفة من اجل تحقيق قيمة اقتصادية وتقديم افضل الخدمات لزبائنها (2, 2015, Omotayo).

ويرى الباحثان بأن ادارة المعرفة يمكن ان تعرف على انها استغلال كافة المعارف الضمنية الموجودة داخل المنظمات او الاستفادة من خبراء من خارجها والعمل على تخزينها من اجل تكوين تراكم معرفي يمكن الاستفادة منه في الحاضر والمستقبل في العمليات الادارية المختلفة وايضا توفير جميع المعارف الصريحة للعاملين في اقسام المنظمة المختلفة من خلال تبني انظمة خزن المعرفة.

2- اهمية ادارة المعرفة

تكمن اهمية ادارة المعرفة في كونها تعمل على تنظيم وترتيب الافكار والمعرفة الضمنية التي يمتلكها الموظفين داخل المنظمة وكذلك الاستفادة من المعرفة الصريحة المتوفرة في الكتب والمراجع من اجل تحقيق ديمومة العمل ومواجهة التحديات الموجودة في بيئة عمل المنظمة لذا ومن هذا المنطلق اتفق كل من (نجم، 2005، 43) و (الساعد وحريم، 2004، 6) على ان أهمية توافر ادارة المعرفة تكون بالتالي:

- 1- زيادة حدة المنافسة بالاسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
- 2- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة ومن ثم الى ادارة معرفة قوية.
- 3- زيادة المنافسة قلصت اعداد العاملين ذات المعرفة المتميزة لذا لابد من المنافسة على استقطاب الكفاءات.
- 4- المحافظة على ولاء الزبائن.
- 5- تخفيض التكاليف واساليب طرق العمل.
- 6- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضااته.
- 7- جذب الزبائن الجدد.
- 8- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على معارف جديدة.

3- عمليات ادارة المعرفة

أ- توليد المعرفة: وتعني المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال فكري يعمل على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وكذلك قدرتها على التفوق وتحقيق مكانة سوقية متميزة مثل تنفيذ خطط عمل جديدة وتسريع حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين (حسينة، 2015، 22)، كذلك فان المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة الا بوجود الافراد العاملين وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة (ابو فارة وعليان، 2006، 11).

ب- خزن المعرفة: وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر واصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد معرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم (حسينة، 2015، 23)، (الكبيسي، 2005، 73).

ت- توزيع المعرفة: وهي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة (ابو فارة وعليان، 2006، 12)، وتعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعميم (حسينة، 2015، 24).

ث- تطبيق المعرفة: ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة في الوقت المناسب ويجب على المنظمات تعيين مدير للمعرفة والذي يقع عليه واجب التطبيق الجيد للمعرفة (الكبيسي، 2005، 78)، وان تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة الى المعرفة المتاحة (ابو فارة وعليان، 2006، 14).

ثانيا: صنع القرار

1- مفهوم صنع القرار

تعد عملية صنع القرار من اهم العمليات التي تضمن استمرارية المنظمة فلا يمكن اداء أي نشاط او القيام باي عمل ما لم يتم صناعة قرار معين فهذه العملية ملازمة لجميع وظائف الادارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة .

لذا يمكن تعريف عملية صنع القرار على انها العملية التي تتعلق بالتطورات والاحداث الجارية جتى لحظة الاختيار وما يليها (راشدة، 2002، 2).

ويمكن القول على انها عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة (ابو سبت، 2005، 54).

وايضاً يمكن ان تعني عملية صنع القرار العمل او المفهوم الشامل الذي يحتوي على اكثر من خطوة للوصول الى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل اتخاذ القرار كما يعتقد البعض وانما هي عملية تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار من تحديد المشكلة والانتهاه بحلها ومن ثم عملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن اكثر من اجراء او طريقة وهذا يعني اشتراك اكبر عدد

يمكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة بهدف الوصول الى ايضاح اكبر ومعلومات اشمل لموضوع المشكلة قيد البحث (عامر، 2008، 3).

او بأنها عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة."، لذا فإن نجاح الإدارة يتوقف على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم صنعها (احمد، 2010، 6).

ويرى الباحثان بأن مفهوم صنع القرار هو الخطوة الاولى التي يجب ان يتوجه اليها المديرين في حالة رصد مشكلة او فرصة معينة في المنظمة ومن خلال اشراك كل الاطراف المستفيدة من القرار المنشود والعمل على اتباع الخطوات العلمية المدروسة جيداً وتبني النظم المعرفية ونظم المعلومات الساندة لعملية صنع القرار.

2- أنواع القرارات

إن من اهم انواع القرارات للمنظمات هي تلك القرارات المرتبطة بالمستويات الادارية الثلاث أي المستوى الاستراتيجي، المستوى التكتيكي والمستوى التنفيذي لذا يمكن استعراض هذه القرارات بما يلي:

أ- القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها (مطر، 2008، 30) وتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره (محمد، 2011، 123).

ب- القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين (مطر، 2008، 30) وعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء، وفرض قرارات متعلقة بتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها (محمد، 2011، 123).

ت- القرارات التشغيلية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه (مطر، 2008، 30) وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل ، وعادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفعالية (محمد، 2011، 123).

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

1. وصف متغير إدارة المعرفة (العمليات)

أ- توليد المعرفة: يتضح من خلال الجدول (3) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتهِ (X1-X4) كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (82,91%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (5,42%) ونسبة المحايد (11,67%) والذي جاء كلهً بوسط حسابي قدره (2,78). ومن أهم المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X1)، إذ حصل على نسبة اتفاق (86,67%) وبوسط حسابي قدره (2,82).

الجدول (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتوليد المعرفة

المؤشرات	اتفق		محايد		لا أتفق		الوسط الحسابي
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
X1	52	86.67	5	8.33	3	5.00	2.82
X2	50	83.33	8	13.33	2	3.33	2.80
X3	48	80.00	7	11.67	5	8.33	2.72
X4	49	81.67	8	13.33	3	5.00	2.77
المعدل الكلي		82.91		11.67		5.42	2.78

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ب- خزن المعرفة: يبين الجدول (4) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتهِ (X5-X8) كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (82,08%) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (5,83%) ونسبة المحايد (12,09%) والذي جاء كلهً بوسط حسابي قدره (2,76). ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في تعزيز نسبة الاتفاق الإيجابي لهذا المتغير هو المؤشر (X6)، إذ حصل على نسبة اتفاق (85%) وبوسط حسابي قدره (2,82).

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لخزن المعرفة

المؤشرات	اتفق		محايد		لا أتفق		الوسط الحسابي
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
X5	50	83.33	8	13.33	2	3.33	2.80
X6	51	85.00	7	11.67	2	3.33	2.82
X7	49	81.67	6	10.00	5	8.33	2.73
X8	47	78.33	8	13.33	5	8.33	2.70

2.76	5.83	12.09	82.08	المعدل الكلي
------	------	-------	-------	--------------

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ت- تطبيق المعرفة: يلاحظ من الجدول (5) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X9-X12) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (83,33%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (3,75%) ونسبة المحايدون بلغت (12,92%) وجاء كلاً بوسط حسابي قدره (2,80). ومن المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق الإيجابي هو المؤشر (X11) بنسبة اتفاق (88,33%) يدعمه قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (2,88).

الجدول (5): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتطبيق المعرفة

المؤشرات	أنفق	محايد	لا أنفق	الوسط الحسابي		
					%	تكرار
X9	49	6	5	2.73	8.33	
X10	47	9	4	2.72	6.67	
X11	53	7	0	2.88	0.00	
X12	51	9	0	2.85	0.00	
المعدل الكلي	83.33	12.92	3.75	2.80		

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ث- نشر المعرفة: تشير معطيات الجدول (6) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X13-X16) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (88,33%)، في حين شكّل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات نسبة (2,08%)، فيما بلغت نسبة المحايدون (9,59%) والذي جاء كلاً بوسط حسابي قدره (2,86). وهناك مؤشرات عدة ساهمت في إيجابية هذا المتغير أبرزها المؤشر (X15) والذي حصل على نسبة اتفاق (93,33%) يدعمها قيمة الوسط الحسابي (2,93).

الجدول (6): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لنشر المعرفة

المؤشرات	أنفق	محايد	لا أنفق	الوسط الحسابي		
					%	تكرار
X13	52	8	0	2.87	0.00	
X14	55	5	0	2.92	0.00	
X15	56	4	0	2.93	0.00	
X16	49	6	5	2.73	8.33	
المعدل الكلي	88.33	9.59	2.08	2.86		

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

2. وصف متغير صنع القرار وتشخيصه

يتضح من خلال الجدول (7) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتهِ (X17-X30) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (85,36%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (3,45%) ونسبة المحايد (11,19%) والذي جاء كلهً بوسط حسابي قدره (2,82). ومن أهم المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X29)، إذ حصل على نسبة اتفاق (95%) وبوسط حسابي قدره (2,95).

الجدول (7): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لصنع القرار

المؤشرات	اتفق		محايد		لا أتفق		الوسط الحسابي
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
X17	52	86.67	8	13.33	0	0.00	2.87
X18	47	78.33	8	13.33	5	8.33	2.70
X19	50	83.33	8	13.33	2	3.33	2.80
X20	48	80.00	9	15.00	3	5.00	2.75
X21	55	91.67	4	6.67	1	1.67	2.90
X22	45	75.00	8	13.33	7	11.67	2.63
X23	49	81.67	6	10.00	5	8.33	2.73
X24	52	86.67	6	10.00	2	3.33	2.83
X25	54	90.00	6	10.00	0	0.00	2.90
X26	53	88.33	7	11.67	0	0.00	2.88
X27	50	83.33	9	15.00	1	1.67	2.82
X28	53	88.33	6	10.00	1	1.67	2.87
X29	57	95.00	3	5.00	0	0.00	2.95
X30	52	86.67	6	10.00	2	3.33	2.83
المعدل الكلي		85.36		11.19		3.45	2.82

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ثانياً: عرض وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

1. عرض وتحليل علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة وصنع القرار

تشير معطيات الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وصنع القرار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,712) عند مستوى معنوية (0,05) وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وصنع القرار).

الجدول (8): نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وصنع القرار على المستوى الكلي

إدارة المعرفة	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.712	صنع القرار

N = 60

P ≤ 0.05

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ويمكن التعرف على نتائج علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة بدلالة عملياتها وصنع القرار وفي ضوء الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، من خلال الجدول (9) وكالاتي:

1. تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وصنع القرار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,698) عند مستوى معنوية (0,05)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وصنع القرار).

2. يتضح من خلال الجدول (9) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة وصنع القرار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,687) عند مستوى معنوية (0,05)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة وصنع القرار).

3. يبين الجدول (9) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وصنع القرار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,701) عند مستوى معنوية (0,05)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وصنع القرار).

4. تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر المعرفة وصنع القرار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,761) عند مستوى معنوية (0,05)، وبهذه النتيجة

سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر المعرفة وصنع القرار).

الجدول (9): نتائج علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة وصنع القرار على المستوى الجزئي

عمليات إدارة المعرفة				المتغيرات المستقلة
نشر المعرفة	تطبيق المعرفة	خزن المعرفة	توليد المعرفة	المتغير المعتمد
0.761	0.701	0.687	0.698	صنع القرار

N = 60

P <= 0.05

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

2. عرض وتحليل علاقات التأثير لإدارة المعرفة في صنع القرار

تشير نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول (10) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المعرفة في صنع القرار، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (25,065) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,040) عند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (58,1)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,506)، وهذا يعني أن إدارة المعرفة قد أسهمت وفسرت (50,6%) من الاختلافات الحاصلة في صنع القرار وأن نحو (49,4%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (6,082) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسة الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في صنع القرار).

الجدول (10): نتائج تأثير إدارة المعرفة في صنع القرار على المستوى الكلي

صنع القرار						المتغير المعتمد
F		R ²	T		B	
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	β_1	β_0
4.040	25.065	0.506	1.671	6.082	1.220	0.652

N = 60

P <= 0.05

df = (1,58)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

وبهدف توضيح علاقات التأثير لإدارة المعرفة بدلالة عملياتها في صنع القرار وفي ضوء الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، فإن الجدول (11) يوضح نتائج تأثير إدارة المعرفة في صنع القرار على المستوى الجزئي وكما يأتي:

1. يتبين من الجدول (11) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتوليد المعرفة في صنع القرار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (23,962) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,040) عند مستوى معنوية

(0,05) ودرجتي حرية (58,1)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,487)، وهذا يعني أن توليد المعرفة قد أسهمت وفسرت (48,7%) من الاختلافات الحاصلة في صنع القرار ويعود الباقي (51,3%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4,925) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد المعرفة في صنع القرار).

2. تشير معطيات الجدول (11) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخزن المعرفة في صنع القرار، يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (23,825) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,040) عند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (58,1)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,471)، وهذا يعني أن خزن المعرفة قد أسهمت وفسرت (47,1%) من الاختلافات الحاصلة في صنع القرار وأن نحو (52,9%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4,836) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخزن المعرفة في صنع القرار).

3. يتضح من الجدول (11) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في صنع القرار، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (24,934) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,040) عند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (58,1)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,491)، وهذا يعني أن تطبيق المعرفة قد أسهمت وفسرت (49,1%) من الاختلافات الحاصلة في صنع القرار ويعود الباقي (50,9%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5,984) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في صنع القرار).

4. يتبين من الجدول (11) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنشر المعرفة في صنع القرار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (27,538) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,040) عند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (58,1)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,579)، وهذا يعني أن نشر المعرفة قد أسهمت وفسرت (57,9%) من الاختلافات الحاصلة في صنع القرار ويعود الباقي

(42,1%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (8,583) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنشر المعرفة في صنع القرار).

الجدول (11): نتائج تأثير إدارة المعرفة في صنع القرار على المستوى الجزئي

صنع القرار							المتغير المعتمد	
F		R ²	T		B			
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	B ₁	β ₀		
4.040	23.962	0.487	1.671	4.925	1.090	0.592	توليد المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
	23.825	0.471		4.836	1.010	0.502	خزن المعرفة	
	24.934	0.491		5.984	1.236	0.642	تطبيق المعرفة	
	27.538	0.579		8.583	1.543	0.873	نشر المعرفة	

N = 60

P <= 0.05

df = (1,58)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء ما تناوله الباحثان في الإطار النظري والميداني، تبلورت جملة من الاستنتاجات الميدانية والتي تُشكّل قاعدة أساسية يمكن اعتمادها في بناء المقترحات وهي كالآتي:

1. تتجه إجابات الأفراد المبحوثين نحو الاتفاق عن أغلب الفقرات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة وصنع القرار على مستوى المنظمة المبحوثة.

2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وصنع القرار على مستوى المنظمة المبحوثة.

3. ترتبط إدارة المعرفة من خلال ارتباط كل عملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، نشر المعرفة) بعلاقات ذات دلالة معنوية مع صنع القرار الأمر الذي يؤشر حُسن اختيار الباحثان لتركيبية متغيرات البحث.

4. أظهرت معطيات تحليل العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث وأبعاده إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير في صنع القرار، وقد تباين المتغير المستقل في تأثيره في المتغير المعتمد.

5. توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، نشر المعرفة) في صنع القرار على مستوى المنظمة المبحوثة.

ثانياً: المقترحات

استكمالاً للمتطلبات المنهجية، وجد الباحثان أنه من المفيد تقديم المقترحات الآتية:

1. اهتمام المنظمات فعليا بإدارة المعرفة وعملياتها كونها أصبحت اليوم راس المال الحقيقي لعمل المنظمات في ظل التعقيدات الموجودة في الوقت الحالي.
2. إتباع الأساليب والوسائل العلمية و العملية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير ومستقبل منظمة الأعمال ابتداء من تحديد المشكلة وجمع المعلومات و تحليل البدائل الخاصة ثم تقييمها اختيار أفضل البدائل من خلال القرار الأمثل.
3. العمل على تعزيز ثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم، وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها، وذلك بتدعيم القدرات المعرفية الفعالة للمنظمة، والتزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها وتقييمها بغية خلق منظمات معرفية فعالة.
4. إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة على المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على التزامهم وأدائهم لواجباتهم.

المصادر

1. ابو سبت، صبري فايق عبد الجواد، 2005، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
2. ابو فارة، يوسف و عليان، حمد خليل، 2006، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
3. احمد، عماد الدين محمد الحسن، 2010، نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في القبول و التسجيل، المؤتمر 33 للمنظمة العربية للمسؤولين عن القبول و التسجيل في الجامعات بالدول العربية، جامعة الخرطوم، السودان.
4. حسينة، قلبو، 2015، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر.
5. الدوري، جمال احمد حمد و الحيت، احمد فتحي محمد، 2010، أثر عمليات ادارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الاردن، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة عمان الاهلية، الاردن.
6. الديب، ابراهيم رمضان، 2008، ادارة المعرفة، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.
7. راشدة، عزيزو، 2002، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون.

8. رميصاء، رزقان و نرجس، لقبيشي، 2013، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء- تقرت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
9. الساعد، رشاد و حريم، حسن، 2004، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، المؤتمر العلمي الرابع جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
10. عامر، طارق عبد الرؤوف، 2008، نظريات صنع القرارات ومهاراته في الادارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته، <http://iefpedia.com>.
11. عبدالله، خالد عتيق سعيد و جرجيس، جاسم محمد، 2014، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، The SLA-AGC 20th Annual Conference، قطر.
12. الكبيسي، صلاح الدين، 2005، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة بغداد، العراق.
13. محمد، الشيخ ولد، 2011، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر.
14. مطر، عصام محمد حمدان، 2008، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
15. نجم، عبود، 2005، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. Omotayo, Funmilola Olubunmi, 2015, Knowledge management as an important tool in organizational management: A review of literature, University of Nebraska, Lincoln.