

دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار

دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك

د. مظفر محمد نوري / قسم العلوم المالية والمصرفية / سكول الإدارة والقانون/جامعة دهوك

المستخلص

هذا البحث هو دراسة للوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية صنع القرار الإستراتيجية والحيوية على مستوى منظمة الأعمال . الغاية الرئيسية للبحث هو تركيز الاهتمام على المفاهيم الأساسية للموضوع . الهدف الآخر هو لتحديد ضرورة مستوى المعرفة لمنظمات الأعمال . تم تحديد المزايا والمصاعب لتطبيق المعرفة تم تحديدها . و التي تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات يتطلب دراسة القدرات للتحليل المستقبلي التي تتناول جميع الاحتمالات ومناقشتها . وبذلك يكون متخذي القرار هم السبب في فشل أو نجاح مؤسساتهم ولا يزال الرأس المال الفكري في الم قام الأول إذ أن مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر الإنساني في المجتمع المعرفي المعاصر .

وقد تم اعتماد (٦٥) استبانة من الاستبانة الموزعة والبالغة (٨٠) استبانة وتحليل إجابات الاستبانات إحصائياً تبين أن متخذي القرارات الإستراتيجية لمنظمة أعمال عينة البحث يدركون أهمية استخدام المعلومات وتوظيفها في عملية بناء واتخاذ القرار الإستراتيجي . توصل الباحث إلى:

الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل للمعرفة الإدارية في القطاع الاقتصادي الذي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدرء والقيادات والإمكانات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمادية المتاحة .

Abstract

The research aims at identifying the role and importance of knowledge management in the process of making strategic decisions and vitality that relate to the problems of strategy and multi-dimensional and of great depth and complexity, and this kind of decision requires a capacity study for the analysis of the future that deal with all eventualities and discussed. Thus, the decision makers are the reason for the failure or success of their organization is still the head of intellectual capital in place, the first as the reason for these developments are the product of human thought in the contemporary knowledge society. To achieve the objectives of the research questionnaire was developed and

distributed by hand and by the rules and information networks on a sample of managers of economic .

Have been adopted (65) of the questionnaire distributed and the amount of resolution (80) identify and analyze the answers to the questionnaires show that statistically the strategic decision makers of the business in Duhok realize the economic importance of the use of information and employ them in the process of building and making strategic decision.

المقدمة

يتوقف مستقبل منظمة أعمال اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها الإنتاجية و التنافسية ومحاولة التسلح بالمدخل المعلوماتي الذي يعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المعلومات بوصفها وجوداً مهماً في تحقيق أهداف منظمة أعمال وأحد الموارد الهامة والنادرة لأي إنسان في أي موقع من العالم ، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح.

إن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال فحسب وإنما هي المعلومات والمعرفة . فهي بوابة للولوج إلى النجاح الإستراتيجي.

وقد ارتبط مفهوم إدارة المعرفة بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة المعرفة المتاحة في المجتمع ويجب كما يعبر الاقتصاديون أن تستخدم هذه القابليات والقدرات الشخصية بشكل جيد لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات لمواجهة التحديات والأزمات . لا بد للمنظمات وقياداتها الإدارية من التعامل بكفاءة وفاعلية في عملية استثمار طاقات الإنسان وقدراته المعرفية والمعلوماتية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي حتى تتمكن منظمة الأعمال من الحد من إخفاقاتها وتسخير إمكانياتها وطاقاتها لتحقيق الازدهار والتقدم.

مشكلة البحث :

لا زالت منظمات الأعمال في دهوك تعاني من صعوبات الربط العلمي والعملية بين خزين المعلومات للموارد البشرية وعملية اتخاذ القرار . إذ تعد عملية اتخاذ القرار من أصعب المهمات في إدارة منظمة الأعمال لأن الإداري الجيد والقيادي لا يظهر نجاحه إلا بعد اتخاذ القرار في المواقف الصعبة والأزمات التي تمر بها منظمة الأعمال، وإن إصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات للتعامل مع المشكلة واتخاذ الأسلوب المعرفي في عملية اتخاذ القرار . وبناء على ما تقدم يطرح البحث هذه الإثارة البحثية لكي تستكمل في إطارها مشكلة البحث على النحو الآتي :

- أ - ما أهمية استخدام إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي في منظمة الأعمال في محافظة دهوك.
- ب - ما مدى إدراك مدراء منظمة الأعمال في دهوك لأهمية استخدا المعرفة في عملية اتخاذ القرار.

أهمية البحث :

ينبع أهمية البحث من فائدته المتوقعة لكلا الحقلين العلمي والعملية فضلاً عن الجوانب الآتية :

- أ - الأهمية العلمية : تتبع من نفع البحث في المجال العلمي عبر خلفيته النظرية كون المعرفة و نظم المعلومات الإدارية تدرس في الجامعات العراقية.
- ب - الأهمية العملية : يعد البحث ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال العاملة في العراق لخضوعها لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ ال قرار وتسهيلها للقياس والتحليل.

أهداف البحث :

- يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- أ - توظيف التراكم المعرفي عن إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي في بلورة أعداد منهجية البحث وتقديم إسهام متواضع بعدد متغيراته.
- ب - الوقوف على مدى وجود علاقة جوهرية بين المعرفة وعملية اتخاذ القرار التي تعتمد عليها القيادات الإدارية في القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية .
- ت - اثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار عينة البحث.
- ث - إمكانية تحليل مشكلة إهدار المعرفة والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع الأساليب للسيطرة عليها.

منهج البحث :

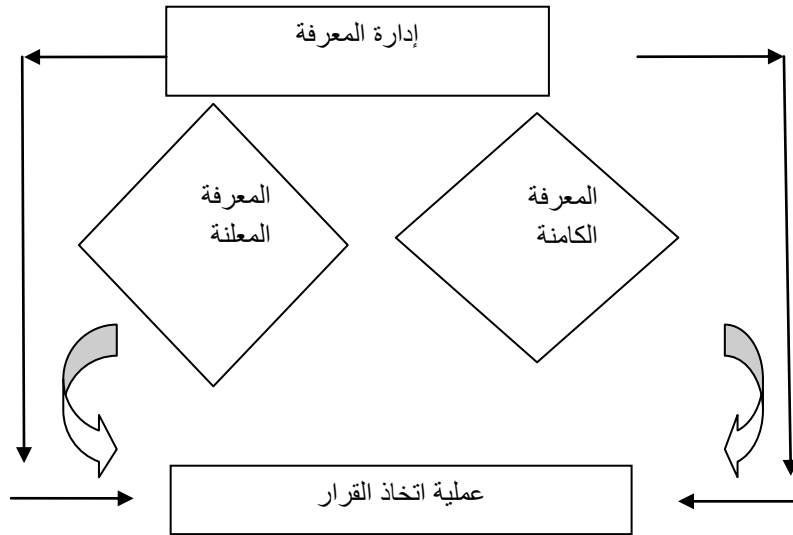
اعتمد في معالجة مشكلة البحث على المنهج السلوكي المتأثر بخصائص المدرسة السلوكية والمستجيب لها ، والمترجم لافتراضاتها كأساس في رسم مساراته وتحديد خطواته.

أما في الجانب الميداني فاعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي بغية الوقوف على آراء عينة البحث بصدد كل من إدارة المعرفة واتخاذ القرار فضلاً عن الاستعانة بالمنهج الإحصائي في تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية وتقديم التفسيرات بصددها .

نموذج البحث :

تم اعتماد متغيرين أساسيين هما (إدارة المعرفة) وما تتضمنه من معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية و (عملية اتخاذ القرار) لبناء أنموذج البحث الافتراضي والموضح بالشكل (1).

الشكل (1)



أنموذج البحث الافتراضي من إعداد الباحث

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية للبحث :

"توجد علاقة تأثير معنوية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار "

وتتبع عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين :

أ - الفرضية الفرعية الأولى :

"هناك علاقة تأثير معنوية بين المعرفة المعلنة وعملية اتخاذ القرار "

ب - الفرضية الفرعية الثانية :

"هناك علاقة تأثير معنوية بين المعرفة الكامنة وعملية اتخاذ القرار ."

إجراءات البحث : تشتمل على وصف عينة البحث وحدوده وبيان أساليب

جمع البيانات مع عرض الأدوات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستخراج النتائج وكما يأتي:

- **عينة البحث وحدوده :** اختيرت مؤسسة الأمين . المتكونة من كروب غازي عنتاب ومعمل الأمين والأمين للمشاريع الزراعية ومازى مول التجارية وقرية بابليو السياحية . موقعاً لإجراء البحث ، ممثلة للقطاع الصناعي والتجاري العام والسياحي في دهوك وذلك لريادتها في اختصاصها، واحتلالها في السوق المحلي في محافظة دهوك، إلى جانب تنوع مواردها ومنتجاتها.

أدوات جمع البيانات :

وتصنف في نوعين رئيسيين هما :

أ - أدوات جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب النظري : وتتجسد في المصادر والمراجع العربية والأجنبية ، ومناقشة بعض النتائج والدراسات التي جرت في إطار متغيرات البحث.

ب - أدوات جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني وتبلورت في المقابلات الشخصية لمسئولي غرفة التجارة وعدد من المدراء في منظمات الأعمال عينة البحث، إضافة إلى الوثائق والسجلات والنشرات والتقارير ، مع التعديل الغير المرتب لواقع حال المنظمة.

وشكلت الاستبانة الأداة الرئيسية في الحصول على البيانات الأولية للبحث واعتمد مقياس (Likert)، لقياس استجابات أفراد العينة بصدد متغيرات البحث و (عدة) فقرات في عملية اتخاذ القرار.

- الأدوات الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات واستخراج النتائج : بعد بناء قاعدة للبيانات على برنامج (Statgraph) والخدمة الإحصائية SPSS على الحاسبة الإلكترونية، استقر الرأي على اعتماد مجموعة الأدوات الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات :

أ - الوسط الحسابي : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث ومقاييسها.

ب - الانحراف المعياري : لتشخيص مدى تشتت قيم الاستجابة الفعلية عن وسطها الحسابي .

ج - معامل ارتباط الرتب لسبيرمان ، لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهات هذه العلاقات.

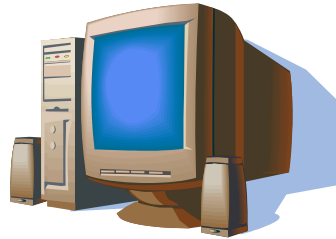
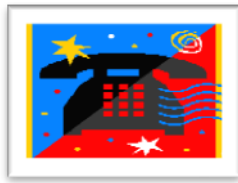
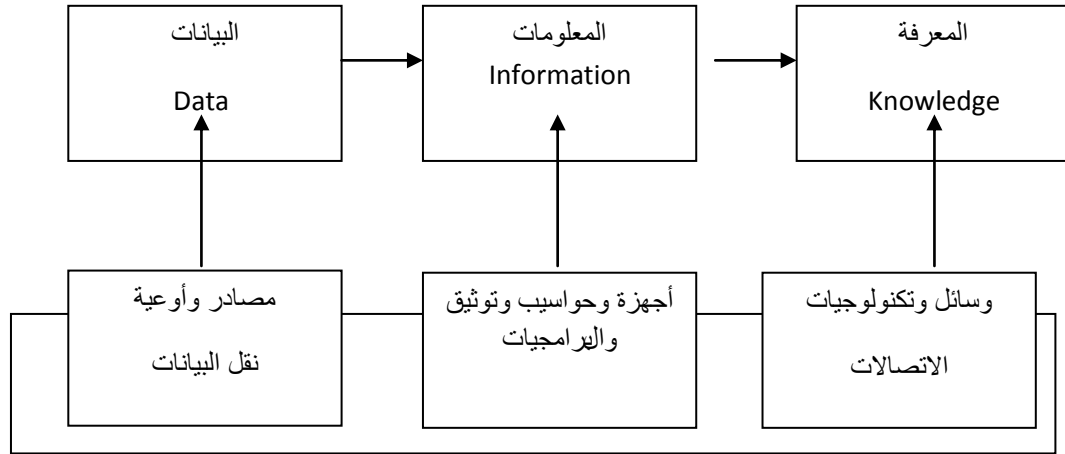
د - اختبار (T) لتحديد معنوية علاقات الارتباط المتحققة بين المتغيرات المحسوبة .

الجانب النظري

البيانات والمعلومات والمعرفة:

البيانات : أن البيانات (Data) والتي هي المواد الخام المسجلة بشكل أرقام ورموز وعبارات وجمل، يمكن أن تتحول إلى معلومات عند معالجتها وربطها مع بعضها بشكل منطقي مفهوم، وعن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب . والمعلومات تقودنا عادة إلى المعرفة (Knowledge) التي قد تكون جديدة مبتكرة أو قد تضاف إلى معارفنا السابقة بواسطة وسائل وتكنولوجيات الاتصال المختلفة، كالأقمار الصناعية والألياف البصرية والمحطات الطرفية ووسائل وتكنولوجيا أخرى . وتأخذ مثل تلك المفاهيم المتمثلة بال بيانات والمعلومات والمعرفة (غنيم: ٢٠٠٤، ص: ٢١):

(الشكل ٢) المخطط الآتي يبين علاقة البيانات بالمعلومات والمعرفة



المخطط من إعداد الباحث

المعلومات :

نستطيع أن نعرف المعلومات (Information) على أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد يقود إلى اتخاذ القرارات (غنيم: ٢٠٠٤، ص: ٢١). وواضح أن هذا التعريف متأثر بعلاقة المعلومات باتخاذ القرارات. وفي تعريف آخر فإن المعلومات هي توصيل الحقائق والمفاهيم من أجل زيادة المعرفة . لا بد من التأكيد على أن المعلومات هي بحد ذاتها مجموعة من البيانات منظمة الأعمال والمنسقة بطريقة توليفية تعطي معنى خاص وتركيبية

متجانسة من المفاهيم والأفكار، يمكن استفادة المنظمة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها (Gerebeski;2006;61-72).

وعلى هذا الأساس نستطيع أن نعرف المعلومات بأنها عبارة عن بيانات معالجة تعكس مفاهيم وحقائق تكون الغاية من استخدامها تنمية قدرات وقابليات الإنسان في المنظمة وتمكينه من انجاز عمل أو اتخاذ قرار بخصوص أي مشروع أو وظيفة.

مفهوم المعرفة :

حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام حيث إن الفروقات في تحديد مفهوم المعرفة قد شجعت العلماء والباحثين في مجال علم النفس الإداري وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي وعلم الإدارة إلى زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية ضمن التوجهات الإدارية لأن مصطلح المعرفة يشير إلى أنه مزيج من الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل والتذكر والتفكير. وتكمن أهمية المعرفة في إنها تدل على إحاطة الإنسان بما يدور حوله من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها، لأن العمليات العقلية تلعب دوراً رئيسياً في السلوك الإنساني، وأن العقل البشري هو الذي ينشط الإنسان ليجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات (محجوب، ٢٠٠٤، ص، ٩٩).

ولقد استدرجنا مفهوم المعرفة لغةً واصطلاحاً . نلاحظ المعرفة قرنت في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلاً قوله تعالى (مما عرفوا من الحق) أي علموا. وأشار إلى أن المعرفة من حيث إنها علم مستحدث أو انكشاف بعد لبس أخص من العلم، لأنه يشمل غير المستحدث وهو علم الله تعالى، ويشمل المستحدث وهو علم العباد، ومن حيث إنها يقين وظن فهي أعم من العلم، وقيل إن المعرفة مرادفة للعلم.

- ورد تعريفها في القاموس على إنها إدراك واضح وأكيد للأشياء وللحقائق وللسلوك (حسنية، ١٩٩٨، ص، ٢٦٦).

- أما ضمن التوجهات الإدارية، فإن مصطلح المعرفة يشير إلى أنه مزيج من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتحليل.

- وركز كل من (Hallsworth,2004,p5) و (Ackerman,2000,186) على مفهوم المعرفة على إنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل منظمة الأعمال وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.

- أما (نجم عبود، ٢٠٠٤، ص ص ٢٧-٣٣) تناول مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومه قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً معاً.

- وأشار (حسنية ، ١٩٩٨، ص ص ١٦٩-٢٠٧) إن المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما وما ننكره عن طريق التفكير.

- وتناول كل من (Allen,2003,37) مفهوم المعرفة من منظور شامل من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة هما المعرفة الضمنية (Tacit,knowledge) وتتعلق بالمهارات (Skills) والتي هي في الحقيقة توجد في داخل عقل وقلب كل فرد.

- المعرفة نتاج لعناصر متعددة أهمها البيانات .المعلومات، القدرات والاتجاهات ومن التعاريف أعلاه يلخص الباحث المعرفة على إنها كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات (ذكاء، قدرات، اتجاهات، حكمة) سواء كان في الماضي أو الحاضر، يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات ناجحة.

إدارة المعرفة في منظمات الأعمال:

إدارة المعرفة في التنظيم أوسع من المعرفة الفردية لأنها حاصل جمع مهارات وإمكانات الأفراد وفي الأنشطة كافة سواء كانت معلنه أو كامنة (Daft,Raymend,2001,259) وكذلك دراستها، إذ اعتمدت كمدخل جيد لتكوين الإستراتيجية في علم الإدارة، وميزت بموجبه ثلاثة مكونات وهي: الإدراك والتعليم والتفكير (الكبيسي ، ٢٠٠٢ ، ٨) والتي يتوقع أن تصبح الثروة الخفية للأمم، وللنظمات، والأفراد.

المعرفة هي المتاحة لاتخاذ القرارات الملائمة للنشاطات التنظيمية لتوافر عدة سمات فيها . وقد أشار كل الكتاب إنها موجود اقتصادي أو سلعة أو ظاهرة معرفية وهي مهيكلة اجتماعياً أولاً ومتكونة بالتفاعل بين العوامل التكنولوجية والتنظيمية ثانياً ومهيكلة بين الأشكال وبالمتوى التنظيمي ثالثاً (Johnson and Scholes, 2002, 1065).

في حين أن المعرفة هي المعلومات القيمة التي توجد في منظمة الأعمال على شكل قواعد بيانات وملفات العملاء والبرمجيات والكراسات والهياكل التنظيمية، وإن أهم ما يميز المعرفة هي صفة اللاملموسية القياسية (Standardized intangibility) حيث إنها بوصفها منتجاً غير ملموس مادياً يحد من المتاجرة بها، لكنها قياسية لدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها وإن هذه الصفة هي محور عمل المنظمات المعتمدة على المعلومات في طريقها لبناء المستقبل (حسنية ، ١٩٩٨، ص ص ١٦٨-٢٧٠).

إن التطور الفكري لإدارة المعرفة بوصفها الموجود غير الملموس والثروة الخفية للأمم أوجد تحديات جديدة تتيح المجال أمام منظمات الاعمال في كيفية استثمار واستخدام هذا الموجود استخدام أمثل عن طريق المعلومات قاصداً بذلك إعادة بناء المنظمات الإدارية بعد التخلي عن

أساليب الماضي . حيث إن التطور الأخير في علم الإدارة وتحولها من (فن) في الماضي إلى (علم وفن) في الحاضر الذي يتحدث به عن المجتمع المعرفي .(Hallsworth,2004:P5).

فإذا كانت الإدارة هي سر نجاح أي منظمة مهما كان نوعها وإن المنظمات هي أساس حياتنا المعاصرة . فالكفاءة المعرفية والمعلومات تخترق هذه المنظمات فلا بد من تطبيق إدارة المعرفة حيث إن أغلب هذه المنظمات تمتلك معلومات لكن ها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم لذا سعت المنظمات إلى إدارة هذا الموجود الحرج حيث أشار بعض الباحثين لمفهوم الإدارة بالمعرفة تبعاً لاتجاهات التركيز فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني وآخرون اعتبر وجودها غير ملموس وبعضهم اعتبروها ثقافة تنظيمية والبعض الآخر يتصور إن إدارة المعرفة ما هي إلا تعبير مرادف لمصطلح (المعلومات) في حين يرى آخرون إنها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات المتاحة عبر الشبكات وهذا ما يجعلها محور اهتمام المعلوماتيين في وقتنا الحاضر . ويرى فريق آخر إن (إدارة المعرفة) هي صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين لبيع الحلول المبتكرة إلى رجال الاعمال لتحقيق التقدم التنافسي (Bulmentritt&Jonston1999,11 o3).

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات و اختياره ، تنظيمها، استخدامها، نشرها ، وتحويل المعرفة الهامة والخبرات التي تمتلكها منظمة الأعمال والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي.

أصبحت المعرفة العامل الحيوي للإنتاج الأمر الذي جعلنا نعتبر المعرفة بأنها المورد الاستراتيجي في منظمات الأعمال اليوم والمستقبلي وليست مجرد مورد من موارد أخرى . (Johnson and schools, 2002,1065).

إن بروز المعلومات وتعظيم أهميتها في عالم الأعمال ارتبط أيضا بعوامل مهمة أخرى نذكر منها على سبيل المثال تحول القيمة من المادة إلى المعرفة و تزايد أهمية إنتاجية المعلومات، وظهور منظمات الأعمال مستندة على المعلومات والمعرفة. ولهذا نجد أن التطبيقات الرائدة في إدارة المعرفة قد بدأت في القطاعات الاقتصادية والمالية بسبب ارتباط هذه القطاعات بالمعلومات المتخصصة في كل أبعادها وعناصرها ولطبيعة صناعة منظمات الأعمال التي تركز على إنتاج وتقديم خدمات اقتصادية شاملة إلى الزبائن في كل مكان . وفي المنظمات الاقتصادية تأخذ المعرفة التنظيمية (المتخصصة والفنية والتنظيمية) الممزوجة مع الخبرات الممارسة الميدانية المتراكمة بعد الشكل والإطار أو السياق وبعد المحتوى أو المضمون . وبالتالي يصبح دور إدارة المعرفة هو تطوير المحتوى والإطار وتشكيلهما في توليفة واحدة لتمكين إدارة منظمة الأعمال والعاملين من انجاز الأنشطة الاقتصادية المتخصصة من إدارة الأصول والخصوم، تخطيط وتصميم الخدمة الاقتصادية بجودة عالية وتقديمها للمستفيد

النهائي أو ا دارة محفظة الاستثمار وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة . من هنا يهدف اعتماد تطبيقات أسس نظم المعلومات إلى مساعدة الإدارة المسؤولة في صياغة الإستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال وتعزيز الدقة وسرعة الأنشطة المنجزة وتحسين صورة المنظمة لدى المستفيدين والعمل على تقديم أفضل الخدمات بأسلوب متميز عن المنظمات الأخرى .

المعرفة وصناعة القرار :

تتعدد التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم تعد المنافسة صيغته الأساس، ولعل تنامي وتوسع الأفق ينبغي أن تفكر فيه إدارة منظمة الأعمال أدى دوراً محورياً في ترسيخ أثر تلك التحديات في مجال قراراتها ، حيث إصدار القرارات العلمية والصحيحة يتطلب مجموعة الحقائق والبيانات لحل المشاكل الإدارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب مهمات المدير في منظمة الأعمال . نستطيع أن نقول أن المدير هو من يتخذ القرار في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها. يتطلب من المدير أن يتمتع بصفات ومعارف وقيم وخبرات للوصول إلى الرسالة التي تسعى منظمة الأعمال إلى ترجمتها وتوجيهها صوب ارض الواقع عبر الفكر والتوجه بالقرار الاستراتيجي بهدف التكيف مع البيئة المتغيرة ضمن رؤية شا ملة للمستقبل، فلا يزال رأس المال الفكر البشري في المقام الأول . إذ أن مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر الإنساني (Lucier & Torsilier,1997:15).

فالمعرفة المتوفرة في أذهان المدراء بصورة ح دس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات ، لم تتل حظاً وافراً من الاهتمام ولم تستثمر استثماراً أمثل في تعزيز واتخاذ القرار الإداري . فلا بد من توجيه فكر المنظمات إلى العوامل التي تسهم في تفجير ا لقدرات المعرفية للموارد البشرية. لأن منظمات العصر تحتاج دوماً إلى مدير يتحلى بالمعرفة حتى يستطيع اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها السياسية في تحقيق أهداف منظمة الأعمال (الشماع ، ٢٠٠٠ ، ٢٠٠٣) القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار انسب بديل بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل (السالم ، ٢٠٠٠ ، ١٢٥).

أما القرارات الإستراتيجية *strategic decisions* فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه منظمة الأعمال مستقبلاً ويكون تأثيرها شاملاً على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندمج المنظمات، أو بحجمها أو مركزها التنافسي ، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها (على ، ٢٠٠٣ ، ٥٩).

وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالباً فلا بد للإدارة العليا التسلح بالمعلومات والمعرفة لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وبذلك يدخل خزين المعلومات للمدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والإبداع والقدرة على حل المشكلات فضلاً عن كل ما تقدم فإن القيم تؤثر وتلعب دوراً بارزاً في عملية اتخاذ القرارات وفي المجالات الآتية (إبراهيم ، ٢٠٠١ ، ١١٤) .

- عملية تحديد الأهداف.
- عملية تطوير البدائل واختيار الحل الملائم.
- عملية اختيار الأسلوب الملائم لتطبيق القرار.
- مرحلة المتابعة وإيجاد الحلول المناسبة للأحداث والمواقف (الانحرافات والمخالفات) .

خطوات عملية اتخاذ القرارات

تجري عملية اتخاذ القرارات معتمدة على المعرفة في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية المتعاقبة نفسها ، عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بشكل تام مع حل المشكلات فعادة ما تتخذ القرارات لحل مشكلة معينة ظهرت أثناء العمل . عملية اتخاذ القرار مسالة ذات أبعاد عديدة واتفق أكثر علماء الإدارة على تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار وفقاً للخطوات التالية :

- ١- دراسة الوضع الحالي: وهي الخطوة التي يتم فيها بحث تفصيلي عن كل الأشياء التي تؤثر وتتأثر و المتعلقة بموضوع اتخاذ القرار .
- ٢- تحديد المشكلة من خلال دراسة الوضع في الخطوة السابقة يتم تحديد المشكلة / المشكلات التي تتعلق بأمر اتخاذ القرار وهنا يتطلب الأمر دراسة وتحديد المشكلة و صياغتها بشكل سليم ودقيق ذلك لأن إذا لم تشخص المشكلة بشكل سليم وتدقيق الخطوات تكون عديمة الفائدة .
- ٣-دراسة المشكلة : وهي الخطوة التي يتم فيها تحليل المشكلة أو المشكلات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وذلك بتحديد المشكلة المحورية وأسبابها وأثارها وتوضيح العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة .
- ٤- وضع الحلول: بناءً على تحديد المشكلة المحورية، أسبابها وأثارها يتم اقتراح الحلول المختلفة للمشكلة. ويتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة ومن ثمّ يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حدة بتحديد جوانبه الإيجابية والسلبية على حد سواء . ٥- اختيار الحل الأنسب بناء على المقاضلة بين مختلف الحلول المقترحة يتم اختيار الحل الأنسب لظروف منظمة الأعمال والأمر بدراسة القرار والظروف المحيطة به .
- ٦- تنفيذ القرار : لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل الأنسب فقط بل يمتد إلى وضع الحل موضع

التنفيذ بواسطة الأفراد أو الجهات المختصة ويتم ذلك بعد إخطار كل المعنيين بالحل الأنسب ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ .

٧- تقييم القرار بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة ويسمى ذلك بتقييم القرار وبناءً على هذا التقييم يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ خيار آخر بديل .

من هذا السرد لخطوات عملية اتخاذ القرار يتضح أن المعلومات التي يتم توفيرها في مرحلة تحليل الوضع هي الأساس في كل الخطوات التي تليها وبالتالي فهي المعطى الأساسي لاتخاذ القرار السليم والمناسب وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة ومفصلة وشاملة لكل جوانب الأمر موضوع القرار كلما أسهم ذلك بفعالية في الوصول سريعاً للقرار المناسب . عليه فإن المعلومات التي تستخدم كمُدخل لاتخاذ قرارات لا بد أن يتوفر فيها الآتي :

بيانات تفصيلية عن كل الجوانب المتعلقة بالأمر موضوع القرار تحديد المشكلات بشكل دقيق مع توضيح أسبابها وأثارها . تقديم واقتراح جملة حلول لهذه المشكلات مع توضيح إيجابيات وسلبيات كل حل من هذه الحلول . فير تغذية راجعة عن القرارات التي تم إنجازها بحيث يشمل ذلك أثارها السلبية والإيجابية معاً (على ، ٢٠٠٣، ٥٩) .

الجانب العملي

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- تحليل البيانات :

يسعى الباحث من خلال تحليل البيانات ومناقشة النتائج إلى إظهار مستويات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث التي جرى تناولها، وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة مثل (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية).

١. تحلي الإجابات المتعلقة بالمعرفة المعلنة :

حيث اتضح من الجدول (١) إن إجابات (89.23%) من أفراد عينة البحث بأنهم مدركون لأهمية المعرفة المعلنة والمتمثلة بالمعلومات الموجودة في منظمة الأعمال وهيكلها وأن (7.17%) من أفراد العينة غير متأكدين في إجاباتهم وإن (3.54%) من أفراد العينة غير متفقين على الإطلاق بأهمية هذه المعرفة.

وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.91) وانحراف معياري عام قدره (0.47) .

٢. تحليل الإجابات المتعلقة بالمعرفة الكامنة:

أكدت إجابات (63.07%) من أفراد عينة البحث بأنهم غير مدركين على الإطلاق لأهمية المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد وأن (36.92%) من أفراد العينة غير متأكدين أو حيايين في إجاباتهم من ذلك . وكان ذلك بوسط حسابي عام قدره (2.08) وانحراف معياري عام مقداره (0.43)، وهذا ما يوضحه الجدول (٢) .

٣. تحليل الإجابات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار:

يوضح الجدول (٣) بأن (85.77%) من أفراد عينة البحث متفقون على الدور الفاعل لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل الذي يحدد مصير منظمة الأعمال وإن (3.84%) من أفراد العينة هم متفقون تماماً على ذلك . يرفضون أو غير متفقون على ذلك وإن (6.53%) من إجابات أفراد العينة غير متأكدين من أهمية القرار الاستراتيجي في تحديد نجاح أو فشل منظمة الأعمال. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.88) وانحراف معياري عام مقداره (0.48).

الجدول (١)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول المعرفة المعلنه

N=65

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.49	3.98	-	-	3.08	2	7.69	5	76.92	50	12.31	8	1
0.49	3.91	-	-	3.08	2	7.69	5	84.69	55	4.62	3	2
0.44	3.86	-	-	4.61	3	6.15	4	83.1	54	6.15	4	3
				3.54		7.17		81.54		7.69		معدل النسبة المئوية
0.47	3.91	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

(المصدر : من إعداد الباحث)

الجدول (٢)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول المعرفة الكامنة

N=65

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.33	2.88	-	-	12.31	8	87.69	57	-	-	-	-	4

0.33	2.12	-	-	87.69	57	12.31	8	-	-	-	-	5
0.64	1.26	84.62	55	4.62	3	10.77	7	-	-	-	-	6
		28.20		34.87		36.92						معدل النسبة المئوية
0.43	2.08	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

(المصدر : من إعداد الباحث)

الجدول (٣)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول عملية اتخاذ القرار

N=65

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.49	3.91	1.54	1	-	-	7.69	5	87.69	57	3.08	2	7
0.45	3.88	-	-	3.08	2	7.69	5	87.69	57	1.54	1	8
0.44	3.86	-	-	4.61	3	6.15	4	83.1	54	6.15	4	9
0.57	3.88	-	-	6.15	4	4.62	3	84.62	55	4.62	3	10
		0.38		3.48		6.53		85.77		3.84		معدل النسبة المئوية
0.48	3.88	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

(المصدر : من إعداد الباحث)

اختبار الفرضيات :

● اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

لغرض اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، سيتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وكما هو موضح في أدناه :

١- بار الفرضية الفرعية الأولى (اختبار العلاقة بين المعرفة المعلنة وعملية اتخاذ القرار) : من خلال اختبار معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لاختبار الارتباط والعلاقة بين هذين المتغيرين ، تبين لنا بأن قيمة (rs=0.76)، وبلغت قيمة T (المحسوبة) (8.90) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.01) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة المعلنة وعملية اتخاذ القرار ، عند مستوى معنوية (P<0.05) درجة حرية (64) وكما هو موضح في الجدول

(٤) .

٢- بار الفرضية الفرعية الثانية (اختبار العلاقة بين المعرفة الكامنة وعملية اتخاذ القرار) من خلال الاختبار لهذه الفرضية بلغت قيمة (rs) (0.65) وبلغت قيمة T المحسوبة (6.51) وهذه قيمة أكبر من الجدولية البالغة (2.01) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذه المتغيرين.

٣- بار الفرضية الرئيسية للبحث

لغرض التأكد من وجود علاقة من عدمها بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار فقد تم إجراء الاختبار بواسطة استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان حيث بلغت قيمة (rs) (0.70) وبلغت قيمة T المحسوبة (7.46) وهي قيمة أكبر من الجدولين حيث بلغت (2.01) مما يؤكد إثبات هذه الفرضية وصحتها ووجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين.

حيث يتضح بأن إدارة المعرفة بما تتضمنه من مفاهيم سواء كانت معلنة أم كامنة ومن خلال المعارف والمعلومات الموجودة في منظمة الأعمال أو من خلال المهارات والخبرات التي يمتلكها مدراءها لها الدور الفاعل في عملية اتخاذ القرارات الناجحة والتي تجعل لمنظمة الأعمال موقعاً تنافسياً فريداً يمكنها من مواجهة التحديات في عالم اليوم.

الجدول (٤)

معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار

المتغيرات	قيمة (rs)	قيمة (T) المحسوبة	نوع العلاقة
المعرفة الظاهرة	0.76	8.90	معنوية
المعرفة الضمنية	0.65	6.51	معنوية
إدارة المعرفة (بصورة مجتمعة)	0.70	7.46	معنوية

مستوى معنوية ($p < 0.05$) ، ودرجة حرية (64)

الاستنتاجات والتوصيات :

١- : الاستنتاجات :

من خلال ما تم ذكره من تأطير مفاهيم البحث وفي ضوء النتائج التي تم الوصول إلى الاستنتاجات الآتية :

- إن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في منظمات الأعمال ليس فقط في حل المشكلات ، والتعلم والتخطيط بل في تقرير مصير منظمة الأعمال ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الأمثل.

- إن معظم مدراء عينة البحث مدركون ومتفوقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في منظمة الأعمال وهيكلها بما تعنيه من معارف معلنه لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي لمنظمة الأعمال.
- هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من مدراء عينة البحث غير قادرة على استيعاب وفهم المعلومات الكامنة والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد منظمة الأعمال في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظماتهم .
- إن الغالبية العظمى من مدراء عينة البحث متفوقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار والذي يرتبط مصير منظمة الأعمال به، من خلال إتباع الأساليب العلمية والخطوات المدروسة لاتخاذ مثل هذه القرارات.

ب : التوصيات :

- وفي ضوء ما تم طرحه من استنتاجات ، تم التوصل إلى المقترحات الآتية :
- الاهتمام الجدي من قبل المنظمات بالمعرفة الإدارية وعملياتها وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمرجع الأساسي لمواردها المادية والفنية ورافداً هاماً لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
- يتوجب على مدراء صانعو القرار في عينة البحث أن يراعوا الدور الهام ليس فقط للمعرفة المعلنة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها منظمة الأعمال بل يجب عليهم أيضاً أن يراعوا ولا يهملوا الخبرات والمعارف والمهارات الخاصة بالمعرفة الكامنة لأفراد منظماتهم وما لها من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير منظمة الأعمال وبقائها وديمومتها.
- إتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير ومستقبل منظمة الأعمال ابتداءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بعملها ثم تقييمها وصولاً إلى اختبار أفضل البدائل من خلال القرار الأمثل والاستراتيجي.
- تحويل اهتمامات مؤسسة الأمين من كيفية خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل إلى التركيز حول تعظيم معرفتها من خلال تعزيز رأس المال الفكري والمعرفي.
- الاستفادة من الملاكات الجامعية وذوي الشهادات العليا لتولي مناصب إدارية تكون أكثر فاعلية وكفاءة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- من التوصيات الخاصة بالشركات التابعة لشركة الأمين هـ و التفكير الجدي بإقامة شبكة داخلية (انترانيت) بين شركات التابعة لكرويات منظمة الأعمال التي تعمل في صناعات متشابهة لتبادل المعرفة ولتدعيم الروابط البيئية، لأن هذه الروابط يمكن أن تقلل الكثير من التكاليف التي ستتحملها كل شركة لوحدها .

المصادر باللغة العربية

- ١- غنيم، أحمد محمد، "نظم دعم القرار"، المنصورة، القاهرة، ٢٠٠٤ .
- ٢- محجوب، بسمان، عمليات إدارة المعرفة للتحويل الى جامعة رقمية ، مجلة الرابطة ، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي ، عمان ، الأردن، مج ٤ ، ع ٣ ، ٤ .٢٠٠٤ .
- ٣- حسنية، سليم إبراهيم، "نظم المعلومات الإدارية (نما)"، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ١٩٩٨ .
- ٤- عبود، نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، الوراق، ط١، عمان، ٢٠٠٥ .
- ٥- الكبيسي، ٢٠٠٢، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، بغداد .
- ٦- الشماع، خليل محمد، خضر كاظم حمود، ٢٠٠٠، "نظرية منظمة أعمال"، بغداد .
- ٧- السالم، مؤيد سعيد السالم، ٢٠٠٠ ، "نظرية منظمة أعمال"، عمان، دار وائل للنشر .
- ٨- علي، نبيل، " أفاق المعرفة : المغزى و المعنى "، وجهات نظر ، الكويت، ع ٥٩، ديسمبر، ٢٠٠٣ .
- ٩- إبراهيم يحيى، ٢٠٠١، "استراتيجيات النجاح وأسرار التميز"، القاهرة، مصر، دار التوزيع والنشر الإسلامية.

المصادر باللغة الأجنبية:

books: periodicals and journals :

- 1- George W. Geresbefski , " Bulding " corporate financial model, Harvard , Business review 47 (July – August 61–72 ,2004) .
- 2- Ackerman , M , The Intellectual Challenge : The Gap Between Social & Technical Feasibility Human Computer Interaction , Vol , 46 , No.1 , Jan/Feb. , 1986 .
- 3- Bob Hallsworth : 2004, P5, Internet .
- 4- Allen, Varna, (1998) The Knowledge Evolution (MA, Bosten : Butterworth – Heinemann).
- 5- Daft, Richard .L. Noe. Raymond A(2001), organizational Behavior Harcourt, U.S.A .
- 6- Johnson and scholes, 2002, exploring corporate strategy 6th ed. Financial times, prentice. Hall, London, New York.

7- Blumentritt & Johnston (1999) " Toward Strategy For Knowledge Management " , TA & SM , Vol. 11 , No 3 .

8- Lucier , Charles , And Janet Torsiliari , Why Knowledge Fail : A Ceos Guid To Managing , Strategy And Business 4th Quarter , 1997 .
No 9 .

استمارة استبيان البحث الموسوم " دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار "
دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك
ملاحظة : يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بأمانة وصدق ودقه خدمة" للصالح العام .

(شاكرين تعاونكم معنا)

الباحث: د.مظفر محمد نوري

١-بيانات خاصة بمنظمة الأعمال :

أ - اسم المنظمة

ب -نوع المنظمة () حكومي () خاص () مختلط

ت -انواع نشاطات المنظمة () استثماري () خدمي

ث -تأريخ تأسيس المنظمة

٢ -بيانات خاصة بالسادة مدراء المنظمة :

أ - العنوان الوظيفي

ب -التخصص

ت -مدة الخدمة بالوظيفة الحالية

ث -مدة الخدمة في مجال منظمة الأعمال

ج -التحصيل الدراسي : () الدكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي () بكالوريوس () دبلوم فني ()

اعداد

ما هي مفهوم الادارة بالمعرفة :

وهي العمليات المنتظمة التي تبادر على تنسيق نشاطات منظمة الاعمال في ضوء اكتسابها للمعرفة وابتكارها
وخرزنها وتطبيقها وتطويرها من قبل الافراد او الجماعات الراغبة في تحقيق الاهداف التنظيمية الاساسيه.

ت	الفقرات	اتفق	اتفق بشدة	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	يسهم كشف المعرفة الكامنه في تحقيق اهداف منظمة الأعمال والاستفادة منها في اتخاذ القرار .					
٢	اعتماد منظمات الأعمال على اسلوب البحث العلمي في تحويل المعرفة الكامنه الى المعرفة المعلنة .					
٣	تسهم عملية تحويل المعرفة الكامنه الى المعرفة المعلنه في اتخاذ القرار الصحيح وتحسين اداء منظمة الأعمال وبالتالي زيادة المردود الاقتصادي .					
٤	تتمثل عملية كشف المعارف المخزونة في منظمة					

					الأعمال في تحديد خبرات ومهارات منظمة الاعمال.
					ب- تحديد اهداف الادارة المتعلمه : تتمثل بالوصول الى المعرفة الكامنة والمعلنة وتوثيقها وتنسيقها لتحقيق تأثيرا ايجابيا على محاولات التحسين المستمر في اسلوب اتخاذ القرار مع الاهتمام بالزبائن من خلال التنبؤ بمتطلباتهم التي تسهل التحديث والابداع.
					٥ تحديد هدف الادارة بالمعرفة في اتخاذ القرار بالوصول الى ما هو المطلوب توثيقها وتنظيمها ، نشرها وتطبيقها
					٦ تقرر منظمة الأعمال على تحديد محاولات التحديث والتغيير وتحديد الأفكار الجديدة المبدعة وباستمرار.
					٧ الإبداعات تزداد في منظمة الأعمال بالاعتماد على القرار الصحيح و على المعرفة الكامنة والمخزونة لدى الأفراد العاملين في المنظمة
					ج) كيف نستطيع تكوين المعرفة التنظيمية في منظمة الأعمال : عملية اكتساب المعرفة من خلال خزين المعلومات المتوفرة في المنظمات ودمجها وتصنيفها وترتيبها وبالتالي اتخاذ قرار تطبيقها وتوزيعها بالشكل الذي يتوافق مع تحقيق اهداف منظمة الأعمال .
					٨ يتم تكوين المعرفة في منظمة الأعمال من خلال الاعتماد على أقسام البحث والتطوير
					٩ تمتلك منظمة الأعمال المعرفة عن طريق ضبط خبراتها المتجمعة في الروتين وعقول أفرادها ومن خلال التطبيقات
					١٠ تعزيز قدرات الأفراد العاملين لتحقيق عملية توليد المعرفة في منظمة الأعمال
					١١ تتبع منظمة الأعمال الطرق الحديثة المعتمدة على الحاسبات الالكترونيه في خزنها لمعارفها .
					١٢ تطبق منظمة الأعمال خزن المعرفة بهدف تسريع اتخاذ القرار والاستفادة المناسبة من تقارير موجزة مما يقلل جهد البحث عنها
					١٣ تفقد منظمة الأعمال المعرفة نتيجة لدوران العمل .
					د) تحديث وإدارة وتوزيع المعرفة المنظمة : تشمل هذه العملية على نشر ونقل المعرفة بين الأفراد للاستفادة منها في اتخاذهم للقرارات و ادائهم لأعمالهم بما يؤدي إلى الوصول للأهداف المنشودة مع زيادة الخبرة لدى الأفراد العاملين .

					١٤	تعمل منظمة الأعمال بنشر المعرفة ونقلها إلى حيث يمكن الاستفادة منها .
					١٥	تساعد نشر المعرفة في منظمة الأعمال تسهيل القرار نتيجة توفير خبرات وتجارب بين العاملين وإمكانية الاستفادة منها في ادائهم للأعمال .
					١٦	تحقيق انتقال المعرفة وتدفعها في منظمة الأعمال يتوقف على قدرة استيعاب العاملين لها .
					١٧	تحقيق نشر المعرفة في منظمة الأعمال مرتبط بكفاءة تدريب الأفراد على ايدى خبراء ذوي معرفة عالية .
هـ) تطبيق المعرفة : وهي العملية الأخيرة وغاية إدارة المعرفة والمتضمنة استخدام المعرفة واستثمارها وتحويلها من مجرد معرفة كامنة إلى معرفة معلنة جاهزة للتنفيذ .						
					١٨	التطبيق الكفؤ ، والفاعل للمعرفة تقف على مدى مساهمة المسؤولين لتنفيذ القرارات في منظمة الأعمال.
					١٩	عملية تطبيق الإدارة بالمعرفة تفسح المجال الكافي أمام الأفراد والجماعات باتخاذ القرار وابتكار معرفه جديدة .
					٢٠	تستخدم منظمة الأعمال أسلوب تطبيق المعرفة من خلال الفرق الداخليه المتعددة الخبرات وتقوم بتدريب العاملين من قبل الخبراء .
و) متطلبات الإدارة بالمعرفة في بيئة العمل : هي المسند التي يقوم عليها نظام الإدارة بعلمها لبيئة العمل والتي بدونها يفقد النظام قدرته في اتخاذ القرار ويفشل في تحقيق المطلوب :						
اولا: التزام الادارة بالمعرفة:						
					٢١	الادارة العليا في منظمة الأعمال على علم بالمفاهيم والمبادئ الاساسيه وتأثيرها على اتخاذ القرار والخاصة في انتاجية منظمة الأعمال .
					٢٢	تقوم الادارة العليا بمراجعات إداريه دوريه للتأكد في ديمومة كفاءة نظام الادارة بالمعرفة لديها والعمل على تغيير القرارات و تطويرها باستمرار .
ثانيا : التركيز على الزبون :						
					٢٣	تعمل منظمة الأعمال على كسب الزبون واشباع حاجاته ومتطلباته
					٢٤	تحدد البيئة في منظمة الأعمال اولويات الزبون الداخلي والخارجي .

					٢٥	تقوم منظمة الأعمال بتدريب العاملين بصورة كفؤة حسب رغبات الزبون .
					٢٦	تدرس منظمة الأعمال متطلبات الزبون وكيفية التعامل معها ...
					٧	تثبت منظمة الأعمال متطلبات الزبون بعد تحديدها لقدراتها على كيفية الايفاء بها .
ز-تحسين العمل والتطوير المستمر : جهود مستمرة ومنسقة يشارك بها العاملين في منظمة الأعمال ومن جميع المستويات لمراقبة الاعمال وتغيير القرارات وتطويرها .						
					٢٨	تتابع ادارة منظمة الأعمال بصورة مستمرة جميع المتغيرات البيئية التي تحصل في البيئة الخارجية وتقرر ان تتغير مع المتغيرات.
					٢٩	نتيجة البحث والتطوير ودراسة ظروف البيئه يتوفر لمنظمة الأعمال المرونة اللازمة بالقيام بالتغيرات المطلوبة
ي- العمل الجماعي : وهي عبارة عن تعاون مجاميع مختلفه داخل منظمة الأعمال تشترك في صيغة معينه وتكون مهاراتهم وخبراتهم متممه لبعضهم البعض .						
					٣٠	استخدام طريقة مشاركة الجميع لبناء نظام الادارة بالمعرفة تسهل عملية التحسين والتطوير وضمان تحقيق اهداف المنظمات .
					٣١	يساهم سياسة تدريب العاملين الجماعيه في المنظمات على القيام بالاعمال بصورة كفؤة .
					٣٢	" المعرفة قوة " يتفق اغلب اللكتاب على ان اهمية الادارة بالمعرفة في صنع القرارات تفوق اي اهمية اخرى .
					٣٣	يساعد اعتماد تطبيقات الادارة بالمعرفة في انتقال الادارات من اسلوب الارتجاليه الى اسلوب الادارة المخططه الواعيه