

تأثير إدارة المعرفة في اتخاذ القرار المملكة العربية السعودية (شركة في الرياض)

شوق محمود ابراهيم المدهون

2021202743

مشروع تخرج

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

أهدي هذا المشروع بكل فخر وامتنان إلى أعز الناس على قلبي أُمي وأبي هم الركيزة القوية في حياتي والداعمين المستمرين في رحلتي .
الى أُمي الحنونة، التي كانت دائماً موجودة لتقديم الدعم والرعاية اللا متناهية أشكرك من أعماق قلبي على كل جهد قدمته لي لضمان سعادتي وتحقيق أهدافي .
وإلى أبي الغالي الذي كان مصدر الإلهام والقوة، أقدم فائق الامتنان والتقدير على كل تضحيته وجهده في توفير الدعم المعنوي الذي ساهم في نجاحي .
لا توجد كلمات تعبر عن شكري لكما، فأنتما النجمان اللذان سطعا في سماء حياتي وسأظل ممتنة لكما إلى الأبد.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مؤسس الجامعة على رؤيته الرائدة وجهوده الجبارة في تأسيس هذه الجامعة العظيمة من خلال رؤيته الرائدة وإصراره على تحقيق التميز التعليمي، تمكّنت الجامعة من أن تصبح بيتاً للعلم والمعرفة، ومركزاً للتفوق والإبداع.

نشكركم على الجهود الجبارة التي بذلتموها لبناء هذا المشروع التعليمي الرائد، وعلى التزامكم بتوفير بيئة تعليمية ملهمة تسهم في تطوير الطلاب وإعدادهم لمواجهة تحديات الحياة وتحقيق أهدافهم.
نشمن تفانيكم وإخلاصكم في خدمة المجتمع من خلال توفير التعليم العالي بمعايير الجودة العالمية. تجسدت رؤيتكم في الارتقاء بالتعليم وتطوير المجتمع، وهذا ما يجعلنا نفخر بالانتماء إلى هذه الجامعة العظيمة.
ندعو الله أن يجزيكم خير الجزاء على جهودكم الكبيرة، وأن يوفقكم دائماً في سعيكم للرقى والتميز.

إلى كل من كان معي في هذه الرحلة، أعبر عن شكري العميق على ووقوفكم ودعمكم لي كانت نصائحكم ودعمكم ممتنة لكم على صداقتكم الصادقة وروحكم الجميلة التي أضافت إشراقة وسعادة لرحلتي.

وختاماً أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى دكتورتنا العزيزة، التي أثرت بجهودها الكبيرة وخبرتها الواسعة في إرشادنا وتوجيهنا خلال هذه الرحلة التعليمية. كانت مساهمتها القيمة وتفانيها في توجيهنا لا تُقدَّر بثمن، وكانت إشرافها الدقيق وتوجيهاتها الثمينة سبباً رئيسياً في إنجاز هذا المشروع بنجاح.

نشكرك من أعماق قلوبنا على كل ما قدمته لنا، وندعو الله أن يجزيك عنا خير الجزاء ويمن عليك بالنجاح والتوفيق في حياتك المهنية والشخصية.

جدول المحتويات:

4	 مقدمة
6	 أسئلة البحث:
6	 أهداف البحث:
7	 فرضيات البحث:
7	 نموذج البحث:
8	 منهجية البحث:
8	 مصطلحات البحث
12	 الدراسات السابقة والإطار النظري
17	 عمليات إدارة المعرفة
18	 اتخاذ القرار
20	 العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار
21	 نتائج البحث

مقدمة

اتخاذ القرارات يعد عملية حيوية لأي منظمة ترغب في البقاء في سوق تنافسي. يؤثر اتخاذ القرارات بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية. فعندما تتخذ المنظمة قرارات فعالة ومبتكرة، فإنها تقوي موقعها في السوق وتمنحها القدرة على التفوق على المنافسي

أحد أهم التأثيرات الإيجابية لاتخاذ القرارات الجيدة على الميزة التنافسية هو زيادة كفاءة العمل. عندما تتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات بسرعة ودقة، يمكنها تحسين عملياتها وتقليل الهدر والتكاليف الزائدة، مما يجعلها أكثر فعالية منافسة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لاتخاذ القرارات الجيدة أن يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. عندما تتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات التي تركز على تلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم، فإنها تبني سمعة قوية وتكتسب ولاء العملاء، مما يعزز موقعها التنافسي في السوق

يهدف البحث إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث المتعمق والمعرفة والقدرات للتحليل المستقبلي.

منذ العصور القديمة، كانت المعرفة محط اهتمام الفلاسفة، ولكن في نهاية القرن العشرين، زاد الاهتمام بها بشكل كبير من قبل المنظمات، نظرًا للتحويلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الكبيرة في العالم، مثل ظهور العولمة وتساعد المنافسة. تبنت المنظمات مفهوم إدارة المعرفة كأداة حيوية لبقائها وتطورها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تقوم إدارة المعرفة بتحديد المعلومات القيمة واستخدامها بكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز الإبداع، مما يمنح المنظمات ميزة تنافسية وقدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة. كما أن إدارة المعرفة واحدة من الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة الأكثر أهمية في إحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية، وقد أثبتت جدواها في مختلف المجالات كالصناعة والصحة والإنتاج (حجازي، ٢٠٠٥).

إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية حيث أن الشركات تتحول شيئاً فشيئاً نحو أن تكون شركات قائمة على المعرفة، وأن المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة لهذا فان استقطاب المعرفة والحصول عليها من مصادر داخلية أو خارجية أصبح أكثر أهمية من الحصول على الأصول المادية، وأن استغلال هذه المعرفة بطريقة تتفوق بها على المنافسين أصبح أكثر أهمية من استغلال بقية مواردها، وأن كان استغلال بقية الموارد يعتمد على المعرفة المتاحة والقدرة على توظيفها بطريقة تحقق ميزة على المنافسين.

وبذلك يكون متخذي القرار أو صناع القرار هم المورد الحرج للمنظمة ولا يزال العقل والفكر البشري في المقام الأول إذ إن مرد هذه التطورات الحاصلة هي انتاج الفكر الإنساني في المجتمع المعرفي. وبذلك لابد من التأكيد على أهمية دراسة إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية التي تعتبر طريق المنظمات لقيادة المستقبل والتي هي محور بحثنا هذا الواضح أصبحت إدارة الجودة الشاملة لها دور مهم في إدارة المنظمات

وبدأت المنظمات بالاهتمام بهذا الجانب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فمن هنا ينبغي على الجهات في المنظمات والتي تعمل على دراسة الجودة الشاملة ومن ثم اختيار الاستراتيجية التي تناسب عملها لكي تتمكن من تقديم الخدمات الأفضل من أجل تحقيق الأهداف والغايات والتنافسية التي بنيت عليها هذه المنظمات من أجل النمو والاستقرار والبقاء

برزت اختلافات جوهريّة في كيفية النظر لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وقيمتها ، ففي أفضل المجتمعات المتقدمة نجد هناك اهتمام اكبر وعناية اكثر بموضوع إدارة المعرفة وحرصا على كيفية استغلالها وتوزيعها ، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية حول المفهوم الحقيقي لها وان الموضوع برمته لم ينل بشكل عام ، فلا يزال الجدل محتدماً من اهتمام الباحثين على المستويين المحلي والعربي لاسيما منظمات أو شركات وافرا حظا وزارة الصناعة في العراق بشكل خاص، إذ لا زالت هذه الشركات تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملي بين الخزين المعرفي للموارد البشرية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجية . حيث تعد عملية اتخاذ القرار من أصعب المهمات في إدارة المنظمات والشركات لان الإداري الجيد والقيادي لا يظهر نجاحه الا بعد اتخاذ القرار في المواقف الصعبة والأزمات التي تمر بالمنظمة أو الشركة ، وان إصدار القرارات والعقلانية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات للتعامل مع المشكلة واتخاذ الأسلوب المعرفي في عملية اتخاذ القرار .بالإضافة إلى ان أداة المعرفة هي حلقة مفقودة في بحوث إدارة الأعمال وان المشكلة الأساسية في المعرفة ليست في وجودها من عدمه لكن المشكلة ان الشركات لم تستفد من المعرفة المتوفرة في أذهان مديريها بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات

أسئلة البحث:

- ما هو دور عمليات تشخيص المعرفة في تحسين أداء عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة؟
- ما هو دور عمليات اكتساب المعرفة في المنظمة يزيد من فعالية استخدام المعرفة في اتخاذ القرار؟
- ما هو دور عمليات تخزين المعرفة يزيد من كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات؟
- ما هو دور عمليات توزيع المعرفة بين الفرق والأفراد يؤدي إلى تحسين توجيه القرارات واتخاذها بشكل أكثر فعالية؟

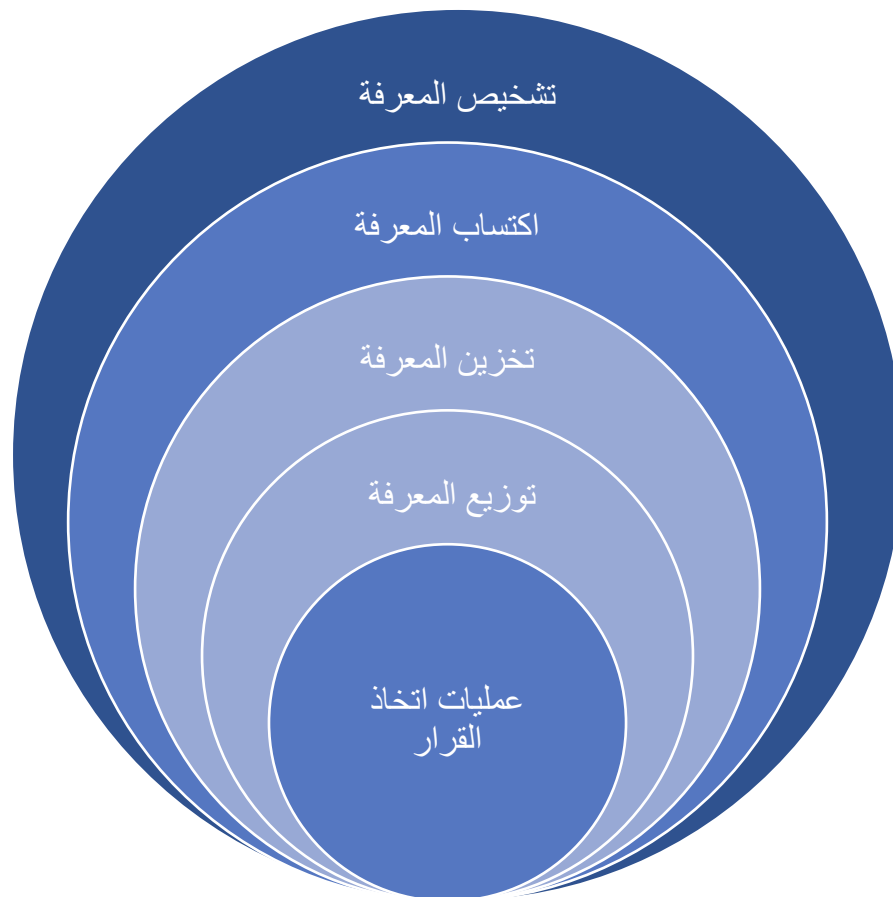
أهداف البحث:

- التعرف على دور عمليات تشخيص المعرفة في تحسين أداء عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- التعرف على دور عمليات اكتساب المعرفة في المنظمة يزيد من فعالية استخدام المعرفة في اتخاذ القرار.
- التعرف على دور عمليات تخزين المعرفة يزيد من كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات
- التعرف على دور عمليات توزيع المعرفة بين الفرق والأفراد يؤدي إلى تحسين توجيه القرارات واتخاذها بشكل أكثر فعالية

فرضيات البحث:

- H1: تحسين عمليات تشخيص المعرفة يؤدي إلى تحسين أداء عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- H2: تحسين عمليات اكتساب المعرفة في المنظمة يزيد من فعالية استخدام المعرفة في اتخاذ القرار.
- H3: تحسين عمليات تخزين المعرفة يزيد من كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات
- H4: تحسين عمليات توزيع المعرفة بين الفرق والأفراد يؤدي إلى تحسين توجيه القرارات واتخاذها بشكل أكثر فعالية

نموذج البحث:



منهجية البحث:

المنهجية:

تتمثل منهجية هذا البحث في المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى تفسير الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. يتم تحليل البيانات بشكل مفصل لفهم الأسباب والعوامل المؤثرة في الظواهر المدروسة.

العينة:

تتألف العينة من مجموعة محددة من الأفراد أو المؤسسات التي يتم اختيارها بشكل عشوائي ، حيث يتم اختيار العينة بعناية لتمثيل السكان المستهدفين وضمان موثوقية النتائج.

طرق جمع البيانات :

يتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتم إعداد استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة للمشاركين. تصميم الاستبانة يتم بعناية لضمان دقة البيانات وتمثيلية العينة. بعد ذلك، يتم توزيع الاستبانة على العينة المحددة وجمع البيانات من الردود.

طرق التحليل:

يتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب تحليلية متقدمة مثل التحليل الإحصائي والتحليل المتعدد المتغيرات. يهدف التحليل إلى فهم العلاقات والاتجاهات بين المتغيرات المختلفة واكتشاف النتائج الرئيسية والمعرفة الجديدة. تُقدم النتائج بشكل مفصل مع التركيز على التفسيرات والتوصيات المستنبطة من التحليل.

مصطلحات البحث

المعرفة:

"هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير"¹.

¹ الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. كلية الإدارة والاقتصاد – بغداد. (٢٠٠٥)، ص: ٨.

إدارة المعرفة:

يرى (الشمري، ٢٠٠٥) ان إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة اختيارها ، تنظيمها ، استخدامها ، نشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، حل المشكلات ، التعلم والتخطيط الاستراتيجي².

تشخيص المعرفة:

ويقصد فيها تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها، أي تحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، ومكان هذه المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات، وكذلك تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة التي تواجهها المؤسسة³

اكتساب المعرفة:

تشير هذه العملية الى عملية اكتساب المعرفة سواء من خلال اجراء المزيد من الدراسات أو من خلال التدريب خارج العمل، وهذا امر بالغ الأهمية لبقاء كل منظمة. فالمنظمة التي لا تحدث نفسها من حيث تنمية مهارت ستتجه نحو الاخفاق، وأحيانا يمكن أن تواجه منظمة مشكلة خطيرة تتطلب الاهتمام من متخصص، دون أن يكون لديه فكرة أن بإمكان أحد الموظفين

² الشمري، انتظار أحمد جاسم. إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ع(١١). (٢٠٠٦).

³ الملكاوي، إبراهيم والعمرى، أديب. دور إدارة المعرفة في التقليل من اثار المخاطر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة، الأردن (٢٠٠٧).

يمكنه التعامل مع مثل هذه المشاكل، وعليه يمكن حل المشكلة من قبل هذا الموظف؛ وتصبح معرفة جديدة ينبغي أن يكتسبها الجميع للتعامل مع الحالات المشابهة التي قد تحصل مستقبلاً⁴

تخزين المعرفة:

تشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، ويكون لاستخدام تقنيات المعلومات دور بارز في جميع مراحل هذه العملية⁵

توزيع المعرفة:

تنمو المعرفة نتيجة الاستخدام والمشاركة، وبزيادة الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد تصبح معرفة تشاركية، وتشمل عملية توزيع المعرفة العمليات عملية التوزيع، والنشر، والمشاركة، والتدفق، والنقل والتحري⁶.

⁴ Ikechukwu, D & Callystus, A. (2018). Knowledge Management and Organizational Commitment, International Journal of Business and Management Invention, (7), 319-24.

⁵ عبد الله، خالد عتيق سعيد وجرجيس، جاسم محمد. إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها. Qscience proceedings، (٢٠١٤).

h9t/tpq:p/r/odcx.2.d0o1i4.o.grgsl/a1.07.5339/qproc.2014.gsla.7

⁶ أبو عفيفة، عبد الرحمن. إدارة المعرفة وعلاقتها بالابداع الإداري، دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين (2019).

القرار: هو اختيار رشيد من بين عدة بدائل متاحة مرتبطة بالمشكلة مع من سيمسهم في تحقيق الأهداف.⁷

اتخاذ القرار:

" هو نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البدائل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتلاحقة التي يستخدمها متخذ القرار للوصول إلى القرار الأنسب"⁸

⁷ عايش، أحمد جميل. إدارة المدرسة "نظرياتها وتطبيقاتها التربوية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن (٢٠٠٩).

⁸ عزاب، محمد عبد الستار محمود. تطوير الإدارة التربوية في ضوء معايير التربية الشاملة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر (٢٠٠٨).

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة

-دراسة (الهمالى، ٢٠٢١) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
"دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة حالة بوزارة الثقافة بالدولة الليبية، ولتحقيق هدف الدراسة قام حثون بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية المكونة من (50) فقرة ما عدا البيانات الشخصية، وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ (276) فرداً. وقامت راسة على فرضية أساسية هي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة، نتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في اتخاذ القرار، وأن نسبة تير كانت (75.1%)، كما توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تشخيص المعرفة وتحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب وإجمالي اتخاذ القرار، كما صلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها الحرص على الاستعانة بالخبرات القديمة عن طريق ورش العمل وفرق العمل؛ لضمان الحصول على ارف جديدة، والعمل على تزويد العاملين في ديوان الوزارة بالنشرات والوثائق الدورية في التخصص لدعم معارفهم وخبراتهم، والسعي لاكتساب المعارف خبرات عن طريق الاعتماد على وسائل متعددة مثل التدريب والابتعاث إلى الخارج.

-دراسة (فكري وشادي، ٢٠٢٠) بعنوان " اثر عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات
"دراسة ميدانية على قطاع الفنادق في القاهرة الكبرى"

يهدف البحث إلى بيان مدى أثر عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات في قطاع الفنادق في القاهرة الكبرى، من خلال فرضيتين رئيسيتين: الأول هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات. الثاني هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات. تم اختيار عينة من 352 عاملاً من المجتمع المحلي للدراسة، من بين 4300 عامل في 10 فنادق. أسفر

البحث عن عدة نتائج، حيث أظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في هذه العلاقة. استنتج البحث عدة توصيات، منها ضرورة التركيز على عمليات تشخيص إدارة المعرفة ونشرها واكتسابها ومتابعتها، وكذلك مراعاة الفروق بين العوامل الديموغرافية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات.

-دراسة (عبيد، ٢٠١٥) بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم"

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات لدى الفئة الإدارية في البنوك التجارية في قطاع غزة، ولتحديد أثر المتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، مكان العمل، وعمر المنظمة على هذه العلاقة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة من ٣٥٢ عاملاً في ٨ بنوك تجارية في قطاع غزة. كشفت الدراسة عن عدة نتائج، منها ارتفاع تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة واتجاههم العالي لتوظيف هذه المفاهيم في عملية اتخاذ القرارات، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في قطاع غزة. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل المستوى التعليمي وعدد سنوات الخدمة في المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى توصيات مهمة، منها ضرورة الاهتمام بتشخيص ونشر إدارة المعرفة وتوظيفها في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى مراعاة الفروق الديموغرافية في استجابات المبحوثين.

-دراسة (عبد النور، ٢٠٢١) بعنوان "اثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار : دراسة ميدانية بمؤسسة الأدوية بالتجزئة- بسكرة"

تناولت الدراسة إشكالية إدارة المعرفة ومدى تأثير أبعادها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية. ولاختبار صحة الفرضيات المطروحة، أجريت دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الأدوية بالتجزئة - بسكرة، من خلال توزيع استمارة استبائية وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وبينما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين ونقل المعرفة في اتخاذ القرار

بالمؤسسة المدروسة، لم يكن هناك أي أثر لتوليد وتطبيق المعرفة في اتخاذ القرار، مما يؤكد على ضرورة اهتمام متخذي القرار بهذين البعدين الاستراتيجيين لإكساب المؤسسة محل الدراسة ميزة تنافسية.

الإطار النظري

مفهوم إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دوراً بارزاً في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات والشركات. تعتمد هذه العملية على جمع وتنظيم ومشاركة المعرفة والخبرات داخل المنظمة لتمكين اتخاذ القرارات الصائبة والمستنيرة. حيث تسهل عملية جمع وتوثيق المعرفة المتاحة داخل المؤسسة، سواء كانت ذات طابع فني أو تجريبي أو تجاري. هذا يشمل توثيق المعرفة الشخصية للموظفين الذين قد يتركون المؤسسة في أي وقت. كما تساعد إدارة المعرفة في تنظيمها وتصنيفها بشكل منطقي وسلس، مما يجعلها أكثر إمكانية للاسترجاع والاستخدام في وقت الحاجة. بالإضافة إلى أنها تعزز ثقافة المشاركة والتعاون داخل المؤسسة، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين والأقسام المختلفة. هذا يمكنهم من الاستفادة من تجارب بعضهم البعض وتجنب تكرار الأخطاء. كما توفر إدارة المعرفة البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء تحليلات شاملة وتقييمات دقيقة، مما يمكن القادة وصناع القرار من اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى الحقائق والأدلة.

نشأة مفهوم إدارة المعرفة

أهمية إدارة المعرفة للمنظمات

إدارة المعرفة في منظمات الأعمال تعد أكثر اتساعاً من المعرفة الفردية، حيث تتجاوز مجرد تجميع معرفة الأفراد لتشمل استثمار الموارد والإمكانيات المتاحة داخل التنظيم بأكمله. وتشمل هذه الموارد كافة النشاطات، سواء كانت مرئية أو غير مرئية. وبحسب الدراسات، تعتبر إدارة المعرفة مدخلاً مهماً في صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وهي تتميز بثلاثة مكونات أساسية: الإدراك، والتعميم، والتفكير (الكبيسي، 2002، ص 8). حيث يُتوقع أن تكون المعرفة الثروة الخفية للأمم والمؤسسات والأفراد.

كما توفر المعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الملائمة لأنشطة التنظيم بعدة سمات مميزة. وأشارت الدراسات إلى وجود أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية في المعرفة، والتي تشكل تفاعلاً مع عوامل تكنولوجية وتنظيمية، بالإضافة إلى التشكيلات والمحتوى التنظيمي.

والمعرفة في المؤسسات الاقتصادية ليست مجرد مجموعة من البيانات القيمة المتوفرة في قواعد البيانات والملفات العملية والبرمجيات والتصاميم التنظيمية، بل تتميز بصفة اللاملموسية القياسية، حيث تكون منتجاً غير ماديًا يصعب تداوله تجاريًا، لكنها مقياسية بما يكفي للسماح بالتنافسية. وهذه الصفة تشكل محور عمل المؤسسات التي تعتمد على المعرفة في بناء مستقبلها.

وقد تطورت فكرة إدارة المعرفة لتشمل الوجود غير المادي والثروة الخفية للأمم، مما خلق تحديات جديدة تفتح أمام منظمات الأعمال أفقاً جديدة للاستثمار والاستفادة من هذا الوجود بشكل مثمر. يهدف استخدام المعرفة من خلال إدارتها إلى إعادة بناء الهياكل الإدارية وتحديث الأساليب السابقة، حيث تتحول الإدارة من كونها فناً في الماضي إلى تركيز على المعرفة والفن في الحاضر.

وبما أن الإدارة تُعتبر عامل النجاح لأي منظمة بغض النظر عن نوعها، وبما أن المنظمات هي أساس حياتنا اليومية، فإن الكفاءة المعرفية والمعلوماتية تخترق هذه المنظمات. لذا، يُعتبر تطبيق إدارة المعرفة ضرورياً، حيث أن معظم هذه المنظمات تمتلك المعرفة ولكنها لم تستخدم بشكل مناسب. لذا، تسعى هذه المنظمات إلى إدارة هذا الوجود الحيوي، ويشير بعض الباحثين إلى مفهوم الإدارة بالمعرفة باعتبارها تطوراً في النظرة إلى المعلومات، بينما يرى آخرون أنها مفهوم متعلق بالثقافة التنظيمية، والبعض الآخر يراها تعبيراً استراتيجياً لمفهوم المعرفة. وبناءً على هذه التصورات، فإن إدارة المعرفة تعد عملية تساعد المنظمات على إنتاج والحصول على المعرفة واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويلها إلى معرفة قيمة وخبرات تعزز من قدرة المنظمة وكفاءتها، والتي تعتبر ضرورية لأنشطة الإدارة.

أهداف إدارة المعرفة

يعد تحقيق هذه الأهداف يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحسين أداء المنظمة من خلال استغلال المعرفة وتحويلها إلى قيمة ملموسة ونتائج ملموسة في جميع جوانب العمل. ومن هذه الأهداف:

- تحديد واستخدام المعرفة الداخلية والخارجية التي تلبي احتياجات المنظمة وتعزز فعاليتها.
- تشجيع العاملين على مشاركة وتبادل المعرفة وتقديم الحوافز لتحفيزهم على ذلك.
- تعزيز سبل التواصل والتبادل المعرفي بين أفراد المنظمة من خلال استخدام قنوات الاتصال المناسبة.

- استخدام المعرفة في تصميم العمليات وخطط الأداء وتطوير مهام العاملين.
- نشر المعرفة بين أقسام المنظمة ومستوياتها المختلفة، وكذلك تبادلها مع العملاء والشركاء خارج المنظمة.

عمليات إدارة المعرفة

توليد المعرفة:

تعتمد المؤسسات على عملية توليد المعرفة للحصول على المعلومات والمعارف الجديدة. تُعتبر هذه العملية مستمرة بين الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تستند إلى مشاركة الأفراد وفرق العمل لتوليد رأس مال معرفي جديد. تتضمن هذه العملية البحث والتطوير للحصول على الأفكار والمعارف من خلال حلول مبتكرة.

تخزين المعرفة:

يُشير خزن المعرفة إلى عملية الاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة، وذلك لتفادي خطر فقدان جزء من معارف المؤسسة نتيجة لرحيل الأفراد. يُعتبر توثيق الطريقة المناسبة لحفظ المعرفة بعد ترميزها وخزنها أمرًا ضروريًا للحفاظ عليها.

توزيع المعرفة:

تشمل عملية توزيع المعرفة نقل المعرفة بوسائل متعددة، سواء كانت رسمية كشبكات المعلومات الداخلية والتقارير، أو غير رسمية كالعلاقات بين العاملين في المؤسسة. يُعتبر الاعتماد على العمل الجماعي ضروريًا لنجاح هذه العملية.

تطبيق المعرفة:

يتمثل الهدف الأساسي من إدارة المعرفة في تطبيق المعرفة المتاحة للاستخدام الفعّال. يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستعمال في الوقت المناسب، دون فقدان استثمار تحقيق ميزة أو حل مشكلة معينة.

اكتساب المعرفة:

اكتساب المعرفة أمر أساسي للنمو الشخصي والمهني، حيث يمكن الحصول عليها من خلال التعلم المنظم، الخبرة العملية، والاستكشاف والبحث. بالتفاعل مع الآخرين والتعلم من تجاربهم، يتم تعميق الفهم وتطوير المهارات بشكل فعّال.

اتخاذ القرار

مفهوم اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة، وعلى أساس ذلك اهتم بها علماء الإدارة، وعلماء النفس؛ لأنها ترافق الإنسان بحياته اليومية والعملية، فالإنسان يختلف عن غيره من الكائنات الأخرى؛ لامتلاكه قدرات عقلية تحقق إمكانية التجربة والاختيار؛ لاتخاذ القرار المناسب عند مواجهة مشكلة ما. كما أن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر جزءاً أساسياً من عملية الإدارة في المؤسسات، حيث يتعين على المديرين تحليل المواقف والخيارات المتاحة بعناية لاتخاذ القرارات المناسبة. يُعرف القرار بأنه الاختيار الذي يفضلهُ المدير بعد تحليل الموقف، ويحدد مسار العمل والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة. وتعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية مركزية في المؤسسات التعليمية حالياً، حيث يتعين على الإدارة التركيز على اتخاذ القرارات الصائبة لتجاوز التحديات التي تواجهها وتحقيق الأهداف المنشودة.

أهمية اتخاذ القرار

اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر أساسياً للعمل المؤسسي، حيث تعتبر نقطة الانطلاق للأنشطة والفعاليات الإدارية. فهي تسهم في تحقيق المهام الإدارية وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، مما يعزز تحقيق الأهداف المنشودة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب القرارات الإدارية دوراً حاسماً في تنفيذ وتطبيق السياسات المؤسسية وضمان نجاح المؤسسة. ونظراً لتأثيرها الشامل على الفرد والمجتمع، فإن عملية اتخاذ القرارات تتطلب النظر في العلاقات الشخصية والتنظيمية التي تؤثر عليها.

بالإضافة إلى ذلك، تُعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية مسؤولية كبيرة على عاتق القادة والمديرين، حيث يجب عليهم أن يكونوا قادرين على تحليل المعلومات بشكل دقيق واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. فعلى الرغم من أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في تحقيق الأهداف المؤسسية، إلا أنها قد تواجه تحديات متعددة مثل عدم وجود معلومات كافية أو تناقض المصالح أو التأثيرات الخارجية. لذلك، يتطلب اتخاذ القرارات الإدارية النجاح في توفير المعلومات اللازمة، وتقييم البدائل المتاحة، وتوخي الحذر في تحليل النتائج المحتملة، بهدف تحقيق الفعالية والاستدامة في سير العمل المؤسسي.

خطوات اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرارات متواصلة ومتشابكة مع عمليات الإدارة الأخرى، وهي عملية تعتمد بشكل كبير على المعرفة. عملية اتخاذ القرارات عادة ما تكون مرتبطة بحل المشكلات التي تنشأ أثناء العمل، وتتألف من عدة خطوات تساعد في التأكد من اتخاذ قرارات سليمة وفعالة. وقد حدد (نوري، ٢٠١٣، ص: ٢٩) بعض الخطوات اللازمة لاتخاذ القرار ومنها:

- دراسة الوضع الحالي: يتضمن هذه الخطوة فحصاً مفصلاً لكل العوامل المؤثرة والمتأثرة بموضوع اتخاذ القرار.
- تحديد المشكلة: يتم هنا تحديد المشكلة أو المشكلات التي تتعلق بموضوع اتخاذ القرار بشكل واضح ودقيق.
- دراسة المشكلة: يتم في هذه الخطوة تحليل المشكلة المحددة وتحديد أسبابها وآثارها، وتوضيح العلاقات بين مكوناتها.
- وضع الحلول: استناداً إلى تحليل المشكلة، يتم تقديم مجموعة من الحلول الممكنة وتقييمها.
- اختيار الحل الأنسب: بناءً على المقارنة بين الحلول المقترحة، يتم اختيار الحل الأفضل الذي يتماشى مع ظروف المنظمة والموقف.
- تنفيذ القرار: لا يقتصر الأمر على اتخاذ القرار، بل يتعداه إلى وضع القرار في التطبيق بشكل فعال.
- تقييم القرار: بعد تنفيذ القرار، يتم تقييم فعالية الحل المقترح في حل المشكلة، وبناءً على ذلك يمكن تأكيد استمرار تنفيذه أو النظر في خيارات بديلة.

العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار

في عالم تسوده المنافسة الشديدة، تتعرض منظمات الأعمال لتحديات متعددة، ومن أبرز هذه التحديات هو اتخاذ القرارات. فعلى المدراء في هذه المنظمات أن يلعبوا دوراً حيوياً في تأثيرها وتوجيهها، خاصةً في ظل الظروف المتغيرة باستمرار. اتخاذ القرارات السليمة يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات لحل المشاكل الإدارية بشكل ذكي وموضوعي.

ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها السياسية في تحقيق أهداف منظمة الأعمال (الشماع ، ٢٠٠٠، ص: ٢٠٣)

في الحقيقة، يُعد اتخاذ القرار من بين أصعب مهام المديرين في المنظمات، سواء كانت هذه القرارات استراتيجية أو تكتيكية. يتوقع من المديرين أن يتمتعوا بالصفات والمعارف والقيم والخبرات التي تُمكنهم من ترجمة رؤية المنظمة إلى أفعال في الواقع، وذلك من خلال التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية بطريقة تتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة، فلا يزال العامل البشري في المقام الأول.

إن المعرفة المتاحة لدى المديرين، والتي تشمل الحدس والمهارات والتفكير، لم تُستغل بشكل كافٍ في تعزيز وتوجيه اتخاذ القرارات الإدارية بشكل فعال. لذلك، يجب أن ينظر العمل في المنظمات إلى العوامل التي تسهم في تعزيز القدرات المعرفية للموظفين، فمن المهم أن تتمكن المنظمات من استثمار هذه المعارف للمساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

يُعتبر القرار جزءاً أساسياً من العملية الإدارية، وله تأثيرات كبيرة على أهداف المنظمة وسيرها. وتقع المسؤولية عن اتخاذ هذا النوع من القرارات غالباً على المديرين. ولذلك، يجب على الإدارة العامة أن تتيح البيئة المناسبة للمعرفة والمعلومات التي تدعم اتخاذ مثل هذه القرارات، بحيث يكون للمديرين الحكمة والقدرة على حل المشكلات، بالإضافة إلى الإبداع والقدرة على التكيف مع التحديات المتغيرة.

كما يُلاحظ أن القرارات الاستراتيجية هي تلك التي تحدد مستقبل المنظمة، ولها تأثير شامل على وحداتها التنظيمية. وتتطلب هذه القرارات غالباً توفير معلومات ومعرفة كافية، بالإضافة إلى الحس الاستراتيجي والقدرة على التحليل. لذلك، فإن استثمار المنظمات في تعزيز القدرات المعرفية للموظفين يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق أهدافها بنجاح وفعالية.

نتائج البحث

في هذا الفصل، سوف نقوم بتحليل استبانة قمنا بإعدادها لقياس أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار. وقد اختارنا الاستبانة فهي أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات من عينة محددة من الأفراد أو المؤسسات بهدف فهم ظواهر معينة. تتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية لاستجلاء الآراء والتوجهات والسلوكيات المرتبطة بالموضوع المدروس. وقد بلغ عدد العينة الذي اخترناه لهذه الدراسة هو 26 فردًا. حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

أولاً: خصائص العينة:

العنصر	التكرار (n)	النسبة %
ما هو عمرك؟		
○ ٣٠-١٨	○ ٢٠	○ ٧٦.٩
○ ٤٥-٣٠	○ ٦	○ ٢٣.١
○ ٦٠-٤٥	○ صفر	○ صفر
ما هو جنسك؟		
○ ذكر	○ ٩	○ ٣٤.٦
○ أنثى	○ ١٧	○ ٦٥.٤
ما هو مؤهلك العلمي؟		
○ بكالوريوس	○ ١٩	○ ٧٦
○ دراسات عليا	○ ٦	○ ٢٤
ما هو مستواك الوظيفي؟		
○ إدارة عليا	○ ١٤	○ ٥٦
○ إدارة دنيا	○ ١١	○ ٤٤
ما هو عدد سنوات خبرتك؟		
○ أقل من ٥ سنوات	○ ١٤	○ ٥٦

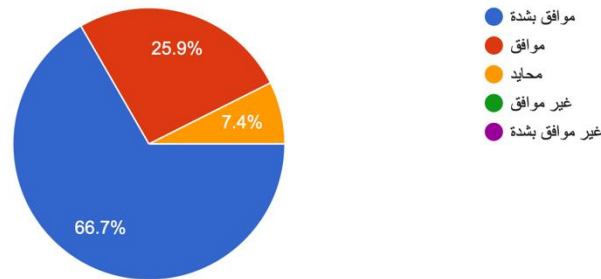
○ ٢٣.١	○ ٦	○ من ٦ سنوات – ١٠ سنوات
○ ١٩.٢	○ ٥	○ أكثر من ١٠ سنوات

القسم الأول: عمليات إدارة المعرفة

المحور الأول: تشخيص المعرفة

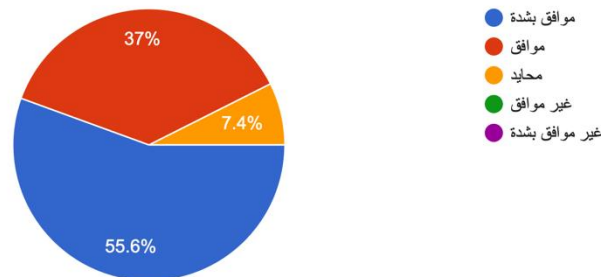
لديك اهتمام باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال المعرفة

لديك اهتمام باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال المعرفة
27 responses



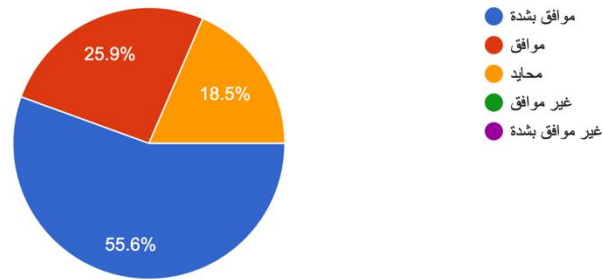
تقوم مؤسستك بتشخيص (تحديد) المعرفة المتواجدة لديها

تقوم مؤسستك بتشخيص (تحديد) المعرفة المتواجدة لديها
27 responses



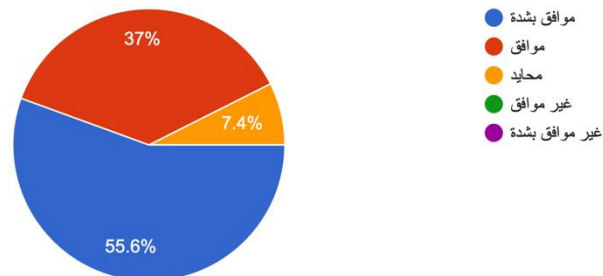
تؤدي مؤسستك معايير واضحة لتحديد المعرفة اللازمة لأعمالها

تؤدي مؤسستك معايير واضحة لتحديد المعرفة اللازمة لأعمالها
27 responses



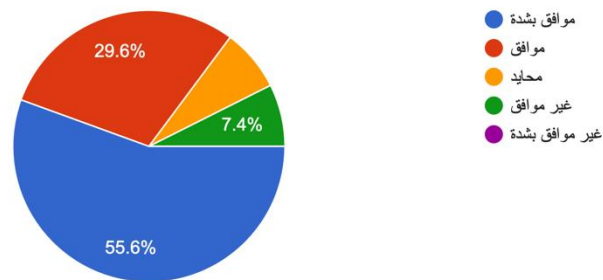
تعتمد المؤسسة على تشخيص المعرفة من خلال الخبرات المتواجدة لديها من مصادر المؤسسة الداخلية

تعتمد المؤسسة على تشخيص المعرفة من خلال الخبرات المتواجدة لديها من مصادر المؤسسة الداخلية
27 responses



تعتمد المؤسسة على تشخيص المعرفة من خلال الاستعانة بخبراء وفنيين من خارج المؤسسة (مصادر خارجية)

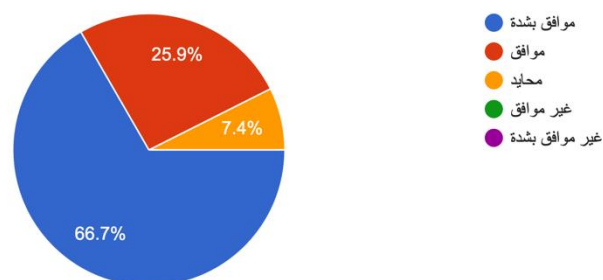
(تعتمد المؤسسة على تشخيص المعرفة من خلال الاستعانة بخبراء وفنيين من خارج المؤسسة (مصادر خارجية)
27 responses



المحور الثاني: اكتساب المعرفة

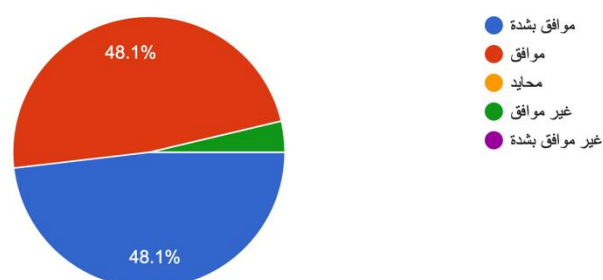
تشجع الإدارة العليا للمؤسسة الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لحل المشكلات

تشجع الإدارة العليا للمؤسسة الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لحل المشكلات
27 responses



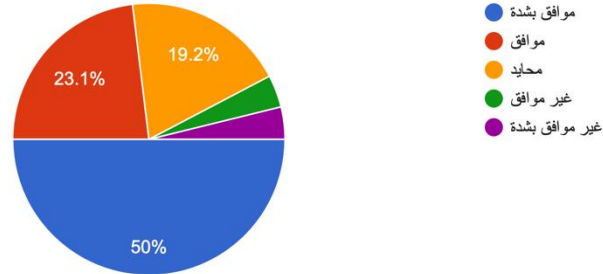
تقوم المؤسسة باستثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة

تقوم المؤسسة باستثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة
27 responses



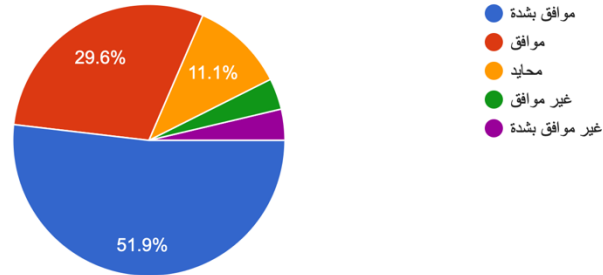
تعقد المؤسسة لقاءات دورية مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم

تعقد المؤسسة لقاءات دورية مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم
26 responses



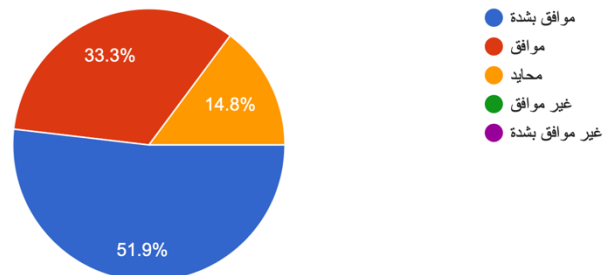
تكافئ مؤسستك الموظفين على الأفكار الابتكارية الجديدة و يتم اكتساب المعرفة من تجارب الموظفين

تكافئ مؤسستك الموظفين على الأفكار الابتكارية الجديدة و يتم اكتساب المعرفة من تجارب الموظفين
27 responses



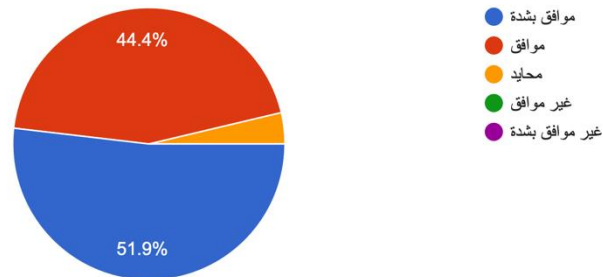
تشجع المؤسسة عمليات التواصل والتشبيك مع المؤسسات الأخرى للاستفادة من معارفها المتوفرة

تشجع المؤسسة عمليات التواصل والتشبيك مع المؤسسات الأخرى للاستفادة من معارفها المتوفرة
27 responses



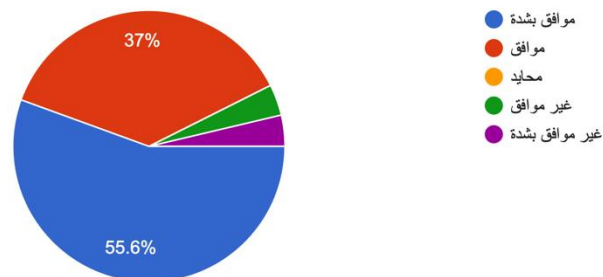
تقوم المؤسسة بتحديث المعلومات المتوفرة لديها باستمرار

تقوم المؤسسة بتحديث المعلومات المتوفرة لديها باستمرار
27 responses



تعد المؤسسة برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين

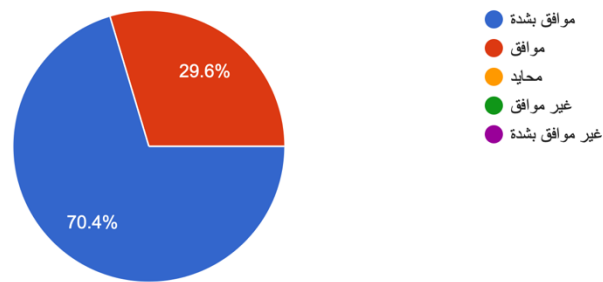
تعد المؤسسة برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين
27 responses



المحور الثالث: تخزين المعرفة

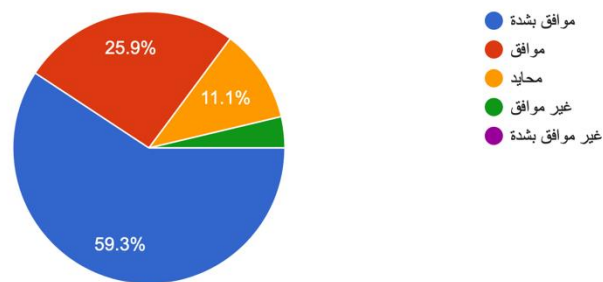
تعتمد مؤسستك في خزن المعارف والمعلومات على السجلات والوثائق المكتوبة

تعتمد مؤسستك في تخزين المعارف والمعلومات على السجلات والوثائق المكتوبة
27 responses



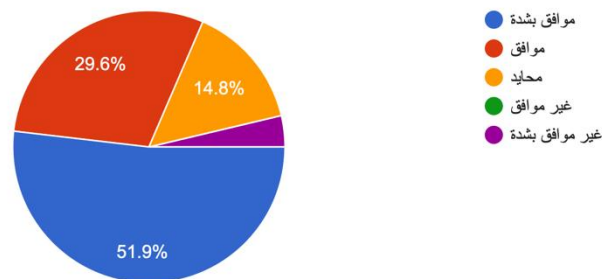
وجد في مؤسستك نظام إلكتروني لتخزين المعرفة وأرشفتها

وجد في مؤسستك نظام إلكتروني لتخزين المعرفة وأرشفتها
27 responses



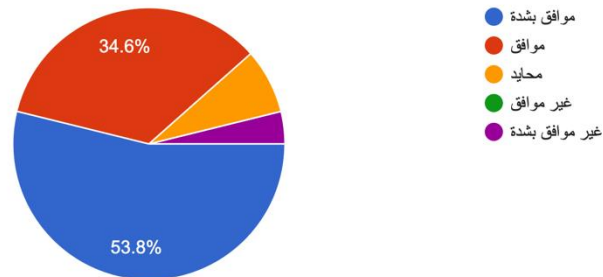
تدون مؤسستك الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وتحفظها في قواعد المعرفة

تدون مؤسستك الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وتحفظها في قواعد المعرفة
27 responses



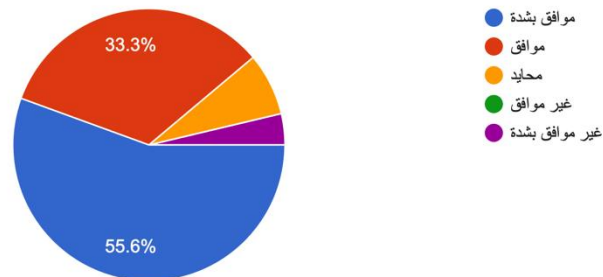
تمتلك مؤسستك أنظمة لإدارة المعلومات وتعتمد عليها في صنع واتخاذ القرارات

تمتلك مؤسستك أنظمة لإدارة المعلومات وتعتمد عليها في صنع واتخاذ القرارات
26 responses



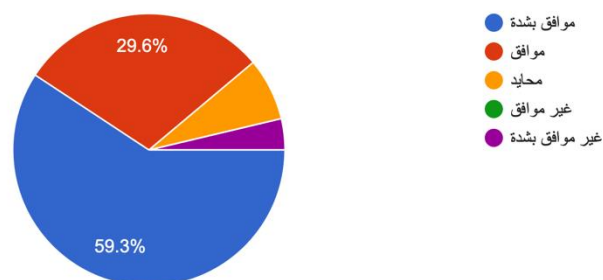
يوجد لديكم آليات محددة واضحة لتخزين المعرفة وتنظيمها وفق أولويتها لدعم القرار

يوجد لديكم آليات محددة واضحة لتخزين المعرفة وتنظيمها وفق أولويتها لدعم القرار
27 responses



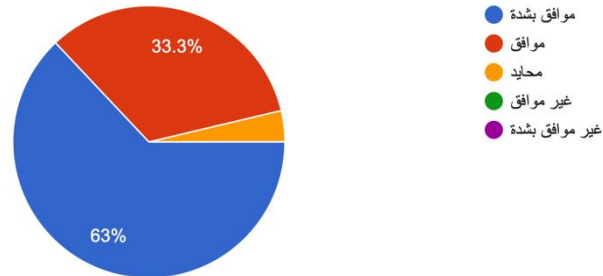
يسهل نظام المعلومات الموجود في المؤسسة الوصول إلى المعرفة بسهولة

يسهل نظام المعلومات الموجود في المؤسسة الوصول إلى المعرفة بسهولة
27 responses

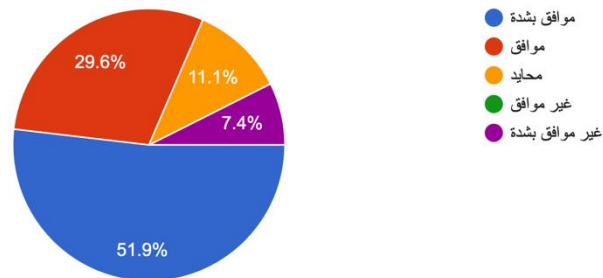


المحور الرابع: توزيع المعرفة

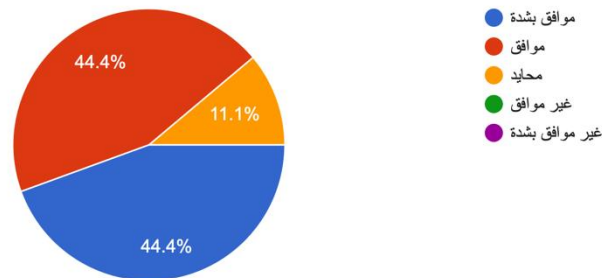
توفر المؤسسة شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات
27 responses



عمل مؤسستك على جعل المعارف والمعلومات متاحة لجميع الموظفين لديها
27 responses

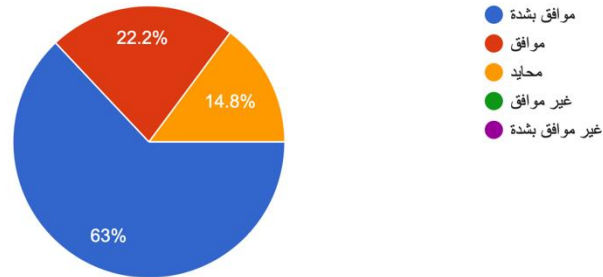


تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعلومات والمعارف
27 responses

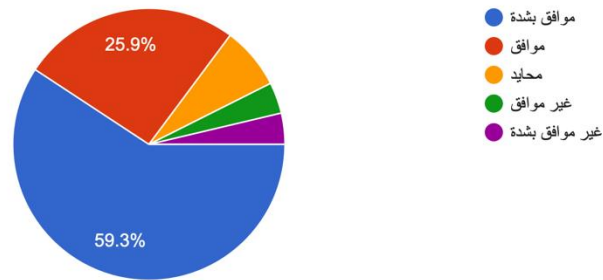


المحور الخامس: اتخاذ القرارات

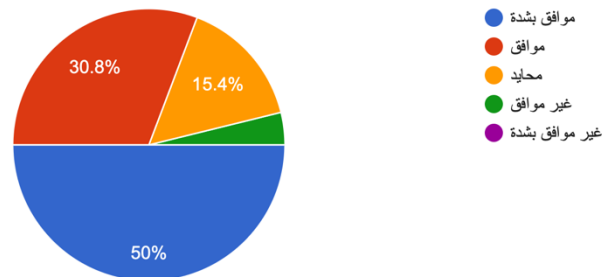
تتصف جميع القرارات المتخذة بواقعيها وإمكانية تنفيذه
27 responses



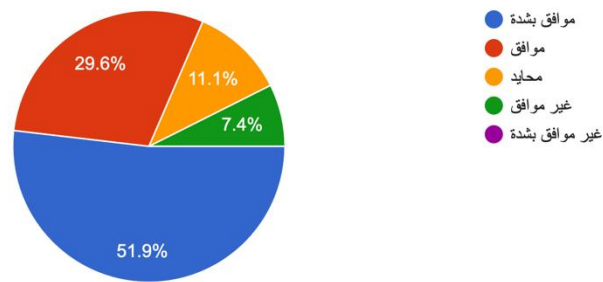
أثناء صنع واتخاذ القرار يؤخذ بعين الاعتبار مدى انسجام القرار مع القوانين وسياسات المؤسسة
27 responses



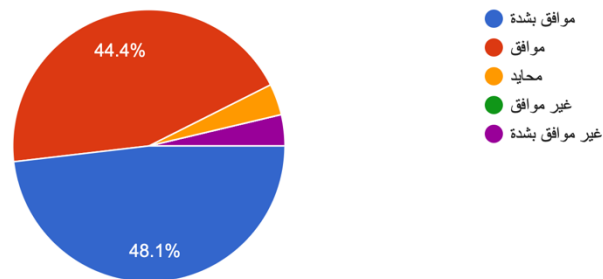
تحقق أغلب القرارات المتخذة الأهداف المرجوة منها
26 responses



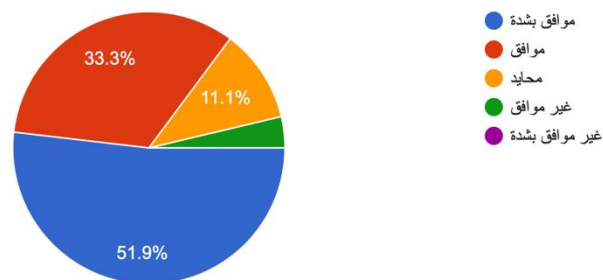
. يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في تقييم البدائل (الحلول) المتاحة لصنع واتخاذ القرار
27 responses



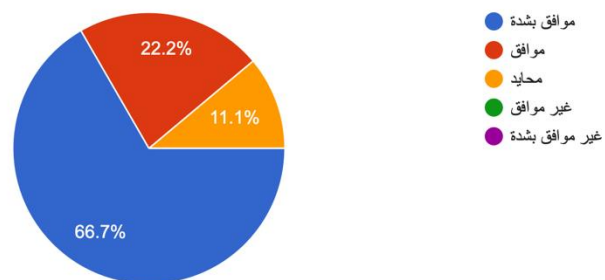
تتم متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بشكل دوري
27 responses



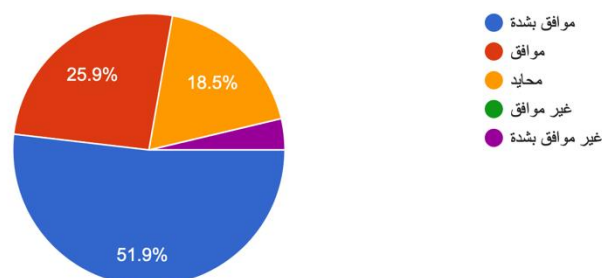
يؤخذ بعين الاعتبار خبرات الآخرين عند تحديد البدائل المطروحة
27 responses



يتم دراسة الآثار المترتبة على القرارات المتخذة بعناية
27 responses



يتم استخدام الأساليب الكمية عند صنع واتخاذ القرار
27 responses



المراجع:

- الكبيسي، 2002، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، بغداد .
- الشماع، خميل محمد، خضر كاظم حمود، 2000، "نظرية منظمة أعمال"، بغداد .
- نوري، مظفر محمد، (٢٠١٣). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك
- عايش، أحمد جميل. إدارة المدرسة "نظرياتها وتطبيقاتها التربوية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن (٢٠٠٩).
- ¹ عزاب، محمد عبد الستار محمود. تطوير الإدارة التربوية في ضوء معايير التربية الشاملة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر (٢٠٠٨).
- ¹ عبد الله، خالد عتيق سعيد وجرجيس، جاسم محمد. إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها. Qscience proceedings، (٢٠١٤).
- [h9t/tpq:p/r/odcx.2.d0o1i4.o.grgsl/a1.07.5339/qproc.2014.gsla.7](https://doi.org/10.5339/qproc.2014.gsla.7)
- ¹ أبو عفيفة، عبد الرحمن. إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين (2019).

Ikechukwu, D & Callystus, A. (2018). Knowledge Management and Organizational Commitment, International Journal of Business and Management Invention, (7), 319-24.