



إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية

تهاني قاسم مهدي

طالبة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال - جامعة الجنان

لبنان

البريد الإلكتروني: tinamahdi1@gmail.com

الملخص

بما أننا نعيش هذا الواقع المتسارع والمنافسة العالية بين المنظمات والمؤسسات، كان لا بد لأي منظمة أن تحسن أدائها من خلال استحداث واستخدام تقنيات حديثة لأجل التفوق في جودة الأداء المنتظم من خلال استخدام تأثير إدارة المعرفة بتسخيرها بكل أبعادها، ولكي نسلط الضوء على جودة القرار المتخذ عند الحاجة كان بحثنا هذا في هذا المجال وبعد دراسة نتائج الاستبيانات توصلنا لما يلي :

أن متغير إدارة المعرفة ذا تأثير مباشر وخطير على جودة القرار المتخذ بمعنى أنه عندما يكون إدارة المعرفة مساوياً للصفر فإن جودة القرار المتخذ لن يقل عن هذه القيمة .

اذ لا بد للمؤسسات والمنظمات أن تعرف أهمية إدارة المعرفة من حيث الخبرة الميدانية والمهنية وجمع وتحليل المعلومة وصولاً إلى الاستنتاج باستخدام برامج تقنيه حديثه وقاعدة معلومات دقيقة يمكن من خلالها تسير الاعمال وتحديد المشاكل بدقة .

لا بد من توافر بعد انتاج المعرفة في المؤسسات والمنظمات وهذا يعني ان الافراد العاملون لهم كفاءة عالية من خلال الدورات التدريبية المتخصصة وتطوير المعرفة من خلال اكتشاف معلومات جديدة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، جودة القرارات الاستراتيجية.



Knowledge Management and Its Impact on the Quality of Strategic Decisions

Tahani Qassim Mahdi

PhD student at the Department of Business Administration
Jinan University

Lebanon

Email: tinamahdi1@gmail.com

ABSTRACT

Since we live in this accelerating reality and the high competition between organizations and institutions, it was necessary for any organization to improve its performance by introducing and using modern technologies in order to excel in the quality of regular performance through the use of the effect of knowledge management. Our research was in this field, and after studying the results of the questionnaires, we found the following:

The knowledge management variable has a direct and dangerous impact on the quality of the decision taken, meaning that when knowledge management is equal to zero, the quality of the decision taken will not be less than this value. Institutions and organizations must know the importance of knowledge management in terms of field and professional experience, collecting and analyzing information, leading to a conclusion using modern technical programs and an accurate information base through which business can proceed and problems accurately.

There must be a dimension of knowledge production in institutions and organizations, and this means that working individuals have high efficiency through specialized training courses and the development of knowledge through the discovery of new information.

Keywords: knowledge management, quality of strategic decisions.



المقدمة

إن مفهوم " المعرفة " هو مصطلح قديم وليس بالأمر الجديد، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ تفتح وعيه وتطورت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لعمق واتساع مداركه حتى وصلت إلى ما عليه الآن، إلا إن الجديد في هذا المفهوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو الإنسان، ومن المؤكد أن التقدم والتطور الهائل في تقنية المعلومات الذي يشهده القرن الحالي والذي يعتبر أكبر تغيير في الحياة البشرية والذي مكن الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة، وبحيث أصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل الأخرى المادية

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، واستخدامها لمساندة صناعة القرار ورغم تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها وتوصف بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأملئ لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة.

ويرى عالم الإدارة الأميركي " بيتر دروكر " أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

تتجسد أهمية البحث في بيان دور المعرفة، وعلاقتها بجودة القرار الاستراتيجي، وما يمكن ان يحققه هذا النمط لقيادة المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة بشكل عام، لتحقيق الأهداف المنشودة لتلك المنظمات والمؤسسات وهذا ما يهتم البحث بتقديمه .

يهدف البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف، على رأسها بيان دور المعرفة في تحقيق جودة القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات والمؤسسات، حيث ينبثق من الهدف الرئيسي اهداف فرعية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تشخيص مستوى ادارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات.
2. تحديد مدى توفر ادارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات.
3. تحديد هل تؤثر ادارة المعرفة في جودة القرارات الاستراتيجية .
- 4- تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة وجودة القرارات الاستراتيجية.

5- محاولة توجيه انظار ادارة المنظمات الى ادارة المعرفة، وجودة القرارات الاستراتيجية. وجعلها أكثر ملائمة لواقع الاداء المطلوب منها في ظل بيئة العمل المتغيرة تبعاً للظروف. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لإدارة المعرفة وجودة القرارات الاستراتيجية وبالاطلاع على الدراسات السابقة.

المعرفة لغةً واصطلاحاً

قال عز من قائل: (مما عرفوا من الحق) (سورة المائدة: أية 83) أي علموا. فالمعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك البسيط أو الجزئي، في حين أن العلم يقال للأدراك الكلي أو المركب، لا يقال عرفت الله ، ولا يقال علمته، لذا انت



المعرفة في اللغة العربية مقترنة بالعلم (هناك فوزي محمد عامر، 2016: 10 للمعرفة عدة مفاهيم واصطلاحات أساسية أهمها: لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي عرفت المعرفة على أنها: " كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص كما عرفت على أنها: " جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستنتج فعلا (مؤيد سعيد السالم، 2002، ص184).

يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة، ويمكن القول أن هذين التعريفين متكاملان، فالفرد من إدراكه وتعلمه - من خلال المحيط الذي يكون فيه - يتبع سلوكا معيناً؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد (مؤيد سعيد السالم، 2002، ص184).
أن المعرفة عبارة عن معلومات تم تفسيرها وأعطائها معناه بحيث أصبحت مغيدة لحل مشكلة أو اتخاذ قرار ومن الجدير بالذكر ان عملية معالجة هذه المعلومات وتفسيرها تتم من خلال قاعدة المعرفة التي يمتلكها كل شخص ويمكن تصورهما بأنها قاعدة تحتوي على الحقائق والخبرات والمعتقدات والعلاقات التي تربط هذه العناصر مع بعضها البعض فقدرته الشخص على التصرف وحل المشكلات هي جزء من كونه يملك المعرفة ام لا (حيدر حسن محمد، 2016:8).
بينما عرفها دارلنغ بأنها عبارة عن "موجودات غير منظورة للمنظمة، وتشمل الخبرة الواسعة والأسلوب المتميز للإدارة والثقافة المترجمة للمنظمة (Darling , 1996:2).
وأن التعريف الأجرائي للمعرفة بأنها عبارة عن "عملية تحول البيانات إلى معلومات قابلة للاستخدام وتعلم الطريقة الصحيحة في جمعها وتحليلها، والتعامل معها بطريقة صحيحة، والتي على ضوءها تستخدم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة

مفهوم ادارة المعرفة

تعرف ادارة المعرفة بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة الى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة (الزطمة، 2011:28).

ويرى الباحث بأن التعريف الأجرائي لإدارة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات في عملية الحصول على المعلومات التي تحتاجها وتنظيمها واستخدامها للاستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أنواع المعرفة

1- معرفة صريحة أو الظاهرة والتي تعرف على أنها تلك الوثائق، أو النماذج، أو المعادلات، أو الرسومات، أو البرامج وغيرها وهي المعرفة التي توثق وتخزن في أرشيف المؤسسة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل) (حيدر حسن محمد، 2016:9).

2- معرفة ضمنية والتي تعرف على أنها المعرفة والخبرة والمهارات الموجودة في أذهان الموظفين ويتم التوصل إليها من خلال العصف الذهني (الأغا وابو الخير، 2012:36).

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

البيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة ومعنى بشكلها الأولي هذا، فالبيانات تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل، لأمعنى لها الا اذا تمت معالجتها وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي مفهوم لتتحول الى معلومة او معلومات ويكون ذلك عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب (عامر إبراهيم قنديلجي 2015: 1-2).

المعلومات يشير ليونارد وسينساير الى مفهوم المعلومات بانها بيانات تم معالجتها وتنظيمها بحيث يكون محتواها مناسباً لاستخدامات معينة. مثال ذلك: عندما يتم اضافة اسماء موظفين الى قائمة رواتبهم او عندما يتم معالجة هذه البيانات احصائياً لحساب الوسط الحسابي او نسبة النجاح تصبح معلومة إذ يمكن القول انه يمكن الحصول على المعلومات من خلال معالجة البيانات ، هذه المعالجة قد تكون على شكل تصنيف او ترتيب او عمليات



حسابية ومنطقية او التعديل على على النصوص والصور وتحريرها اي بمعنى اخر يكمن الفرق بين البيانات والمعلومات في درجة التنظيم
(Leonard, A.D, Sensiper, S. and (1998: 112–132).

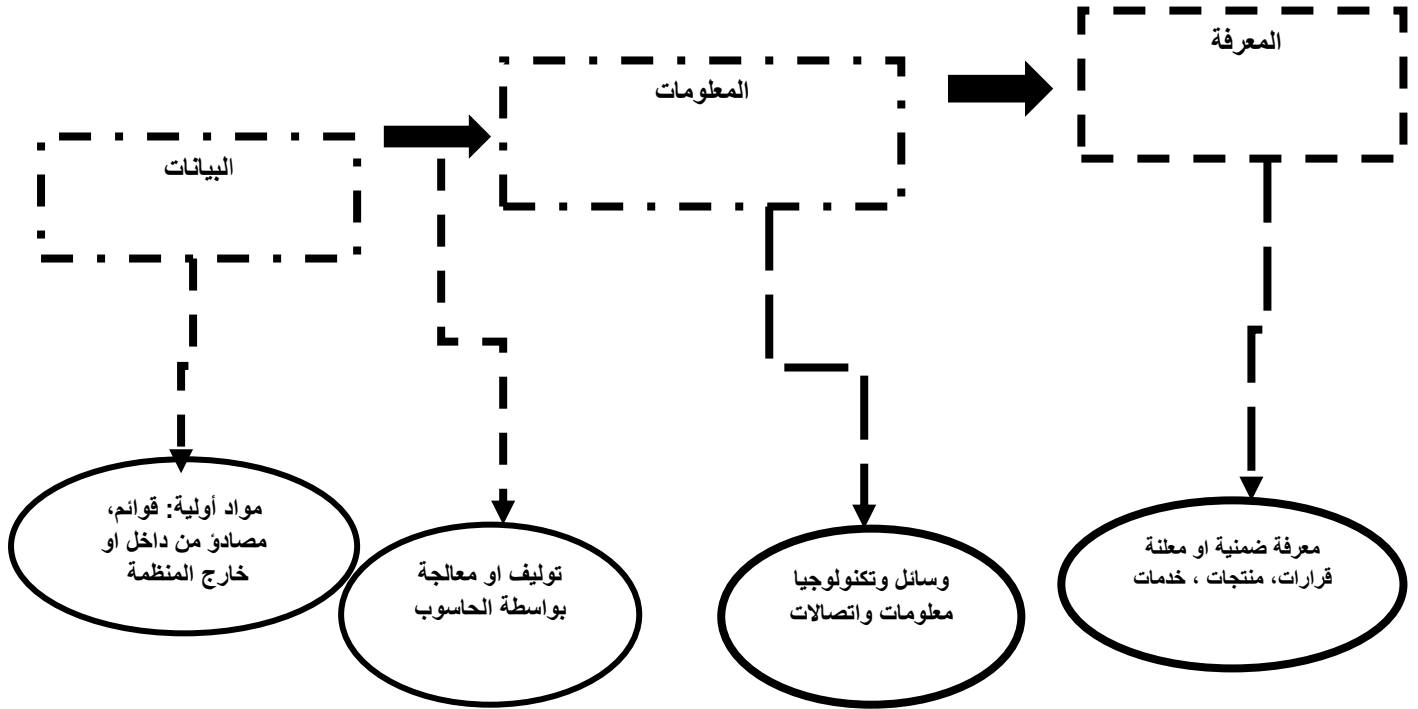
المعرفة تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها (الزطمة، 2011: 12).

ادارة المعرفة وعلاقتها بتحسين عملية العمل المعرفي

أن الإدارة الفاعلة للمعرفة يترتب عليها أحداث تحسينات مختلفة لاسيما تلك المتعلقة في الأساليب والعمليات التي تستهدف المعرفة، لأنها تعمل على توفير كل هو جديد من المعلومات وتشجيع المعلومات فيها على توظيف ذلك بصورة ميدانية قصد الوصول الى ضمان تحسين مستمر في الأداء وتطوير واقع العمل في جميع المجالات ضمن إطار المؤسسة التي يعملون بها (مجبل لازم مسلم المالكي، 2011: 2). وما يجب معرفته هو ان تلك العمليات المتعلقة بتحسين العمل المعرفي تختلف تبعاً للمؤسسات، ولكنها تشمل على تصميم المنتج والبحث في احوال السوق، والتنمية وأيضاً تشمل على العمليات الحيوية فلو كان من الضروري جداً أن تتم العمليات الحيوية الخاصة بالعمل والتجارة، فإنه يصبح من الضروري تحسين وتطوير العمليات الخاصى بالعمل المعرفي (عادل غزالي، 2016: 258).

عناصر ادارة المعرفة

- 1- ان ادارة المعرفة عملية تتكون من مجموعة من النشاطات التي تعني بأبداع المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها، وتدقيقها، وتهذيبها، والحصول عليها وتنميتها ونشرها وتطبيقها.
- 2- أن هناك مجموعة من المقومات الضرورية لتنفيذ نشاطات ادارة المعرفة المتمثلة في وجود بيئة المناسبة والملائمة لنجاح جهود ادارة المعرفة.
- 3- ان الهدف من تبني جهود ادارة المعرفة هو تحقيق اهداف المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على ابداع المعرفة واستخدامها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات تحقيق الميزة التنافسية لذا لا بد من تطوير استراتيجية لتوجيه جهود ادارة المعرفة (حيدر حسن محمد، 2016: 10).

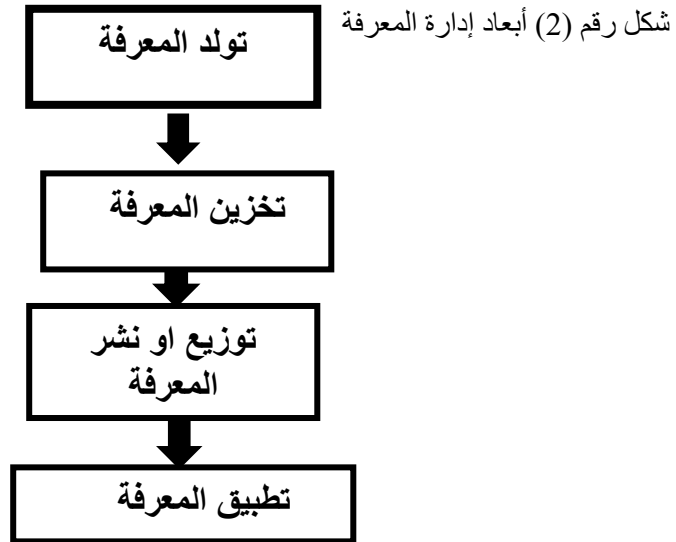


مخطط رقم (1) تطور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، المصدر: (عامر براهيم قنديلجي، 2015:2) أبعاد ادارة المعرفة

أن عمليات ادارة المعرفة تعمل بشكل تناعي وتتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذا اتجه جميع الباحثين على رسم مخطط على شكل دائرة وان معظمهم اشار الى ان العمليات الجوهرية هي: تشخيص المعرفة - تحديد أهداف المعرفة - بناء المعرفة - تخزينها - تجميعها، ثم الاستفادة منها بتطبيقها أو الاستخدام في المنظمة كما في الشكل رقم (2)

- توليد المعرفة

تعد المعرفة والقدرة عليها واستخدامها من المصادر المهمة لتحقيق الخبرة التنافسية، وأن المعرفة والخبرة (Waruer Switczel,2004:91) المستدامة للمنظمة التنافسية تقع في اماكن توليد المعرفة لتقود الى الأبداع الذي بدوره أساس الخبرة يأتي توليد المعرفة من التعلم من الخبرات الشخصية والكتب ووسائل التكنولوجيا (زيد جابر، 2018:25) Wiigg. التنافسية حسب نموذج معرفة وبناءً على ذلك فالأفراد هم الذين يولدون المعرفة وحدهم، أي المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها، وعليها أيضاً أن توفر البيئة المناسبة لهم، وعليه فعلمية توليد المعرفة المنظمة يجب فهمها بأنها عملية توسيع المعرفة التي يولدها الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة في الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة(عباس مزعل مشرف،2008:287).



2- خزن المعرفة وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو آخر، وبات خزن المعرفة والأحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، الأأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها ويكمن الهدف هنا من خزن المعرفة هو حفظ المعارف المكتسبة والمطورة في المؤسسة بهدف إعادة استعمالها مرة أخرى، حيث نمر في هذه المرحلة من المعارف الضمنية إلى المعارف المعلنة (صولح سميرة ، 2013: 16).

3-توزيع المعرفة وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها وتشاركها، كما تزداد المعرفة بالأستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص لتنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، حيث يرى الكثير من الباحثين أن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف المنظمة هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة.

وتعتبر الخطوة الأولى في عملية المشاركة هي نقل المعرفة هذه الأخيرة تعني إيصال المهرفة المناسبة الى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، ومن أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة ، هذه الأخيرة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة مالم يتم نقل هذه المعرفة إلى الآخرين ، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل (رياض عيشوش، 2011: 3).

4-تطبيق المعرفة إن الغرض الأساس من تأمين المعرفة في المنظمة هو أن تكون هذه المنظمة قادرة على إيجاد ضمانة للتطبيقات المعرفية الخبيرة، بواسطة أصحاب الأداء المميز، لكي تصبح مثل هذه المعرفة مكررة ومضاعفة عند الجميع. وعلى هذا الأساس فإن الجانب المهم في نظام إدارة المعرفة هو أن تتوسع المعرفة وتنتشر إلى تطبيقات لاحقة، من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.

وقد يحتاج إداء وتطبيقات مثل هؤلاء الأفراد الى المساعدة والتوجيه في إنجاز وظيفة محددة. وقد لا تظهر التطبيقات نتائج آنية، بل ربما تتطور إلى تعلم الفرد المستخدم. ومثل هذا الإتجاه يمكنه أن يتطور عن طريق ما يسمى بالمساعدة الحساسة أو الدقيقة في سياق العمل، والتي ينبغي أن تكون جزءاً لا يتجزأ من التطبيق فهناك



معلومات للدعم والأسناد مثل المواصفات والمصطلحات ووسائل الإيضاح والامثلة والتي ينبغي ان تكون متاحة عند الطلب، لكي يتم تحسين الأداء ومن الافضل اعطاء كل فرد أدلة وارشادات تفصيلية يتم تجميعها - وكذلك اشياء أخرى ينبغي ان يأخذها بالاعتبار، وقرارات ينبغي ان يتخذها خطوات ينفذها، وموارد يستشيرها ويعتمد عليها(عامر ابراهيم قنديلجي، 2015:11).

أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي: تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب. بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها. تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم. نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة. تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج (نضال محمد الزطمة، 2011:60).

الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.

جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.

تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.

تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.

نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.

الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة (بن طاطة عتيقة ، 2017: 45).

القرار الإستراتيجي

يعد القرار الإستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند الى نتائج عملية التحليل الإستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، اذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الإستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة ، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ماتصوب اليه من أهداف ، بوصفه سيؤدي الى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

حظي مفهوم القرار الإستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الادارة وباحثيهم (السعيد مبروك ابراهيم، 2012:248).

اختيار أفضل بديل استراتيجي، فهي قرارات رئيسة تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها، وهي قرارات ذات تأثير مهم، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم (أبو النصر، 2012: 77).

تعرف بأنها القرارات التي تحدد مسار المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحديد فاعلية المنظمة (مساعدة، 2011:96).

ومن خلال الاطلاع على التعاريف السابقة والمفاهيم الخاصة بالقرار الاستراتيجي توصل الى أن هناك عناصر رئيسة للقرار لكي يكون قراراً استراتيجياً وليس قراراً عادياً ، اذ ان القرارات الاستراتيجية وظيفة من وظائف الإدارة العليا وهي تمر بنفس المراحل التي تمر بها القرارات غير الاستراتيجية، ولكن الأختلاف في طبيعة المعلومات والأفراد والموارد والمدة الزمنية اللازمة للصياغة والتحديد والتحليل والأختيار.



مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي

إن عملية صناعة القرار تتمثل بمجمل آليات لجمع البيانات والمعلومات وفحصها وتحليلها، ويدخل في إطارها المشاركة والاستشارة والتنبؤ المستقبلي بالحالة المرغوبة، وغيرها من الأساليب المؤدية في النهاية إلى تطوير بدائل ثم تقييم هذه البدائل واتخاذ البديل الأفضل ، فلا بد من الإشارة إلى أن عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تتضمن سلسلة من المراحل وهي الأكثر انسجاماً مع الصيغة التخطيطية والتي يمكن بيانها وفق الشكل الآتي (تهاني فيصل أبو معمر، 2017:56):

مداخل صناعة القرار الاستراتيجي

ان الضرورة تقتضي ملاحظة ما يلي قبل الدخول في عرض مداخل صناعة القرار .

(أ) أن كل قرار استراتيجي يعد حاله فريدة ومتميزة عما سواه من القرارات الاخرى حتى لو بدا ان القرار يعاد في فترات مختلفة (أن كون الظروف المحيطة بالقرار ودوافع تبنيه مختلفة) (طاهر الغالبي، 2012:84).

(ب) أن تفضيل المدير لمنهج او مدخل معين لصناعة القرار لا يفترض ان يكون حالة دائمة وعليه يجب على المدير ان يكون عملياً ومنطقياً في اعتماد المدخل المناسب وعد انطلاق الشراكة الاولى والمبادرة المتقدمة لصيرورة القرار مختلفة حسب الاحوال والموافق

(ج) ان اعتماد مدخل او منهج معين لا يعني عدم استعمال المداخل الاخرى، ففي اطار قرار استراتيجي واحد تعتمل العديد من التوجهات وبالتالي الركون الى مدخل تكاملي

(د) تتأثر مراحل وإجراءات صناعة القرار بالمدخل المعتمد، بمعنى حتى لو بدت تلك المراحل والإجراءات متماثلة في المسميات لكنها مختلفة في المحتوى والنضج بسبب المدخل بعد ملاحظة هذه الجوانب المهمة يمكن القول ان الادب الاداري بشكل عام وأدب الادارة الاستراتيجية بشكل خاص عرض فيه الباحثون مجموعة من مداخل صناعة القرارات (طاهر الغالبي، 2012:84) ، وان هناك عوامل مختلفة تشكل القرار الاستراتيجي وعوامل اخرى تؤثر على تشكيل وتداخل في صناعة القرار الاستراتيجي وهي مجموعة مؤشرات وخيارات وبدائل. ولغرض الدراسة الميدانية في هذا البحث اعتمدنا اربعة مداخل فقط نجد انها الاهم والاكثر استخداماً في البحوث والدراسات التطبيقية من جانب واعتماد ادارات الشركات عليها في صناعة قراراتها الاستراتيجية، أن هذه المداخل هي: -

المدخل الشمولي، بوصفه منهجاً علمياً متكاملأ يرتبط بعمليات التخطيط الاستراتيجي، وهكذا تحاول ادارات المنظمات اعتماده في صناعة القرارات الاستراتيجية.

المدخل التدرجي (التزايدي) لكونه منهجاً عملياً واقعيأ يمازج بين التحليل الموضوعي والعلاقات والسلوكيات لاصحاب العلاقة (الغالبي، 2012:26).

مدخل الحشد العشوائي، ان عدم قدرة المنظمات العراقية على تبني منهج متكامل للتخطيط الاستراتيجي الرسمي ولد حاله من التدافع والحشد العشوائي للعديد من الجهات والأطراف للتدخل غير المنظم والمنتظم في صناعة القرار الاستراتيجي.

مدخل الاختيار الطبيعي، تجد الادارات نفسها في اغلب المواقع اسيرة الاحداث والظروف المحيطة بها بحيث يكون هامش المناورة وحرية الاختيار محدوداً بسبب محدودية دور الادارة في صناعة القرار الاستراتيجي. أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية و اهم عواملها:

1-التنافس

طالما كانت المنظمة تتعامل مع بيئة متحركة ومتغيرة، فإنه يتوجب عليها أن تتكيف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئة سواء كان ذلك بشكله الموجب أو السالب، وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها. ولا شك بأن اختيار المنظمة للبعد التنافسي مرهون بعاملين أساسيين:

الأول يتمثل بمصادر المنظمة في بناء ميزتها التنافسية (المدخلات، العمليات)، والعامل الثاني يتعلق بالسوق



وحاجات الزبائن، وبالتالي فإنه تعبير عن حالة الموازنة بين البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

على منظمات الأعمال التي تريد أن تبقى بالصدارة وتسعى للبحث عن تفوق مستمر على منافسيها أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها التسويقية المحيطة بها، وبعمامة وعلى الرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين والكتاب في تحديد ابعاد التنافس، إلا انهم اتفقوا على أربعة أبعاد وهي: (ثامر البكري، 2018:204) (الكلفة، الجودة، المرونة و التسليم).

2- الرقابة هي الإشراف على وظيفة أو عمل ما، وتعتمد على دور الإدارة في التأكد من تطابق أنشطة بيئة العمل مع القوانين، وتُعرّف الرقابة بأنها: تنفيذ السلطة المعتمدة على الإشراف على سلوك ما، أو تنظيم تطبيق العملية ذات الطبيعة الميكانيكية، ومن التعريفات الأخرى للرقابة التحقق من نجاح شيء ما؛ وذلك عن طريق تنفيذ مقارنة بين مجموعة من المعايير.

تعدّ الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لأنها تُساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة، ومن الممكن تلخيص أهمية الرقابة بناءً على النقاط الآتية: ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية، فتؤثر وتتأثر بها؛ وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف؛ من أجل تحقيق أهداف المنشأة. تُمثل الرقابة النتيجة النهائية للمهام، والوظائف الخاصة بالمنشأة؛ حيث تُستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة، وطرق تنفيذها. تتطلب الرقابة استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع مسؤوليات المديرين. تساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها؛ وذلك من أجل إيجاد حلول لها. تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المنشآت مع التغيرات البيئية (عبد العزيز المخلافي، 200: 12). يعتمد تطبيق الرقابة على أساليب متعددة ومتنوعة من حيث شمولها، ودقتها، وفيما يأتي معلومات عن أهم أساليب الرقابة:

تعدّ الرقابة بالاستثناء هي عبارة عن أسلوب رقابي يعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة، وتجاوز الأخطاء البسيطة؛ وذلك من أجل المساهمة بسهولة تطبيق الرقابة، وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية و الملاحظات الشخصية التي تعني متابعة المديرين للعمل بشكل شخصي، والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتعدّ الملاحظات الشخصية من أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقية عن الأداء (عبد العزيز المخلافي، 200: 15). الموازنات التقديرية هي من الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، كما تُشكل إحدى وسائل الرقابة المهمة، وتستخدم للمقارنة بين المخططات الفعلية، والإجراءات المطبقة واقعيًا. تُظم المعلومات: هي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن أي نشاط أو مجال تريد اختباره والتأكد من مدى صحته (شهيبار زبير عبد الله، 2018:65).

التنبؤ (الأستشراف)

تعكس مقدرة التنبؤ (الأستشراف) قابلية الفرد على التفكير بالأستناد الى قوة غير مرئية وغير مدركة الا أنها تساهم في صنع القرار (النعيمة، 2008:173). وفي مجال العمل: الأستشراف هو امكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه (صالح وآخرون، 2010:178) ويعبر عن التنبؤ والاستشراف أيضاً بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر اجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر (Maccoby et al., 2004:3) وأشار (Maccoby) الى أن الأفقار الى عنصر الأستشراف قاد عدداً من المنظمات الى الفشل. وتبرز أهمية التنبؤ كأحد عناصر جودة القرار الأستراتيجي لقادة المنظمات من خلال:

1- مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها (Maccoby et al., 2004:2).

2- تنسيق القدرات العقلية للقادة، ومنحهم رؤية وابداعاً وتبصراً بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، وتوسيع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، ويعقد التنبؤ واعداد السيناريوهات المتعددة (صالح وآخرون، 2010:179).

3- توفير معلومات استراتيجيية للمدراء يصعب الحصول عليها، وتتعلق بالمستقبل، لاتخاذ القرارات المناسبة، ويزيد هذا العنصر من وعي المدراء لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر، ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة (clar et al., 2008:31-32)



4- دراسة الماضي وفهم الحاضر، ليتمكن المديرين من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار (Okkonen et al,2001:12).

الصراع

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الصعد الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، وغيرها. ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا تم إدارته بكفاءة وفاعلية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والتطور والإبداع (ميسون الفقعاوي، 2017: 13).

تعتمد جودة القرار الاستراتيجي على الجانب الإيجابي من الصراع الوظيفي وليس السلبي حيث ان التنافس والصراع الوظيفي يؤدي الى دافعية عالية من قبل الموظفين والعاملين بما يجعلهم يقدمون أفضل مآلديهم من مقترحات او أفكار للنهوض بالعمل في المنظمة.

الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي المشاركة الفاعلة بين كافة الأفراد المنتمين للعمل الوظيفي أو التنظيمي. يعطي فرصاً جيدة لدى الجميع للتفوق والإبداع والابتكار، لأن كل طرف يحاول أن يثبت صحة موقفه وتميزه في العطاء. يشجع على اختيار البديل الأفضل على مستوى الفرد والجماعة. الفرز الدائم للسلبيات بهدف علاجها، والإيجابيات بهدف تعزيزها (ميسون الفقعاوي، 2017: 19).

الواقعية

يتم تقدير جودة القرار الاستراتيجي و اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد اعتمادا على معيار (هور ويلز) في البداية تكون مصفوفة صفوحها البدائل واعمدتها الحالات ونفترض ان جميع الحالات لها نفس الاحتمال وتسمى هذه المصفوفة مصفوفة الدفع، ان اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد يتعلق بمواقف يتعذر فيها التنبؤ بالنتائج الممكنة لعدم توفر المعلومات الكافية وهذه الحالة تحدث باستمرار في الحياة العملية.

وهناك عدة معايير لاتخاذ القرار وتحديد المعيار حسب متخذ القرار ولا يوجد معيار أفضل من الاخر فكل معيار ظروفه وحالاته الخاصة.

يجمع هذا المعيارين معياري التفاؤل والتشاؤم حيث تعطي نسبة للتفاؤل ولتكن (A) وتكون نسبة التشاؤم: وبضرب معيار التفاؤل بنسبته والتشاؤم بنسبته ونجمعهما ونأخذ اعلى قيمة ارباح ، اقل قيمة تكاليف (قيس علوش، 2017).

العلاقة بين ادارة المعرفة وجودة القرارات الاستراتيجية

لكي تكون ادارة المعرفة حافزاً للأبداع وتحقيق الميزة التنافسية فلا بد من وضع استراتيجيية لادارة المعرفة وتنفيذها يتم من خلالها ممارسة ادارة المعرفة وفق جهود منظمة وواعية ومخططة وهناك عدة عناصر أساسية تركز عليها تلك الاستراتيجية وتتحدد فيما يأتي (هاشم، 2005: 40).

- تنظيم ادارة المعرفة مع توجهات العمل.

- تحديد الفوائد من جهود ادارة المعرفة.

- اختيار البرنامج المناسب لادارة المعرفة.

بينما يحدد (غبور، 2012) دور الاستراتيجية في ادارة المعرفة كما يأتي:

- صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة.



- توجيه المنظمة الى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية مثلا الابتكار.

فإدارة المعرفة هي الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة وتكون مصادرها الأساسية هي المعرفة، وتكون قوة دافعة رئيسة في خلق الثروة وتغيير قواعد العمل، وزيادة منافسة المؤسسة على الصعيد الوطني، وبالتالي تعتبر بؤرة الاهتمام في الاستراتيجية هي المعرفة التي تستخدم في أنشطة المؤسسة المختلفة كحل المشاكل، وتحديد البدائل وفهمها، وعملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي (عبد العزيز، 2012: 88).

وهكذا ستتم ممارسة ادارة المعرفة بفاعلية وهذا بالطبع يخدم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويمكن تحديد الاجراءات الخاصة بادارة المعرفة بهدف دعم اتخاذ القرارات وفق التالي: (أحمد، 2009: 235).

1. تحديد الوضع الحالي لمعرفة المؤسسة ويتأتى ذلك من خلال تحديد الرصيد المعرفي بالمؤسسة، وأماكن وجود هذه المعرفة، وفرص الوصول اليها ومدى سهولة الوصول اليها، وترتيب أولوياتها بالنسبة للمنظمة، ثم تحديد مجالات استخدامها.

2. تقييم حالة نظام المعلومات بالمؤسسة: ويتأتى ذلك من خلال تحديد المعرفة ذات القيمة والمتوفر منها، والتعرف الى التغييرات في قيمة المعرفة مع مرور الزمن، وتحديد المعرفة التي انتهت صلاحيتها، وتحديد حاجة المؤسسة لتوليد معرفة التي انتهت صلاحيتها وتحديد حاجة المؤسسة لتوليد معرفة جديدة لمقابلة مطالب المستقبل، وتحديد الثغرات في الرصيد المعرفي بالمؤسسة (تهاني معمر، 2017: 43).

3. تحليل عملية توليد المعرفة بالمؤسسة: ويعتمد ذلك على تحديد قدرة المؤسسة على توليد المعرفة الجديدة والتعرف الى الأشخاص الذين بإمكانهم ابتكار وتوليد معرفة جديدة، وتحديد قدرة المؤسسة على تخزين المعرفة الجديدة المتولدة واستثمارها.

4. تحفيز العاملين على استخدام المعرفة والتشارك فيها: ويتم ذلك من خلال تحديد المعوقات الثقافية التنظيمية امام استخدام المعرفة الحالية، وتحديد الطرق والأساليب التي تحفز الافراد على التشارك في المعرفة، وتقديم الحوافز والمكافآت لرفع مستوى التشارك المعرفي وفعاليتها (تهاني معمر، 2017: 44).

5. المراجعة المستمرة للقاعدة المعرفية للمؤسسة وتحديثها: ويتأتى ذلك من خلال تحديد معايير واضحة تبين المعرفة ذات القيمة للمؤسسة، ووضع آليات للمراجعة الدورية للمعرفة، وتحديد الجهات المسؤولة عن مراجعة المعرفة. ويمكن ان نتوصل الى ان ادارة المعرفة تعتم بحزمة من الأهداف الاستراتيجية التي يمكن تلخيصها فيما يأتي: اكتساب البصيرة والحكمة، تعزيز التعاون والمشاركة بالمعرفة، تحسين جودة القرارات، تحقيق الميزة التنافسية وذكاء الأعمال (ياسين، 2004: 219).

ان اعتماد القرارات على أكبر قدر من المعرفة يسعد على تحليل المعلومات والبيانات لاستخراج النتائج الخاصة باتخاذ القرارات التي تسهم في الحد من المركزية والتحكم في صنع القرار، جدير بالذكر ان دعم ادارة المعرفة القيادات الادارية كصناع قرار من عمل تقديرات للاحتتمالات المستقبلية المبنية على الافتراضات المحتملة (البيحيوي، 2011: 101).

الاستنتاجات

يختص هذا المبحث باستعراض عدداً من الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وهي كالاتي:
أن متغير ادارة المعرفة مهم جدا لنجاح المؤسسات والمنظمات فلا بد أن تلتزم باستراتيجيات واضحة ومعتمدة لادارة المعرفة وتعزيز عملياتها وذلك بهدف زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية المعرفة كونها تعد مرتكزا أساسيا من مرتكزات التطور والتقدم.

*أن متغير إدارة المعرفة ذات تأثير مباشر وخطير على جودة القرارات الاستراتيجية بمعنى انه عندما يكون ادراه المعرفة مساويا للصفر فان جودة القرارات الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.

*التركيز على بعد تشخيص المعرفة فلا بد للمؤسسات والمنظمات أن تعرف أهمية وممارسات لإدارة المعرفة من حيث الخبرة الميدانية والمهنية وجمع وتحليل المعلومة وصولا الى الاستنتاج باستخدام برامج تقنيه حديثه



وقاعدة معلومات دقيقه يمكن من خلالها تسير الأعمال وتحديد المشاكل بدقه.
* لا بد من توافر بعد أنشاء المعرفة في المؤسسات والمنظمات وهذا يعني ان الافراد العاملون لهم كفاءة عالية من خلال الدورات التدريبية المتخصصة و تطوير المعرفة من خلال اكتشاف معلومات جديدة.
* أيلاء أهمية كبيرة لبعد تخزين المعرفة من خلال استخدام أنظمة الكترونية متطورة في تخزين المعرفة اذ يتم خزن المعرفة عن طريق عدة اساليب منها حفظ الوثائق بصورة ورقية والإلكتروني واخيرا بصورة تقنيه مؤمنه للحفاظ عليها من التلف والضياع اضافة الى امتلاكها قاعدة بيانات يتم تحديثها بصورة مستمرة.
تحاول هذه الدراسة تحديد اثر ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية إذ تبدأ بتعريف عملية صنع واتخاذ القرار الرشيد والإشكال والصور التي يتخذها القرار واهم الاتجاهات الفكرية السائدة في ظل طروحات الباحثين والكتاب والمهتمين بهذا الموضوع ورغم تعدد هذه الاتجاهات، فإن ما تم من دراسة تناولت اثر ادارة المعرفة المختلفة في أبعاد الرشد في عملية صنع واتخاذ القرار تعد محدودة ، لذا يسعى هذا البحث لبيان انعكاس ادراة المعرفة على ادارة المعرفة واثرها في جودة القرارات الاستراتيجية وقد تجسدت مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الأساس، الذي مفاده” هل هناك ادارة المعرفة اثر في جودة القرارات الاستراتيجية ؟” فقد تمثل الهدف الجوهري للبحث في محاولة ايجاد وتشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين ادارة المعرفة وجودة القرار الاستراتيجي.

المصادر

1. هناء فوزي محمد عامر، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016، ص10 رسالة ماجستير حيدر حسن محمد، استراتيجيات ادارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق، بحث منشور ، 2016
2. نضال محمد الزطمة، ادارة المعرفة واثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية العاملة في قطاع غزة على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2011.
3. ناصر جاسر الأغا، د.احمد غنيم ابو الخير، واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و اجراءات تطويرها ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الأول ، 2012، ص36
4. مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وادارتها في البيئة الرقمية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، والتوزيع، عمان،الأردن، 2010.
5. عادل غزالي، دور ادارة المعرفي في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري،دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه ،جامعة محمد لمين دباغين سطيف ، الجزائر ، 2016.
6. زيد جابر، دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جمعة محمد خيضر، بسكرة، اطروحة دكتوراه، 2018 .
7. صولح سميرة، دور ، توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم جامعة محمد خيضر ، 2017.
8. بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية/ دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، اروحة دكتوراه، 2017
9. عامر إبراهيم قنديلجي، جامعة قطر/قسم الاعلام وعلم المعلومات، أسس إدارة المعرفة وإستراتيجياتها التكنولوجية، 2015، ص1.
10. تهاني معمر، دور ممارسة ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، ، فلسطين، رسالة ماجستير، 2017.
11. أبو النصر، مدحت محمد مقومات التخطيط والتفكير الأستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، مصر
12. أدریس، وائل، الإدارة الأستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.



13. السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات و دورها في دعم و إتخاذ القرار الإستراتيجي ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2012م، ص 248.
14. ماجد عبد المهدي والزيدي، خالد عبد الوهاب، تطبيق متطلبات إدارالمعرفة في التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة الثقافة والتنمية، جامعة الزرقاء، العدد 53، 2012العدد (36) الجزء الأول، 2012 .
15. أماني السيد عبور، استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في مصر: تصوير مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
16. Leonard, D. A 1998, "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation." California Management Review and S. Sensiper. 40 no. 3 P. 112–132.
17. Darling, M. S., 1996, "Business, Building the Knowledge, Organization" Quarterly, Vol. 61. Issue.2.
18. Mc. Dermott. R , 1999, "Learning across teams: the role of committees of practice in team organization" KMR. May-June.
19. Northcraft and Neal, 1990, Organizational Behavior: A. management Challenge, Chicago.
20. Leonard Barton, Doroth 1995, Well Sparing of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation, Boston. M. A. Harvard.
21. Dykenn J. B. 1998, Knowledge Management moves from theory towards practice.
22. Des Burk Mike 1999, Knowledge management, everyone by sharing information, PR Nov.
23. Mothanthite, 2004, Managing people in the new economy (trageted HR practice that persuade people to unlock Their knowledge power.