

## أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة ميدانية

سعيد شعبان حامد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة ، جامعة الأزهر - مصر  
said\_shaban@hotmail.com

(قدم للنشر في ١٢ / ٥ / ١٤٣١هـ، وقبل للنشر في ١٠ / ٢ / ١٤٣٢هـ)

**الكلمات المفتاحية :** إدارة المعرفة ، اتخاذ القرارات الإدارية.

ملخص البحث. سعى هذا البحث إلى اختبار اثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية . ولتحقيق أهداف البحث واختبار صحة فروضه ، تم تطوير استمارة استقصاء لغايات البحث وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالبنوك التجارية بلغ عددها ٣٩٤ عاملا . توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالبنوك التجارية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات الإدارية وكل من توافر المعرفة ونشر المعرفة ، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات الإدارية وتطبيق المعرفة.

### مقدمة

فقط لاتخاذ القرار ، بل إن القرار نفسه يعتبر حينئذ جزءاً

من المعرفة . (Jones,2006:116)

ونظراً لأن جوهر العملية الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مقبول ، والتعلم من التجارب والخبرات لزيادة فعالية تلك القرارات مستقبلاً ، فإن الأمر لا يتطلب فقط مجرد توافر معلومات عن الموقف ، ولكن أيضاً تفهم لكافة جوانب هذا الموقف ، بما يساعد على استخدام عدد من النماذج والمبادئ التي توفر إطاراً للقرارات المستقبلية ، وهذه العملية يمكن أن تعزى إلى قدرة المنظمة على إدارة معارفها . ويتم النظر إلى معارف المنظمة على أنها أصل من أصولها الإستراتيجية التي

مع بداية التسعينات من القرن الماضي ، زاد اهتمام الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة ، الاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات بدراسة إدارة المعرفة نظراً لما لها من دور هام في نجاح المنظمات في الأسواق التي تعمل بها . (Desouza and Awazu, 2004)

إن اتخاذ القرار الجيد عملية ضرورية لبقاء المنظمات ، وتتم عملية اتخاذ القرار من خلال تجميع المعرفة ، تكوين بدائل القرار وتقييمها ، وأخيراً اختيار أفضل البدائل ، وتشير هذه الخطوات إلى أن عملية اتخاذ القرار هي عملية كثيفة المعرفة . فالمعرفة ليست هامة

- ١- التعرف على واقع إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية بالبنوك التجارية السعودية العاملة في منطقة الرياض .
- ٢- اختبار ودراسة العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية .
- ٣- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن كل من إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية .
- تفوق في أهميتها الكثير من أصولها الملموسة الأخرى ، وأصبحت تقاس قوة المنظمة بما تملكه من معارف ، وهو ما دفع العديد من العلماء والباحثين إلى الاهتمام بإدارة هذه المعارف والاستفادة منها في حل مشاكل المنظمة وزيادة ميزتها التنافسية . (صديق، ٢٠٠٥: ٢)
- بالرغم من أهمية إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلا أن الباحث وجد أن الدراسات التي تناولتها ما زالت محدودة مما دفع الباحث للقيام بدراسته هذه، وذلك بدراسة وتحليل اثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

### أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية كما يتضح من النقاط الآتية:

- ١- من الناحية العلمية : يعتبر هذا البحث - في حدود علم الباحث - من أوائل البحوث التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية .
- ٢- من الناحية العملية : يعتبر قطاع البنوك التجارية من أهم قطاعات الجهاز المصرفي في المملكة العربية السعودية ، حيث تسهم البنوك التجارية في دعم الاقتصاد السعودي من خلال خططها وبرامجها الاستثمارية المتعددة التي تقدمها للقطاعات المختلفة الحكومية والخاصة ، كما تقدم البنوك التجارية وسائل واليات الدعم المالي والاستشاري للشركات والمؤسسات من التمويل والخدمات مع التركيز على القطاعات الحيوية الهامة مثل التعليم والصحة ومشروعات الإسكان وشق الطرق ومد الكهرباء والمياه ، إضافة إلى العمليات التجارية . كما تسهم البنوك التجارية بما يقرب من ٦٪ من الناتج المحلي الاجمالي عام ١٤٣٠ هـ . وهذه المساهمات يمكن زيادتها من خلال

### مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

”ما أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية“ . وينبثق من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية هي :

(أ) ما هو واقع إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية بالبنوك التجارية السعودية العاملة في منطقة الرياض ؟.

(ب) ما هي طبيعة واتجاه العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية ؟.

(ج) كيف يمكن زيادة فعالية إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية بالبنوك التجارية السعودية العاملة في منطقة الرياض ؟.

### أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

اللازمة للتعامل معها بشكل يساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية“.

وعرفها كذلك (Jones,2006:117) بأنها ” عملية الحصول على المعرفة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها ، وتحويلها إلى معلومات صريحة وواضحة يستخدمها العاملون في زيادة معرفتهم وبالتالي زيادة المعرفة التنظيمية“.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة هي « العمليات المنتظمة والمتكاملة التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة ، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي ».

١, ٢, ١, ٢ استراتيجيات إدارة المعرفة:

عرف (Jasimuddin, et.,-al., 2005:103) إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها ” تلك الخطة التي تصف كيفية إدارة المعرفة داخل المنظمة ، وذلك للحصول على المنافع المطلوبة منها سواء للمنظمة أو الأطراف الخارجية ” . ترتبط إستراتيجية إدارة المعرفة بإستراتيجية المنظمة الكلية وأهدافها ، واختيار إستراتيجية إدارة المعرفة المناسبة هو متطلب هام للوصول للأهداف التنظيمية. والإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة هي التي تتوافق بشكل كامل مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة وأهدافها ، وهذا بدوره يساعد على تحديد مبادرات إدارة المعرفة والتي تدعم رؤية ورسالة المنظمة وتعزز موقفها التنافسي . بالإضافة لذلك ، فإن المنظمة التي تعرف أكثر حول عملائها ، منتجاتها ، وأسواقها

زيادة إنتاجية الأصول المعرفية الموجودة بهذه البنوك وكذلك من خلال اتخاذ القرارات الإدارية على أسس علمية، بما يمكنها من تحسين مركزها التنافسي ، وبالتالي تعظيم قيمتها السوقية .

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ١- الإطار النظري

١, ١ إدارة المعرفة Knowledge Management

١, ١, ١- مفهوم إدارة المعرفة :

عرف (Zack,2001:46) المعرفة بأنها ” القيمة المبنية على تراكم المعاني التي تبثها المعلومات في شكل تجارب وخبرات واستنتاجات يمكن الاستفادة منها“ .

كما عرفها (Zimmerman,2003:27) بأنها ”معلومات أجريت عليها عمليات تنقية وتنسيق ، وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بصورة تساعد على التصرف بحكمة“ .

أما إدارة المعرفة فعرّفها (Hiscock, 2004:110) بأنها ” نظام يمدنا بمدخل متكامل لتحديد الأصول المعلوماتية بالمنظمة، وكيفية الحصول عليها، وتقييمها ، وهذه الأصول تشمل قواعد البيانات ، المستندات ، السياسات ، الإجراءات وكذلك المعرفة الموجودة في عقول العاملين بالمنظمة“ .

وكذلك عرفها (Burstein and Linger,2003:300) بأنها ” مفهوم شامل لعملية توظيف المعرفة داخل المنظمة ، ويشمل الحصول على المعرفة وتخزينها وتوزيعها واستخدامها في المنظمة“ .

كما عرفها (Brooks,2000:17) بأنها ”الإستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحديد المعرفة المطلوبة وابتكارها والسيطرة عليها ، وتنظيم وتعظيم المهارات الأساسية

وإستراتيجية إدارة المعرفة الشخصية وتوضيح العلاقة بينهما . وتهدف إستراتيجية التكيف إلى تبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمة ، كما أنها تساعد العاملين بالمنظمة على تطوير معرفتهم عن المفهوم ، الأدوات والرؤية المتعلقة بإستراتيجية إدارة المعرفة والقرارات المتعلقة بها .

٣, ١, ١- أهمية إدارة المعرفة :

٣, ١, ١- تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة ، سواء بالنسبة للمنظمة أو للعاملين فيها ، وبصفة عامة، فإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي:

أ) تشجيع الابتكار: يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر ، من أجل التحسين والتطوير . ويتطلب ذلك أن تكون لدى المديرين و العاملين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الأمور ولا يعنى ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإجبار أو الضغط ولكن من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدوة والمثل من قبل المديرين والقيادات.

ب) إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم : يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر على المستوي التنظيمي ، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة ، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة ، وبالتالي رأسها الفكري .

ج) تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم : تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير ، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة ، وفي ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة ، وإدارة فعالة

وتربط بين ذلك تكون ذات إستراتيجية فعالة وانجاز أفضل . (Savary,1999:98)

قسم (Hansen, et.,-al., 1999:110) إستراتيجيات

إدارة المعرفة إلى ثلاث إستراتيجيات هي :

أ) إستراتيجية إدارة المعرفة التكنولوجية : وتسمى هذه الإستراتيجية أيضا بإستراتيجية تكويد وترميز المعرفة ، وتصمم لهيكله وتبويب المعرفة التنظيمية ، وتتطلب هذه الإستراتيجية توافر تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات . وترتكز هذه الإستراتيجية على المعلومات والمعرفة الصريحة ولذلك يجب على العاملين بالمنظمة توضيح المعرفة الخاصة بهم لتحويلها إلى قواعد بيانات . وتهدف هذه الإستراتيجية إلى توفير المعلومات أو المعرفة المناسبة في الوقت المناسب . وتبرز هذه الإستراتيجية أهمية دور المعلومات والمعرفة من وجهة نظر الإدارة ، حيث يزداد الطلب على المعلومات والمعرفة عندما تواجه المنظمة بدرجة عالية من عدم التأكد ، ولذلك يجب على المنظمة تحديد نوع المعلومات والمعرفة اللازمة لحل المشاكل التي تواجهها .

ب) إستراتيجية إدارة المعرفة الشخصية: طبقا لهذه الإستراتيجية ، فإن المعرفة ترتبط بشكل كبير بالإفراد الذين قاموا بتطويرها ، فالمنظمات تركز على الحوار وأسلوب المناقشة وجها لوجه لنشر المعرفة بين إرجائها . وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تسهيل التعلم التنظيمي من خلال نشر الخبرات داخل المنظمة . كما تدعم هذه الإستراتيجية فرق العمل والمعرفة الخاصة بهم لحل المشكلات التي تواجه المنظمة .

ج) إستراتيجية التكيف: تقوم هذه الإستراتيجية بالدمج بين إستراتيجية إدارة المعرفة التكنولوجية

أ) الهياكل التنظيمية : مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات . وبصفة عامة ، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة المتوافقة مع معطيات عصر المعرفة ، مثل التحول من :

١- الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية المنبسطة Flat .

٢- النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد ، إلى النظم اللامركزية ، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في إيجادها .

٣- أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنزول إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية . (Marquardi,1996:140)

ب) الثقافة التنظيمية : الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم ، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة ، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل ، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين ، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني

للمعرفة ، وما تؤدي إليه من تمكين للعاملين ، ومن ثم تحسن عام في أداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها .

د) تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها : ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة ، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر . وتزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية تعطي المثل الأعلى وتشجع وتحفز على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة ، مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها أولاً بأول (خالد، ٢٠٠٦: ٢١١)

نخلص من ذلك إلى أن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات ، وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة انشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها . وفي الحقيقة إذا تمثلنا أهم التحديات التي تواجه إدارة أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ، فإن قدرتها على التعامل مع تلك التحديات أنها يتوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفة يوظفها المديرون والعاملون بها في مختلف الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضها .

٤ ، ١ ، ١ - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة ، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة ، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة . وبصفة عامة ، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية :

وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل ، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين . كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى ، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم ، من خلال الأداء ، والتعلم الفردي ، وتوليد معرفة جديدة باستمرار ، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة ، وهي مدير المعرفة. (عبد الوهاب ، ٢٠٠٧: ١٠، 84، Bams,2002)

١, ٥ - ١ - مراحل إدارة المعرفة :

تتمثل مراحل إدارة المعرفة فيما يلي :

(أ) توافر المعرفة :

وهي العملية التي تتضمن الحصول على المعلومات وتخزينها وصيانتها وجعلها ذات معنى وقيمة للمنظمة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية حيث تعد المنظمة مستودع للبيانات والمعلومات في أماكن متفرقة منها ، وترتبط ببعضها بأشكال مختلفة ، ومن ثم فأنها في حاجة إلى تنظيمها بشكل يساعد على الاستفادة منها ، علاوة على الحصول على المعارف من العاملين والجماعات من خلال الخبرات والممارسات والتجارب ، كما أن الحصول على المعارف واكتسابها من المصادر الداخلية تتضمن كافة الأنشطة اللازمة لتطوير إدراك العاملين والشعور بالحاجة إلى معارف جديدة ، وتحديد الفجوة المعرفية بما يساعد على تحديد شكل وخصائص المعرفة المطلوبة ، كما أنها تتضمن تحويل المعرفة الضمنية للأفراد في المنظمة إلى معرفة صريحة مفهومة ، وجعل

مفهوم إدارة المعرفة. كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة ، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. (Robbins,2000:234)

(ج) دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة . فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر . فإدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين ، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة . (المرسى ، ٢٠٠٥: ٥٥١)

(د) تكنولوجيا المعلومات : توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات ، والشبكة الداخلية Internet ، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات .

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوافر في نظام تكنولوجيا المعلومات عدة شروط منها :

١- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة .

٢- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام .

٣- التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد .

٤- القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات .

وحدد (بادراكو، ١٩٩٣: ٣) شروط نشر المعرفة فيما يلي :

- ١- أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة ، وهذه الوسيلة قد تكون شخص أو قد تكون شيئاً آخر .
- ٢- أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة ومضمونها وقادرة على نقلها .
- ٣- أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك .
- ٤- ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي .

ويرى كل من (Heisig and vorbeck , 2000: 119)

أن هناك عدة وسائل لتوزيع ونشر المعرفة منها:

- ١- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي .
- ٢- شبكة المعلومات الداخلية ( الإنترنت ) .
- ٣- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى .
- ٤- وكلاء المعرفة .
- ٥- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم .

وأكد (Herschel, 2000:38) أن عملية نشر المعرفة التي تم إنتاجها تستوجب تحويلها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة .

(ج) تطبيق المعرفة :

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة ، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها .

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة . وعلى المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manager) والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد ، وأنه يعمل كعنصر

المعرفة الكامنة في شكل واضح ومفهوم للجميع ، علاوة على تحقيق التكامل والتنسيق بين المعرفة المكتسبة والمعرفة القائمة .

كما يتم الحصول على المعارف من المصادر الخارجية عن طريق تقليد أفضل الممارسات Benchmarking وعقد المؤتمرات والاستعانة بالمستشارين ، وتحليل البيئة الخارجية ومتابعة التطورات التكنولوجية والعملاء والمنافسين والتعاون مع المنظمات الأخرى . وإنشاء قنوات المعرفة مع شركاء الأعمال .

وتتضمن عملية تخزين المعرفة وصيانتها عمليات تنظيم المعارف المتاحة وتخزينها في أشكال ومصادر مختلفة ، بالإضافة إلى عمليات تصنيفها وفهرستها وتلخيصها وهيكلتها في صورة رسمية بما يساعد على كفاءة استرجاعها عند الحاجة ، كما أنها تتضمن أيضاً كافة العمليات التي تهدف إلى صيانة المعرفة ووقايتها وبقائها في حالة صالحة للاستخدام بصفة مستمرة ، مع الأخذ في الاعتبار أن معارف اليوم قد تختلف عن معارف الغد ، لذلك لا بد من تقييمها واختبار مدى صلاحيتها ، ونظراً لأن معارف المنظمة تمثل ميزة تنافسية لها فإنها في حاجة إلى التأكد من أن معارفها حقيقية وموضع ثقة وأمنة ، وأن يتم حمايتها من عبث غير المختصين ، وضد عمليات القرصنة والحرق والإهمال وغيرها .

(صديق ، ٢٠٠٥: ٢٤)

(ب) نشر المعرفة:

المعرفة بوصفها أصلاً تزداد بالاستخدام والمشاركة ، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم ، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة ونشر المعرفة .

أ) مدخل أعطاء الأوامر Prescribed : ويوجد هذا المدخل عندما تكون المعرفة على مستوى المنظمة وتدار بصفة إلزامية من قبل إدارة المنظمة ، وفي هذا المدخل يعمل الأفراد في جماعات وفرق عمل داخل المنظمة ، ويتم الحصول على المعرفة وتخزينها وتوزيعها داخل المنظمة من خلال الهياكل الرسمية وبطريقة بيروقراطية، وهناك محاولات لقياس قيمة كل من المعرفة ورأس المال الفكري ، كما تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في إدارة المعرفة من حيث الحصول عليها ونشرها .

ب) مدخل الإذعان Compliance : ويوجد هذا المدخل عندما تكون المعرفة على مستوى الفرد وتدار بصفة إلزامية . وفي هذا المدخل يحصل الأفراد على المعرفة من خلال الطرق الرسمية لها مثل التدريب والتعلم المبرمج . ونشر المعرفة جزء من العمل الرسمي للأفراد ، وترتبط المكافآت التي يحصل عليها الأفراد بمعدلات أدائهم المعتمدة على المعرفة الموجودة لديهم ، كما أن الأفراد يعرفون ما هو متوقع منهم في عملهم .

ج) مدخل التكيف Adaptive : ويوجد هذا المدخل عندما تكون المعرفة على مستوى المنظمة وتستخدم المنظمة طريقة دعم وتمكين العاملين في التعامل مع المعرفة . وطبقاً لهذا المدخل فإن الأفراد يحصلون على المعرفة وينشرونها من خلال التفاعلات الاجتماعية التي تتم فيما بينهم ، أي أن شبكات المعرفة الموجودة في المنظمة في هذه الحالة تكون غير رسمية ، ويدعو هذا المدخل إلى تحطيم القيود الإدارية وغيرها التي تعوق نشر المعرفة والاستفادة منها داخل المنظمة .

د) مدخل التحديد الذاتي Self - determination : ويوجد هذا المدخل عندما تكون المعرفة على مستوى

فعال لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها ، و الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير ، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب . وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الإنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة ، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها . إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة ، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة ( Closed - Cycle ) وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها : الفرق متعددة الخبرات ، مبادرات العمل ، مقترحات الخبير الداخلي . إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها ، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف . ( Burk, 1999:22 ) .

٦ ، ١ ، ١ مداخل إدارة المعرفة :

يرى (Armistead and Meakins,2002:70) أن مداخل إدارة المعرفة وكما يوضحها شكل رقم (١) هي :

التكيف	إعطاء الأوامر	على مستوى المنظمة ككل
التحديد الذاتي	الإذعان	على مستوى الفرد

داعم إلزامي

الشكل رقم (١). مداخل إدارة المعرفة.

المصدر: Armistead ,C., and Meakins, M., (2002):49-71.



والعمليات الاجتماعية داخل المنظمة والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي للمعرفة ، وأن المعرفة التي يتم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك في المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ، ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي ، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة في المنظمة . ويتشابه هذا المدخل مع مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning على أساس أن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية ، وأن الهدف الأساسي للمعرفة هو تكوين وتخزين المعرفة وتوزيعها بين أرجاء المنظمة . أي أن السمة المشتركة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي المشاركة في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة . وينتج عن التعلم التنظيمي إضافة إلى الأصول المعرفية الحالية ، كما أنه يولد أصولاً معرفية جديدة . أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بتخزين وتوزيع الأصول المعرفية الحالية . كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة ، وأن ثمة تفاعل متبادل بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

(ج) مدخل تكنولوجيا المعلومات: ويقوم هذا المدخل على دمج البرمجيات Software مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها Hardware Infrastructure لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة واستخدامها . ويتم ذلك باستخدام وسائط تكنولوجية متعددة مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار والإنترنت .

(د) المدخل الإداري . ينظر المدخل الإداري إلى المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة

الفرد وتستخدم المنظمة طريقة دعم وتمكين العاملين في التعامل مع المعرفة . وطبقاً لهذا المدخل فإن هناك مستويات مرتفعة من نشر المعرفة وحل المشكلات ، وكذلك هناك فهم متفتح وواع من قبل العاملين للمعرفة الموجودة لديهم وأهميتها للمنظمة ، وتسهم الثقة بين المنظمة والعاملين في نشر المعرفة داخل أرجاء المنظمة ، ويعتمد التعلم والمعرفة لدى الفرد على إحداث مواقف جديدة وملاحظة إمكانية تطبيقها والتكيف معها من قبل الأفراد .

وهناك باحثون آخرون يرون أن مداخل إدارة

المعرفة هي :

(أ) المدخل الاقتصادي : وينطلق من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه ، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل ، وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساساً حول كيف نعرف ( know - How ) . ومن ثم فإنه جعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري Intellectual Capital وهذا ما يؤكد Drucker حيث يشير إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي ، بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأسمال يتكون من الأصول غير الملموسة Intangible Assets التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول .

(ب) المدخل الاجتماعي : وينطلق هذا المدخل من كون المعرفة عملية تعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة . ومن ثم يفترض هذا المدخل أن هناك ارتباطاً بين المعرفة

ج) معرفة تنظيمية : وتشير إلى معارف الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تحدد قدرتهم على أداء الأعمال وتطويرها ، وتطبيق ما يملكونه من معارف بحيث تصبح ثقافة ونمط أداء معين تتسم به المنظمة .

كما يرى (Spender,1996:72) أن المعرفة تنقسم إلى :  
أ) المعرفة الواعية : وهي معرفة فردية وصریحة مثل المفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها .

ب) المعرفة الموضوعية : وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة صريحة مثل المعرفة المهنية المشتركة والسائدة بين الأفراد .

ج) المعرفة الآلية : وهي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات ، وتتميز بكونها معرفة ضمنية وتتمثل في المهارات الفنية والمواهب والآراء عن البشر .  
د) المعرفة الجماعية : وهي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة .

١, ٢ اتخاذ القرارات الإدارية :

١, ٢, ١ تعريف اتخاذ القرارات الإدارية :

عرف (Jones,2006:116) اتخاذ القرارات بأنها ” عملية اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة بحيث يعطى البديل المختار أفضل النتائج المرغوبة “  
وعرفها (خماخم، ١٤١٢هـ :١١) بأنها ” جوهر

العملية الإدارية وتتطلب قدرة كبيرة على التحليل والدراسة للعوامل المختلفة التي تؤثر في القرار، كما تتطلب قدرة على التخيل واقتراح حلول مختلفة مع اعتبار أن القرارات هي الاختيار بين بدائل يتم المفاضلة بينها لعلاج مشكلة معينة “

وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية التنظيمية .

(Brooking,1997:364,Jennifer,2000:11,Gomolski

Blake,1997:6;Blake,1998:13 )

١, ١, ٧ أنواع المعرفة :

فرق ( Nanaka and Takeuchi,1995) بين نوعين من المعرفة هما :

أ) المعرفة الصريحة : وهي معرفة مقننة ومحددة المحتوى ولها مظاهر خارجية ويمكن التعبير عنها بوسائل متعددة سواء بالكتابة أو الرسم أو التحدث ، وتتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحويلها ونقلها .

ب) المعرفة الضمنية: وهي المعرفة التي توجد في العقل البشري وتشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي ، ومن ثم فإنها شخصية ، ويصعب توثيقها أو تقنينها ، وتتضمن عناصر إدراكية وعناصر فنية .  
وتعمل العناصر الإدراكية من خلال النماذج العقلية التي من شأنها مساعدة الفرد في التعرف على ما يدور حوله . أما العناصر الفنية فتتضمن المعرفة التي ترتبط بالممارسات والمهارات ، ونظرا لأن المعرفة الضمنية هي معرفة خفية وتعتمد على الخبرة ، فإنه من الصعب تحويلها من خلال الأجهزة الإلكترونية ، بل يمكن نقلها من خلال التفاعل الاجتماعي .

ويرى (McIure and Faroj,2000: 155) أن المعرفة

تنقسم إلى :

أ) معرفة فردية : وتتمثل في الأفكار والخبرات والتجارب التي يحملها الفرد .

ب) معرفة جماعية : وتشير إلى ما تملكه الجماعة من أفكار وخبرات تساعد على تكوين ثقافة مشتركة وتوافق للمعاني وأنماط السلوك .

ج) مرحلة تقييم البدائل واختيار البديل المناسب : في هذه المرحلة تكون هناك حالة من عدم التأكد عن ماهية البديل المناسب لحل المشكلة ، ولذلك يقوم الأفراد بتطوير قواعد المعرفة عن بدائل الحل . واختيار البديل المناسب يرتبط أحيانا بالمعرفة الصريحة والمعلومات الموجودة في المنظمة ، ولكن أحيانا لا يستطيع الأفراد التعبير عن مبررات اختيارهم لأحد البدائل ولذلك تتدخل طموحاتهم وتطلعاتهم لكي تعطيههم قدرة على اختيار البديل المناسب .

د) مرحلة تنفيذ البديل الذي تم اختياره : بمجرد اختيار البديل المناسب ، فانه يتم وضع هذا البديل موضع التنفيذ الفعلي ومتابعة تنفيذه . (Nicoles,2004:21)  
١,٢,٣ أنواع القرارات الإدارية :

تختلف وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات الإدارية أو تعدد أنواعها ، ومن أهم أنواع القرارات ما يلي :

أ) القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة :

تتصف القرارات المبرمجة والتي تسمى أيضا بالقرارات الروتينية بأنها تتكرر بصورة مستمرة، وتتعلق غالبا بالأعمال الجارية والمعتادة ، وغالبا ما تكون هناك إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية اتخاذ مثل هذه القرارات ، حيث يمكن جدولتها أو برمجتها وفقا لروتين معين ، ويمكن البت فيها بناء على التجارب السابقة ، وهذه القرارات تصدر عادة بطريق تلقائي وفوري ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهه ذهني لاتخاذها وتظهر عادة في نطاق الأعمال الكتابية، ومن أمثلة هذه القرارات : القرار بمنح إجازة لأحد العاملين بالمنظمة .

كما عرفها (الزهراني ، ١٤٢١هـ : ١١) بأنها ” عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل ، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار “

١,٢,٣ خطوات اتخاذ القرارات الإدارية :

تمر عملية اتخاذ القرارات بالمراحل الآتية :

أ) مرحلة تحديد المشكلة : يتم في هذه المرحلة تعريف وتحديد المشكلة التي تواجه المنظمة ، كما يتم فيها تحليل المشكلة لمعرفة أسبابها والعناصر الفرعية المكونة لها والتي لم تكن معروفة من قبل . وتساعد المعرفة الصريحة الموجودة في المنظمة على مناقشة مفهوم المشكلة وتحديد العلاقات الفرعية المكونة للمشكلة . وفي الحقيقة فإن مرحلة تعريف المشكلة وتحديد توجّهه بواسطة معتقدات الأفراد وذلك لتطوير الإدراك الخاص بتحديد المشكلة . وتقوم المنظمة بتحديد المشكلة على أنها تساؤل مطلوب الإجابة عنه .

ب) مرحلة تحديد بدائل الحل أو العلاج : في هذه المرحلة يقوم المديرون بالمنظمة بتطوير حلول للمشكلة التي هم بصدد حلها وذلك من خلال إمعان النظر في كافة البدائل الموجودة لحل المشكلة ، وخاصة البدائل غير التقليدية منها . وكل حل للمشكلة أو بديل يمثل حالة مستقلة ، ولذلك لا يستطيع المديرون التعامل مع الكم الكبير من المعلومات والمعرفة المرتبطة بكل حالة ، ولذلك يقوم المديرون بإعداد شبكة للمعرفة تساعدهم على تجميع المعلومات والمعرفة في إطار موحد . وعند إعداد وتطوير شبكة المعرفة يكون الأفراد قادرين على وضع الحلول المنطقية للمشكلة .

أما القرارات التي تتخذ في حالة عدم التأكد، فهي قرارات تتخذ في ظل ظروف غامضة إما لعدم توافر المعلومات الكافية أو الصحيحة عنها وإما لصعوبة التنبؤ بنتائجها أو أن هناك عدداً من النتائج لكل بديل، ولا توجد معرفة باحتمالات حدوث كل نتيجة من هذه النتائج تساعد متخذ القرار على المفاضلة بين البدائل المختلفة، وكثيراً ما تتخذ القرارات في مثل هذه الظروف بالاعتماد على المغامرة وتوقع المخاطر بعد أن تصل مرحلة البحث والتحليل إلى نقطة النهاية دونما نتيجة واضحة، أو عندما تكون هناك عدة بدائل غير مرضية ويعد بديل واحد الأفضل بالنسبة لمتخذ القرار ولكن احتمالات نجاحه تكون مهددة ببعض الصعوبات. (ياغي، ١٩٩٧: ٢١).

#### د- القرارات الارتجالية والقرارات الرشيدة:

القرارات الارتجالية هي تلك القرارات التي تتخذ بشكل عشوائي دون الاستناد إلى أبسط القواعد والمقومات الأساسية التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، وهذا النوع من القرارات سرعان ما نجد الاعتراضات تنهال مطالبة بالرجوع عن هذه القرارات وتصحيح الأوضاع والأخطاء، وإصدار تعليقات وتوضيحات مفسرة لها، وهي بهذا تكلف المنظمة وقتاً وجهداً ليس بالقليل، إضافة إلى إضعافها لثقة الجماهير وأصحاب العلاقات.

أما القرارات الرشيدة هي التي تتصاف بها الجهود وجميع الإمكانيات والمستلزمات الأساسية التي من شأنها زيادة الدقة ومضاعفة النتائج الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. (العتيبي، ٢٠٠٤: ٤٣)

أما القرارات غير المبرجة هي تلك القرارات التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيداً، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها. وعادة تظهر الحاجة لاتخاذ هذه النوعية من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها (مسلم، ١٩٩٤: ١١٩).

#### ب) القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

القرارات التنظيمية تتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الأفراد، وهي تعد بمثابة تشريعات ثانوية تصدرها الإدارة بغرض إحكام الأعمال الموكلة إليها. ومن أمثلة ذلك اللوائح ومنح السلطات والسياسات الواجبة الاتباع، وتعيين أجهزة العمل.

أما القرارات الشخصية فهي التي تخاطب فرد بذاته أو مجموعة محددة من الأفراد، كقرارات التعيين في الوظائف والفصل منها، والعلاوات والترقيات والمكافآت التي تمنح للعاملين وغير ذلك. (عساف، ١٩٨٢: ٧٧).

#### ج) القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام والقرارات التي تتخذ في حالة عدم التأكد:

القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام هي القرارات التي تتخذ في ظل ظروف مؤكدة، فهي القرارات الاعتيادية التي تكون نتائجها معلومة في ضوء التحليلات والتوقعات والتجارب السابقة ويكون لدى المدير متخذ القرار معلومة تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار وتتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها وضمان نتائجها ولذلك يفضل تحويل صلاحية اتخاذها لأدنى المستويات الإدارية ذات العلاقة المباشرة بها.

## ٤, ٢, ١ خصائص القرارات الإدارية :

تتصف القرارات الإدارية بعدة خصائص منها :  
 أ) القرارات الإدارية تسعى دائماً إلى إيجاد حل للمشاكل وذلك من خلال اتباع إستراتيجية محددة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة لاختيار الأنسب منها .

ب) يتضمن اتخاذ القرارات اتباع الأسلوب الإداري في محاولة التمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى إلى محاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات وبين النتائج المتوقع الحصول عليها .

ج) بعض القرارات إن لم يكن معظمها ، تتأثر بشخصية متخذ القرار وبالعوامل الشخصية والإدارية الأخرى بالتنظيم .

د) إن اتخاذ القرار مرتبط بدرجة من العقلانية والرشد في التفكير . (مسلم، ١٩٩٤ : ١٣٧).

٥, ٢, ١ المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية :  
 تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها منها :

أ) نقص المعلومات وعدم دقتها وحدثتها ، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها وتعدد الجهات الرسمية التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الإداري الواحد ، وطول الإجراءات وتعقدها ، وضعف الوعي التخطيطي ، ونقص الكفاءات الإدارية لدى موظفي الأجهزة الإدارية بصورة عامة ولدى القيادات الإدارية بصورة خاصة ، وفقدان التنسيق ، وغياب نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى تشتت الجهود والجهل بالقرارات التي تتخذ من قبل الأقسام والإدارات بالمنظمة الواحدة ، وعدم الاهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة

الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية ، وتردد بعض متخذي القرارات في المبادرة والمواجهة للمشاكل التي تواجه المنظمة .

ب) طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية ، والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات .

ج) تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات وأكثر ما يتضح ذلك في الدول النامية ، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات الاقتصادية الكافية لتحديث أجهزة الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة .

د) انخفاض مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المنظمات ، حيث إن معظم هذه اللوائح قد وضعت في ظروف معينة وكانت مناسبة في ذلك الوقت ، وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات .

هـ) المركزية الشديدة وعدم التفويض في اتخاذ القرارات، مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين ، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في رغبة القيادات الإدارية العليا وتفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم .

و) محدودية الرشد الإنساني في عملية اتخاذ القرارات والذي قد يرجع إلى :

١- صعوبة معالجة المعلومات مما ينتج عنه مشاكل التنبؤ بالأحداث المستقبلية .

يرى (Wiig,1994:35) أن نقص المعرفة من أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل القرارات الإدارية .

كما يرى (Clyde,2004:10) أن القرار هو جزء من المعرفة ، فصنع القرار يعنى صنع جزء جديد من المعرفة لم يكن موجودا من قبل . فالمعرفة الجديدة تصنع من خلال تحويل أو تجميع أجزاء من المعارف الحالية . ولذلك فإن اتخاذ القرار يمكن النظر إليه على أنه نشاط لصنع جزء جديد من المعرفة عن بدائل القرار المتاحة .

وكذلك يرى (Evangelou and Karacapilidis, 2007:1070) أن اتخاذ القرار نشاط رئيسي من أنشطة المنظمة يحتوي على سلسلة من الخطوات والمهام ويهدف إلى حل المشكلة أو استغلال فرصة متاحة ، لذلك فإن جودة القرار تعتمد على جودة المعرفة المستخدمة في صنعه واتخاذها.

كما يرى (Prusak,2001:1002) أن إدارة المعرفة هي مدخل إداري يهدف إلى الحصول على الأصول المعرفية وتشغيلها وتنظيمها وتخزينها لاستخدامها في الأنشطة التنظيمية مثل اتخاذ القرار .

وكذلك يرى (Evangelou,et.,-al.,2006:22) أن عملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة داخل المنظمة وهي ترتبط ارتباطاً قوياً بالاستغلال المناسب لكل موارد المعرفة التنظيمية المتاحة .

ويرى (Simon,1960) أن عملية اتخاذ القرارات تتكون من عدة مراحل من أهمها مرحلة تحديد المشكلة، وتعتمد هذه المرحلة بصفة أساسية على مدى وجود المعرفة والقدرة على التعامل معها . فاتخاذ القرار هي مهارة إدارة المعرفة ، فهي تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار ونتجه . ففي حالة توافر مهارة التعامل مع

٢ - عدم قدرة متخذ القرار على احتواء كافة المعلومات والقيم والسلوك المتوقع .

٣- كبر حجم المنظمات وتعقدها ، إضافة إلى أنه على المنظمة أن تهتم بمصالح المجتمع بجانب مصالحها .

٤- عوامل الزمن ، حيث إن الإطار الزمني المتاح لحل المشكلة قد لا يسمح باتباع الخطوات التي يجب اتباعها في اتخاذ القرار ، مما يدفع المدير إلى اتخاذ قرار قبل تجميع الحقائق الهامة وقبل الوصول إلى كل البدائل الممكنة .

٥- وجود العديد من الأهداف المتعارضة فيما بينها أحياناً ، مما يتطلب إجراء عملية مفاضلة بين هذه الأهداف المتعارضة . (الرويلي، ٢٠٠٠: ٣٧).

١,٣ العلاقة بين ادارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية : تعتبر وظيفة اتخاذ القرارات من أهم وظائف الإدارة التي تتم داخل المنظمة ، فهي عملية كثيفة المعلومات والمعرفة وتتطلب إدارة جيدة للمعرفة للحصول على النتائج المرغوبة منها . وخلال عملية إدارة المعرفة ، فإن متخذ القرار يضع نماذج مختلفة لإدارة المعرفة . وعند إعداد هذه النماذج ، فإن متخذ القرار يراعى تأثير العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية عليها نظراً لتأثيرها على النتائج المتوقعة منها .

ودراسة نماذج إدارة المعرفة أثناء عملية اتخاذ القرار تتطلب إطاراً شاملاً يحوى كلا من صفات وخصائص مفهوم إدارة المعرفة ، العوامل المؤثرة على هذه النماذج ، النتائج المترتبة عليها والعلاقات بينها .

(Kim,et.,-al.,2004:124)

وتوصل كذلك (Lee and Choi, 2000) في دراستهما لعينة من ٢٠٣ مفردة يعملون في عدة منظمات تعمل في أنشطة مختلفة في كوريا الجنوبية إلى أن هناك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وقدرة المنظمة على الإبداع، كما توصلت إلى وجود ارتباط بين إدارة المعرفة و كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

وتوصل (Islam, et., - al., 2007) في دراستهم لعينة من ٩٨ مفردة من مديري الشركات المتعددة الجنسية العاملة في ماليزيا إلى أن هناك ارتباط سلبي بين إدارة المعرفة و كل من الرسمية، المركزية، وكذلك وجود ارتباط إيجابي بين دعم الإدارة العليا وإدارة المعرفة.

ووجد (Sabherwal and Fernandez, 2003) في دراستهم لعينة من ١٥٩ مفردة من العاملين بمركز جون كيندي لأبحاث الفضاء بالولايات المتحدة الأمريكية، أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر على الأداء سواء على مستوى الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل.

وتوصل (Vekstein, 1998) في دراسته لعينة من ٣٦ شركة عالمية تعمل في صناعة السيارات إلى أن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي لهذه الشركات.

كما توصل (Choi, et., - al., 2006) في دراستهم لعينة من ١٣١ شركة بكوريا الجنوبية إلى أن إستراتيجية إدارة المعرفة تؤثر جوهرياً على الأداء التنظيمي لهذه الشركات.

٢, ٢ الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات :

توصل ( الزهراني، ١٤٢١هـ) في دراسته لعينة من ضباط الشرطة بمنطقة الرياض والشرقية بالمملكة العربية السعودية إلى أن هناك قدراً محدوداً من المشاركة في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، وأن من أهم المعوقات التي تحول دون مشاركة الرؤوسين في اتخاذ

المعرفة فإن هذا يساعد متخذ القرار على تحديد المشكلة وحلها. (Clyde, 2004:10)

وأخيراً يرى Drucker أن المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة في المنظمة، وأنها مصدر هام لحصول المنظمة على الميزة التنافسية. (Jones, 2006:116)

٢- الدراسات السابقة

١, ٢- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة :

توصلت ( زكية طاشكندي، ١٤٢٨هـ) في دراستها لعينة من ١٣٠ مفردة من مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بادارة التربية والتعليم بمديتي مكة المكرمة وجدة إلى أن مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات يدركن أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وأن إدارة التربية والتعليم لا تعطى الأولوية لإدارة المعرفة، كما توصلت إلى أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة تليها عملية نقل المعرفة واستخدامها، ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

توصل (keramati and Azadeh, 2007) في دراستهما لعينة من رؤساء الأقسام العلمية بإحدى المعاهد التعليمية بالهند كدراسة حالة إلى أن التزام الإدارة العليا المتمثل في التخطيط الإستراتيجي، الاتصالات والتدريب يؤثر على فعالية أنشطة إدارة المعرفة.

كما توصل ( صديق، ٢٠٠٥) في دراسته لعينة من ٣٠٢ مفردة من العاملين بالمركز الرئيسي بالبنوك التجارية العامة في مصر إلى أن هناك علاقة قوية بين الثقة التنظيمية الكلية وبين كافة مراحل إدارة المعرفة ماعدا مرحلة توافر المقومات اللازمة لإدارة المعرفة.

للشركة القابضة للتعدين والحراريات ومواد البناء إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية بكافة مكوناته يؤثر على عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية .

٣, ٢ الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات :

توصل ( Evangelou,et.,- al., 2006) إلى أن جودة اتخاذ القرار تعتمد على جودة المعرفة المستخدمة في اتخاذه .

كما توصل ( Evangelou and Karacapilidis,2007) إلى أن فعالية اتخاذ القرار تزداد عندما تتوافر لدى المنظمة الموارد المتعلقة بالمعرفة التنظيمية مثل التكنولوجيا ، الأفراد ذوى القدرة على الإبداع والابتكار .

وتوصل كذلك ( Botti,et.,-al.,2003) في دراستهم لعينة من ٦٠ طالبا بالفرقتين الثانية والثالثة بكلية التمريض في جامعة ملبورن باستراليا إلى أن المقدرة التعليمية للطالب تؤثر على اتخاذه للقرار في المهام البسيطة ، ولكن مع زيادة تعقيد المهام والأنشطة، فإن معرفة الطالب وخبرته تؤثر على مهارته في اتخاذ القرار .

وتوصل ( Michailova and Husted,2004) في دراستها لعينة قوامها ٥٣ مديرا للإدارات العليا والوسطى في ٢٥ شركة روسية تعمل في مجالات مختلفة إلى أن نشر المعرفة في أرجاء الشركة يرتبط إيجابياً بعملية اتخاذ القرار .

كما توصل ( Jones,2006) إلى أن إدارة المعرفة تؤثر على عملية اتخاذ القرار في كافة مراحلها سواء في مرحلة تحديد المشكلة ، تقييم البدائل ، اختيار البديل المناسب وتطبيق البديل المختار .

القرارات هي المعوقات التنظيمية تليها المعوقات الاجتماعية وأخيرا المعوقات الذاتية .

وتوصل (الجابري، ١٤٠٩هـ) في دراسته للقادة في بعض المنظمات الأمنية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية إلى أن استيعاب القرارات وإصدارها يتوقف على قدرة وكفاءة المستويات التنظيمية التي تصدر تلك القرارات والمتمثلة في المستويات العليا للإدارة ، كما أن الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات والإنترنت لهم أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات الأمنية .

كما توصل (العتيبي، ١٤٢٥هـ) في دراسته لعينة من ٢٣٠ مفردة من العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية إلى أن أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات هي الأنظمة واللوائح ، القوانين ، الأبحاث ، الخطط ، والتقارير الرسمية ، كما توصلت إلى أن للمعلومات دوراً فعالاً في عملية اتخاذ القرارات .

وتوصل كذلك ( Vitell and Singhalakoli,1993) إلى أن السياسات التنظيمية الواضحة والدقيقة تؤثر في إدراك المشكلات التي تواجهها المنظمة بطريقة أخلاقية، و من ثم وضع معايير لتقييم البدائل المتاحة للقرار .

وتوصل (weber,1993) إلى انه كلما زادت استقلالية المدير في اتخاذ قراراته ، وعدم تأثره بالضغوط البيئية أو الموقفية أو الضغوط من قبل رؤسائه كلما كان أكثر ميلا للقرارات الأخلاقية ، كما توصل إلى أن القرارات غير الأخلاقية تزداد في التنظيمات البيروقراطية التي تتسم بزيادة درجة الرسمية في العمل .

وكذلك توصل (صديق، ٢٠٠١) في دراسته لعينة قوامها ٣٠٠ مفردة من المديرين بالشركات التابعة



نظرية مثل دراسات:

Evangelou, et.,-al.,2006, Evangelou and Karacapilidis, 2007, Jones , 2006.

٤- أن بعضا من الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية تناولت مرحلة واحدة من مراحل إدارة المعرفة مثل دراسة Michailova and Husted,2004 التي تناولت مرحلة نشر المعرفة فقط دون بقية المراحل مثل توافر المعرفة وتطبيقها . مما يفقد نتائجها صفة الشمولية ويظهر بالتالي الحاجة إلى ضرورة تحديد العلاقة بين المتغيرات بصور متكاملة بما يساعد على زيادة فعالية اتخاذ القرار وهو ما سيحاول الباحث القيام به بالتطبيق على البيئة العربية.

٥- ندرة الدراسات العربية التي تناولت إدارة المعرفة ، وكذلك عدم وجود أية دراسة عربية تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية ، وهذا ما دفع الباحث للقيام بدراسته هذه .

### فروض البحث

بمراجعة الدراسات السابقة ، لاحظ الباحث عدم وجود أية دراسة تطبيقية تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة بكافة مراحلها واتخاذ القرارات الإدارية ، إلا أنه يتوقع وجود علاقة إيجابية بينهما .

وعلى ذلك قام الباحث بصياغة الفرض الرئيسي التالي :

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بكافة مراحلها واتخاذ القرارات الإدارية .

وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية هي :

وتوصل (Nicolas,2004) في دراسته لعينة قوامها

٩٢ شركة فرنسية إلى أن إستراتيجيات إدارة المعرفة المتمثلة في إستراتيجية إدارة المعرفة التكنولوجية ، إستراتيجية إدارة المعرفة الشخصية وإستراتيجية التكيف تؤثر على عملية اتخاذ القرار في كافة مراحلها.

### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة أمكن للباحث

ملاحظة ما يلي :

١- احتوت الدراسات السابقة على عدداً من

الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات أهمها :

(أ) أن إدارة المعرفة أثبتت جدواها في شتى المجالات والمنظمات (الصناعية ، الصحية ، التعليمية) .

(ب) أن إدارة المعرفة لاقت قبولاً من جميع هذه المنظمات .

(ج) أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً على الأداء العملي والسلوك .

(د) أن هناك دعوة من الباحثين بضرورة تطبيق إدارة المعرفة في منظماتهم لأن هذا العصر هو عصر المعرفة .

(هـ) لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تكون هناك وسائل اتصال فعالة وحديثة .

(و) ينبغي أن يكون هناك تشجيع من المديرين للعاملين على المشاركة في نقل المعارف والخبرات وذلك للمشاركة في إدارة المعرفة .

٢- أنها ساهمت في إلقاء الضوء على مفاهيم

وإستراتيجيات إدارة المعرفة وتحديد طبيعة تأثيرها على الأداء الفردي والجماعي بالمنظمة .

٣- أن معظم الدراسات التي تناولت العلاقة

بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية هي دراسات

## منهج البحث

## ١- مجتمع البحث والعينة

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من العاملين بالبنوك التجارية السعودية ، والجدول التالي يوضح عدد العاملين وحجم رأس المال بالبنوك التجارية السعودية.

الفرض الأول: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية .

الفرض الثاني : هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية .

الفرض الثالث: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية .

الجدول رقم (١). عدد العاملين وحجم رأس المال بالبنوك التجارية السعودية

البنك	عدد العاملين	حجم رأس المال بالمليون ريال
البنك السعودي الهولندي	١٧٢١	٣٣٠٧
البنك السعودي الأمريكي (سامبا)	٣٠٠٠	١٥٤
البنك العربي الوطني	٣٦٠٠	٧
البنك السعودي البريطاني (ساب)	٣٢٣٢	٨
البنك السعودي البريطاني (ساب)	٥٣٠٠	٢٧٥٠٠
بنك الراجحي	٨٠٠٠	١٥٠٠٠
البنك السعودي الفرنسي	٢٣٤٥	١٢٥٠٠٠
البنك الأهلي التجاري	٥١٢٦	٩
بنك الرياض	٤٧٦٨	١٦٠٠
البنك السعودي للاستثمار	٨١٧	٥٣
بنك البلاد	١٩٧٨	١٦
الإجمالي	٣٩٨٨٧	١٧٢٦٥٤

المصدر: من إعداد الباحث من واقع البيانات المستقاة من التقارير السنوية للبنوك محل الدراسة والبحث

بنك الراجحي ، البنك السعودي الهولندي وبنك

الرياض .

ب) تحديد حجم عينة البحث من العاملين بالبنوك وذلك من خلال المعادلة الآتية: (الصياد ومصطفى)

$$n = \frac{NPQ}{(N-1)A + PQ}$$

حيث إن:

وقد تم اختيار عينة البحث كما يلي:

أ) تم اختيار أكبر البنوك من حيث حجم رأس المال ، ومن وجهة نظر الباحث فإن كبر رأس المال يؤدي إلى توفير التمويل المناسب للحصول على الأصول المعرفية سواء المادية أو البشرية ، وعلى ذلك تم اختيار البنك السعودي الفرنسي ، بنك الجزيرة ،

n حجم العينة المطلوبة .  
 N حجم مجتمع البحث وهم العاملون بالبنوك التي تم اختيارها في العينة وعددهم ٢٢١٣٤ عاملاً .  
 P نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخصائص  
 موضوع البحث وهي ٥٠٪ .  
 $B^2/4 = A$  حيث إن B حدود الخطأ المسموح وهي ٥٪  
 لمستوى ثقة ٩٥٪ .  
 وبالتعويض في المعادلة:

$$\text{حجم العينة المطلوبة} = \frac{٠,٥٠ \times ٠,٥٠ \times ٢٢١٣٤}{٠,٥ \times ٠,٥ + ٤/٢(٠,٠٥) \times (١ - ٢٢١٣٤)}$$

٣٩٤ مفردة =

عدد القوائم السليمة والصالحة للتحليل لعينة العاملين  
 ٢٤٥ قائمة بنسبة ٧٧٪ .  
 ٢- مقياس الدراسة  
 ١, ٢ مقياس إدارة المعرفة:

استخدم الباحث مقياس ( صديق ، ٢٠٠٥ )  
 والذي يتكون من ثمانية و ثلاثين عبارة على مقياس  
 ليكرت الخماسي . وبلغ معامل الصدق كرونباخ ألفا  
 لبيانات الدراسة الحالية ٠,٨٧ .  
 ٢, ٢ مقياس اتخاذ القرارات:

اعتمد الباحث في إعداد مقياس اتخاذ القرارات على  
 مقياس (الحميضي ، ٢٠٠٧ ، العتيبي ، ٢٠٠٤ ، صديق ،  
 ٢٠٠١) وتم إعداد مقياس يتكون من إحدى وعشرين  
 عبارة على مقياس ليكرت الخماسي وبلغ معامل الصدق  
 كرونباخ ألفا لبيانات البحث الحالي ٠,٨٢ .

يحتوي هذا البحث على نوعين من المتغيرات هما:  
 أ) المتغيرات المستقلة وتشمل:

- ١- توافر المعرفة .
- ٢- نشر المعرفة .
- ٣- تطبيق المعرفة .

ب) المتغير التابع وهو اتخاذ القرارات الإدارية .

وقد تم توزيع عينة البحث على البنوك التي تم  
 اختيارها على أساس عدد العاملين بالبنك ، والجدول  
 التالي يوضح ذلك .

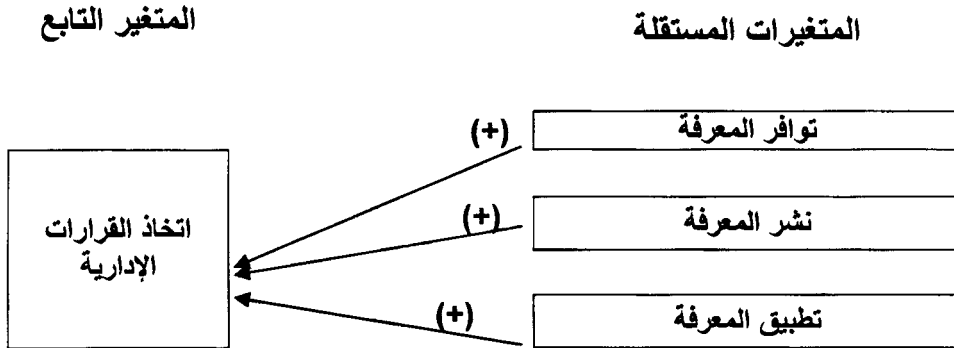
الجدول رقم (٢). توزيع عينة البحث على البنوك موضع البحث.

البنك	عدد العاملين	توزيع العينة
البنك السعودي الفرنسي	٢٣٤٥	٤٢
بنك الجزيرة	٥٣٠٠	٩٤
بنك الراجحي	٨٠٠٠	١٤٢
البنك السعودي الهولندي	١٧٢١	٣٠
بنك الرياض	٤٧٦٨	٨٦
<b>الإجمالي</b>	<b>٢٢١٣٤</b>	<b>٣٩٤</b>

المصدر: من إعداد الباحث من واقع البيانات المستقاة من التقارير السنوية  
 للبنوك محل الدراسة والبحث

وقد قام الباحث بجمع البيانات من قوائم  
 الاستقصاء المعدة لذلك ، وذلك من خلال توزيع  
 القوائم على الموظفين ثم المرور عليهم في نفس اليوم  
 للحصول عليها ، وكان عدد القوائم التي تم جمعها  
 ٣١٩ قائمة بنسبة استجابة ٨١٪ وقام الباحث بعد ذلك  
 بمراجعة قوائم الاستقصاء التي تم جمعها لاستبعاد  
 القوائم غير المستوفاة أو المستوفاة بطريقة خاطئة ، وكان

والشكل التالي يوضح العلاقات الخاصة بنموذج البحث المقترح:



الشكل رقم (١). العلاقات الخاصة بنموذج البحث المقترح

ب) حدود مكانية : تم إجراء هذا البحث على البنوك التجارية السعودية التي تقع في منطقة الرياض .  
ج) حدود مجاله تتمثل في :

١- إنه نظرا لاقصر البحث على العاملين بالبنوك التجارية السعودية ، فإن نتائج هذا البحث من وجهة نظر الصحة الخارجية External Validity لا يمكن تعميمها على غير هذا النوع من العاملين أو الذين يشغلون تلك النوعية من الوظائف . ومع ذلك فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تكون أساسا مفيدا للمقارنة بالنسبة لهؤلاء الباحثين الذين يرغبون مستقبلا في اختبار فروض تتعلق بالعلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية .

٢- تصنف الدراسة الحالية ضمن الدراسات المقطعية Cross- Sectional Studies والتي يتم فيها جمع البيانات مرة واحدة، الأمر الذي لا يمكن معه تتبع علاقة السبب والنتيجة بين المتغيرات الواردة في الدراسة والذي يمكن القيام به من خلال الدراسات على فترات زمنية متباعدة Longitudinal Studies .

### ٣- أساليب التحليل الإحصائي

قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام SPSS win . وقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها قوائم الاستقصاء وذلك لاختبار فروض البحث وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- ١- المتوسطات المرجحة للمتغيرات موضوع البحث سواء المستقلة أو المتغير التابع.
- ٢- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- ٣- معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- ٤ - الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.

### ٤- حدود البحث

يحتوي هذا البحث على المحددات الآتية :  
أ) حدود زمنية : تم إجراء هذا البحث خلال عام

٥- التحليل الإحصائي نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من اختبار فروض البحث قام الباحث باستعراض خلال قوائم الاستقصاء بجداول (٣)، (٤)، (٥).

الجدول رقم (٣). الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الارتباط			
			١	٢	٣	٤
اتخاذ القرارات الإدارية	٣,٣	٠,٤٦	١,٠٠			
توافر المعرفة	٤,٢	٠,٥١	**٠,٦٩	١,٠٠		
نشر المعرفة	٤	٠,٤٤	*٠,٦٥	٠,٢٣	١,٠٠	
تطبيق المعرفة	٣	٠,٥٤	*٠,٨١-	٠,٢٤	٠,١٣	١,٠٠

\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، \*\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١

الاحتياجات المعرفية المستقبلية ، ومنح العاملين الفرصة لإظهار قدراتهم على ابتكار المعرفة الجديدة، ووجود تقييم مستمر لمخزون المعرفة المتاحة بالبنك وتحديثه باستمرار ، وأخيرا سهولة استدعاء المعلومات والمعارف لمن يحتاجها من مصادرها المختلفة .

وكذلك يوضح أن نشر المعرفة بالبنوك التجارية السعودية كان بدرجة مرتفعة (٤) وهذا يدل على فعالية عملية نشر المعرفة وتمثل ذلك في : توافر الوسائل التي تساعد على التعلم من الخبرات والمعارف المتاحة بالبنك ، عدم وجود فجوة معرفية بين العاملين بالبنك ، إدراك العاملين لأهمية نشر وتبادل المعرفة مع الآخرين، وكذلك عدم احتفاظ العاملين بالمعارف الضمنية الموجودة لديهم ونقلها للآخرين .

كما يوضح أن تطبيق المعرفة بالبنوك التجارية السعودية كان بدرجة متوسطة (٣) وهذا يرجع الى احتمال عدم فعالية عملية تطبيق المعرفة وتمثل ذلك في: عدم إدراك العاملين لأثر إدارة المعرفة على أداء البنك، عدم تشجيع البنك للعاملين على استخدام المعرفة المتاحة وكذلك عدم وجود تغذية مرتدة للعاملين بالبنك عن مدى الاستفادة من إدارة المعرفة .

يوضح الجدول رقم (٣) أن فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالبنوك التجارية السعودية كان بدرجة متوسطة (٣,٣) وهذا يرجع إلى احتمال عدم اتباع الأساليب المنهجية العلمية الصحيحة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي تشمل التحديد الجيد للمشكلة وأسبابها وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب وتطبيقه .

وتمثل ذلك في : عدم كفاية المعلومات التي تساعد في تحديد أبعاد المشكلة ، عدم مساهمة العاملين المتأثرين بالمشكلة في تحديدها ، عدم وضوح معايير تقييم البدائل ، عدم دراسة النتائج المترتبة على القرار المتخذ ، عدم وجود خطة واضحة لتنفيذ القرار المتخذ، عدم وجود تغذية مرتدة عن مدى قابلية القرار المتخذ للتنفيذ ، وأخيرا عدم استيعاب العاملين لمضمون القرار الصادر إليهم .

ويوضح كذلك أن توافر المعرفة بالبنوك التجارية السعودية كان بدرجة مرتفعة (٤,٢) ويدل ذلك على: تشجيع البنك للعاملين على جمع المعلومات والمعارف من مصادرها المختلفة ، ووجود خطة لمواجهة

## الجدول رقم (٤). نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
اتخاذ القرارات الإدارية	توافر المعرفة	٠,٨١	١,٤	٠,٠١٢
	نشر المعرفة	٠,٩٨	٢,٩	٠,٠٠٣
	تطبيق المعرفة	٠,٨٧-	١,٨-	٠,٠٠٩

## الجدول رقم (٥). نسب التباين التي تفسرها المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع.

المتغيرات المستقلة	R <sup>2</sup>	DR <sup>2</sup> لكل متغير مستقل
توافر المعرفة	%٤٧	%٤٧
توافر المعرفة ونشر المعرفة	%٦٥	%١٨
توافر المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة	%٨٥	%٢٠

## اختبار فروض البحث

## اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول في هذا البحث على أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية .

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض ، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول أرقام (٣) ، (٤) ، (٥) على النحو التالي:

١- أن معامل الانحدار  $B_1 = ٠,٨١$  وذلك يعني

ما يلي:

أ) تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين توافر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية علاقة طردية، بمعنى أنه كلما توفرت المعرفة ارتفعت جودة القرار المتخذ .

ب) وتعني قيمة معامل الانحدار  $B_1$  (وهي ٠,٨١) أن زيادة توافر المعرفة بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير

طردي في جودة عملية اتخاذ القرارات الإدارية بقيمة ٠,٨١ وحدة.

٢- أن معامل الارتباط  $= ٠,٦٩$  ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين توافر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية علاقة طردية ، وأن قوة هذه العلاقة هي ٠,٦٩ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ .

٣- أن قيمة اختبار (ت)  $= ١,٤$  وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥ ، وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرض ، أي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية .

٤- يفسر توافر المعرفة  $(\Delta R^2) ٤٧\%$  من المتغير التابع وهو اتخاذ القرارات الإدارية .

## اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني في هذا البحث على أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية .

١- أن معامل الانحدار  $B_3 = -0,87$ ، وذلك يعني ما يلي:

أ) تشير إشارة معامل الانحدار السالبة إلى أن العلاقة بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية علاقة عكسية، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق المعرفة انخفضت جودة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ب) وتعني قيمة معامل الانحدار  $B_3$  (وهي  $-0,87$ ) أن زيادة تطبيق المعرفة بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير عكسي في اتخاذ القرارات الإدارية بقيمة  $0,87$  وحدة.

٢- أن معامل الارتباط  $= -0,81$ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية علاقة عكسية، وأن قوة هذه العلاقة هي  $0,81$  وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من  $0,05$ .

٣- أن قيمة اختبار (ت)  $= -1,8$  وهي معنوية عند مستوى أقل من  $0,05$  وهذا يؤكد ويدعم ثبوت عدم صحة هذا الفرض، أي أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية.

٤- يفسر تطبيق المعرفة ( $\Delta R^2$ )  $20\%$  من المتغير التابع وهو اتخاذ القرارات الإدارية.

### نتائج وتوصيات البحث

يتعرض الباحث إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها وأهم التوصيات المقترحة بشأنها.

أولاً: نتائج البحث:

تمثل نتائج البحث فيما يلي:

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول أرقام (٣)، (٤)، (٥) على النحو التالي:

١- أن معامل الانحدار  $B_2 = 0,98$ ، وذلك يعني ما يلي:

أ) تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين نشر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد نشر المعرفة زادت جودة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ب) وتعني قيمة معامل الانحدار  $B_2$  (وهي  $0,98$ ) أن زيادة نشر المعرفة بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في اتخاذ القرارات الإدارية بقيمة  $0,98$  وحدة.

٢- أن معامل الارتباط  $= 0,65$ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين نشر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية علاقة طردية، وأن قوة هذه العلاقة هي  $0,65$  وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من  $0,05$ .

٣- أن قيمة اختبار (ت)  $= 2,9$  وهي معنوية عند مستوى أقل من  $0,05$  وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرض، أي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية.

٤- يفسر نشر المعرفة ( $\Delta R^2$ )  $18\%$  من المتغير التابع وهو اتخاذ القرارات الإدارية.

### اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث في هذا البحث على أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية.

وتشير النتائج إلى ثبوت عدم صحة هذا الفرض، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول أرقام (٣)، (٤)، (٥) على النحو التالي:

## ثانياً: توصيات البحث:

يتعرض الباحث إلى مجموعة التوصيات التي يقترحها بشأن زيادة فعالية إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية بالبنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض، وذلك فيما يلي:

١- اتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي Systemic Thinking كأسس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات .

٢- تبنى إدارة البنوك مدخل إدارة المعرفة بحيث يكون من أهم أولوياتها .

٣- توفير الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة والتي تحتوى على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم .

٤- إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية للعاملين بالبنوك على كافة المستويات ، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية .

٥- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوى المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للبنوك ، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها بحيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات .

٦- تمكين العاملين ذوى المعرفة والتحول بعيدا عن أنماط التنظيم المركزية إلى مزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية منبسطة Flat تقل فيها المستويات التنظيمية وتفتح مجالات وآفاق بالاتصالات والتفاعل المباشر بين العاملين والإدارة.

٧- ضرورة دمج المعرفة التنظيمية في سياسات

١- هناك درجة متوسطة لفعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالبنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض (٣,٣) .

٢- هناك درجة مرتفعة من توافر المعرفة بالبنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض و بمتوسط حسابي (٤,٢) .

٣- هناك درجة مرتفعة لنشر المعرفة بالبنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض و بمتوسط حسابي (٤) .

٤- هناك درجة متوسطة لتطبيق المعرفة بالبنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض و بمتوسط حسابي (٣) .

٥- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية.

٦- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من Michailova and Husted,2004 .

٧- هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية.

وهذا يرجع من وجهة نظر الباحث إلى احتمال عدم كفاية الأصول المعرفية سواء المادية أو البشرية التي أسهمت في توافر ونشر المعرفة ، أو احتمال عدم كفاءة الأصول المعرفية المادية والبشرية ، لأنه قد تكون هذه الأصول متوافرة ولكنها لم تستخدم بالشكل المناسب .

٨- فسرت إدارة المعرفة بمراحلها الثلاثة مجتمعة وهى (توافر المعرفة ، نشر المعرفة ، وتطبيق المعرفة) (٨٥٪ من المتغير التابع وهو اتخاذ القرارات الإدارية ، وقد فسرت توافر المعرفة ٤٧٪ من اتخاذ القرارات الإدارية ، تلاه تطبيق المعرفة بنسبة ٢٠٪ ، وأخيرا نشر المعرفة بنسبة ١٨٪ .



خماخم ، عبد اللطيف عبد العزيز ، (١٤١٢هـ) ، اتخاذ القرارات : الرياض : جامعة الملك سعود .  
عساف ، محمود (١٩٨٢) ، أصول الإدارة : القاهرة : مكتب لطفى للنشر .

ياغى ، محمد عبد الفتاح ، (١٩٩٧) ، اتخاذ القرارات التنظيمية : الرياض : مطابع الفرزدق التجارية .

مسلم ، على عبد الهادي ، (١٩٩٤) ، نظم المعلومات الإدارية : الإسكندرية : مركز التنمية الإدارية .

#### ب) الرسائل والدوريات :

الجابري ، عباد عبید ، (١٤٠٩هـ) ، اتخاذ القرارات في المنظمات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .  
الحميضي ، عبد العزيز محمد ، (٢٠٠٧) ، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

خالد ، هادية فخر الدين ، (٢٠٠٦) ، إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .

الزهراني ، جمعان عوضة ، (١٤٢١هـ) ، صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية : الأساليب ، المعوقات ، وأنهاط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

وإستراتيجيات وخطط البنوك ، وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات ومعايير قياس الأداء وتقييم النتائج والإنجازات .

٨- ضرورة تصميم وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية لزيادة القدرات الابتكارية للعاملين واكتسابهم المعارف من مصادرها المختلفة ، وتنظيمها وتأمينها وتبادلها والاستفادة منها في تحقيق أهداف البنوك .

٩- توفير البيئة الكلية المناسبة إلى تشمل البيئة التنظيمية، البيئة التكنولوجية والبيئة المعرفية التي تحقق التمكين المعرفي .

١٠- استحداث مسمى المسئول الرئيسي للمعرفة (CKO) Chief Knowledge Officer وذلك لمساعدة العاملين وحثهم على رفع كفاءتهم وقدراتهم في تطبيق التقنيات الحديثة في عملهم .

١١ - إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة المعرفة منها:

أ) أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي .

ب) أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة .

ج) أثر جودة حياة العمل على إدارة المعرفة .

#### المراجع

أولاً: المراجع العربية :

أ) الكتب:

المرسى ، إدريس ، (٢٠٠٥م) ، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

باداركو ، جوزيف ، (١٩٩٣) ، حلقة المعرفة : كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية : القاهرة : شعاع للنشر .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

**A) Books:**

- Barnes, S.,** (2002), *Knowledge Management System: Theory & Practice*, London: Thomson Learning.
- Boisot, M.,**(1998) , *Knowledge Assets*, New York: Oxford University Press
- Bukwitz ,W., and Williams, R,** (1999), *The Knowledge Management Field book*, London
- Pearson Education, Heisig,P and Vorbeck, J.,**(2000), *Benchmarking Survey Results*, Berlin Germany .
- Marquardi ,M.,** (1996), *Building the Learning Organization*, New York: McGraw Hill Nonaka,I, and Takeuchi,H.,(1995), *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, New York : Oxford, University Press.
- Robbins, S.,** (2000), *Essentials of Organization Behavior*, New Jersey: prentice Hall .
- Wiig, k.,** (1994), *Knowledge Management : The Control Management Focus for Intelligent – Acting Organizations*,Arlington, TX: Schema Press.

**B) Periodicals:**

- Armisted ,C., and Meakins,M.,** (2002), A Framework for Practising Knowledge Management, *Long Range Planning*, Vol.35, No.3,pp. 49-71.
- Blake,P.,**(1998), The Knowledge Management Expansion, *Information Today*, Vol. 15, No.1,pp.13-26.
- Botti,M.,et.,-al.,** (2003), Role of Knowledge and Ability Clinical Decision Making, *Nursing and Health Sciences* , Vol.5,No.1,pp.39-49.
- Brooking , A.,** (1997), The Management of Intellectual capital, , *Journal of Long Range Planning*, Vol.30, No.3,pp. 364-373.
- Brooks,C.,**(2000),Knowledge Management and Intelligence Community , *Defense Intelligence Journal*, Vol.9 , No.1 ,pp.15-24.
- Burstein, F., and Linger , H.,** (2003), Supporting Post – Fordist Work Practices : A knowledge Management Framework for Dynamic Intelligent Decision support ,*Journal of IT & P*, Vol.16, No.3,pp.289-305.
- Burk, Mike,** (1999), knowledge Management : Everyone Benefits by Sharing Information , Public Roads, Nov.- Dec.
- Choi,B.,et.,-al.,**(2006),Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance : A Complementarily Theory – Based Approach , *Omega*, Vol.38 , No.3 ,pp.50-75.
- Clyde,W.,** (1995), Knowledge Management in Decision Making and Decision Support , *Knowledge and Policy* , Vol.8 , No.1 ,pp.10-25.

صديق، محمد جلال، (٢٠٠١)، تحليل مساري لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد ٢، ص ١-٦٤ .

صديق ، محمد جلال ، (٢٠٠٥) ، أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، كلية التجارة، جامعة الأزهر، عدد ٢، ص ١-٤٥

طاشكندی ، زكية ممدوح ، (١٤٢٨هـ) ، إدارة المعرفة ، أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

عبد الوهاب ، سمير محمد ، (٢٠٠٧) ، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية ، مركز الدراسات والاستشارات ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .

العتيبي ، فيحان محيا ، (٢٠٠٤) ، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

**ج) التقارير :**

البنوك التجارية السعودية، التقرير السنوي، ١٤٣٠هـ.

- Kim,S.,et.,-al.**, (2004), Building a Knowledge Model : A decision Making Approach, *Journal of Knowledge Management* , Vol.5 , No.1 ,pp.122-134.
- Lee, H. and Choi,B.**,(2000), Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance : Integration and Empirical Examination , *APDSI*, Vol. 3 ,No., 1, pp.1-20 .
- Mclure,M., and Farj,S.**, (2000), It is What one does :Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.9, No.2,pp.155- 173.
- Michailova,S.,and Husted, K.**, (2004), Decision Making in Organizations Hostile to Knowledge Sharing *Journal of East European Management Studies*, Vol.9,No.1,pp.7-21 .
- Nicolas, R.**,(2004), Knowledge Management Impacts on Decision Making, *Journal of Knowledge Management* , Vol.8 , No.1 ,pp.20-35.
- Prusak,L.**, (2001), Where Did Knowledge Management Come From ? *I B M System Journal* ,Vol.40 , No.4 ,pp.1002-1007.
- Sabherwal R., and Fernandez I.**, (2003), An Empirical Study of The Effect of Knowledge Management Processes at Individual ,Group, Organizational Level , *Decision Sciences*, Vol., 34,No., 2, pp.225-260.
- Savary,M.**,(1999), Knowledge Management and Competition in The consulting Industry *California Management Review* , Vol. 41, No.2,pp. 95-107.
- Spender,J.**,(1996), Organizational Knowledge, Learning and Memory : Three Concepts in search of a Theory , *Journal of Organizational Management* , Vol.9, No.1,pp. 70-73.
- Vekstein ,D.**, (1998), Managing Knowledge and Corporate Performance : An Empirical Analysis of The World Automobile Industry, *Omega, International, Journal of Management Science*, Vol.26 , No.5 ,pp.551-568.
- Vitell,S., and Singhapakoli**, (1993), Ethical Ideology and its Influences on The Norms and Judgments of Marketing Practitioners , *Journal of Marketing Management* , Vol.3 , No.1 ,pp.1-11.
- Weber,J.**,(1993), Moral Reasoning : Assessing Their Response in Three Moral Dilemmas, *Human Relations*, Vol.43 , No.7 ,pp.687-702 .
- Zack,M.**,(2001), Managing Codified Knowledge , *Sloan management Review* , Vol.45 , No.6 ,pp.46-57.
- Zimmerman, K.**,(2003), Can You Measure Return on Knowledge, *KM World Magazine* , Vol.12 , No.4 ,pp.23-40.
- Desouza,K.,and Awazu,Y.**,(2004), Need to – Know Organizational Knowledge and Management Perspective, *Information , Knowledge and System Management* , Vol.4 , No.1 ,pp.107-115.
- Evangelou,E., and Karacapilidis,N.**, (2007), A multidisciplinary Approach for Supporting Knowledge-Based Decision Making in Collaborative Setting, *International, Journal of Intelligence Tools* , Vol.16 , No.6 ,pp.1069-1092.
- Evangelou,E.,et.,-al.**, (2006), On The Development of Knowledge Management Services for Collaborative Decision Making, *Journal of Computers* , Vol.1 , No.6 ,pp.19-35.
- Gomolski, B.**, (1997), Users Ought to Share Their Know – How , *Computer world*, Vol.31 , No.4,pp.6-18.
- Hansen, M.**, (2000), Knowledge Networks : Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies, *Organizational Science* , Vol.13 , No.3 ,pp.232- 248.
- Hansen, M., et., -al.**, (1999), What' s Your Strategy for Managing Knowledge , *Harvard Business Review* , March – April , pp.106-116.
- Herschel,R.**, (2000), Chief Knowledge Officer :Critical Success Factors for knowledge Management Information Strategy , *The Executive Journal* ,Vol.16,No.4.
- Hiscock,J.**,(2004), Developing Knowledge Management Awareness in Public Relation Students , *Public Relation Review* , Vol.30 , No.1 ,pp.1-14.
- Islam,Z.,et.,-al.**, (2007), The Role of Knowledge Management Practices on Organizational Context and Organizational Effectiveness, *ABAC, Journal* , Vol., 28 ,No., 1, pp.42-53 .
- Jasimuddin ,S.**, (2005), The Paradox Using Tacit and Explicit Knowledge Strategies to Face Dilemmas, *Management Decision* , Vol.43, No.1,pp.102 -112.
- Jennifer,R.**, (2000), From Learning Organization to Knowledge Entrepreneur , *The Journal of Knowledge Management* , Vol.4 , No.1 ,pp.11-21.
- Jones, K.**, (2006) , Knowledge Management As a Foundation for Decision Support Systems , *The Journal of Computer Information Systems* , Vol. 46, No.4,pp.116 -127.
- Keramati,A.,and Azadeh,A.**, (2007), Exploring The Effects of Top Management Commitment on Knowledge Management Succession Academia : A case Study , *Proceedings of World Academy of Science , Engineering and Technology* , Vol. 21 ,No.5 , pp.292-317 .

### الملاحق

#### قائمة استقصاء العاملين بالبنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض

السيد الفاضل :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية ، وحيث إنني أقوم بإجراء بحث حول أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية ، لذلك فإن تعاونكم الفعال معي سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن يُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وإنني إذ أشكر لكم حسن تعاونكم معي لكم مني كل تحية وتقدير.

الباحث

دكتور/ سعيد شعبان حامد

س ١: فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بإدارة المعرفة . الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p>(أ) توافر المعرفة :</p> <p>١- يشجع البنك العاملين به على جمع المعلومات والمعارف من المصادر الداخلية والخارجية .</p> <p>٢- يتم النظر إلى كل فرد من العاملين في البنك على أنه مخزن للمعرفة .</p> <p>٣- يحافظ البنك على الخبرات الموجودة لديها من يملكون المعارف .</p> <p>٤- يشجع البنك كل قسم أو فريق عمل على ابتكار معارف جديدة .</p> <p>٥- يوجد بالبنك تقدير كبير للعاملين الذين يقدمون أفكار ومعارف جديدة .</p> <p>٦- يتوافر لدى البنك القدرة على الدمج بين المعارف المتاحة للحصول على معارف جديدة .</p> <p>٧- يتوافر لدى البنك خطة يتم تنفيذها لمواجهة احتياجاتها المعرفية .</p> <p>٨- يستطيع كل فرد بالبنك تقديم أفكاره ومعارفه دون خوف من اللوم أو الوقوع في الخطأ .</p> <p>٩- كل فرد بالبنك لديه الفرصة لإظهار قدرته على ابتكار المعارف المفيدة .</p> <p>١٠- توجد وسائل جيدة لفحص وتنقية المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها .</p> <p>١١- يتم تخزين المعرفة بالبنك بلغة سهلة الفهم للجميع</p> <p>١٢- تخزن المعرفة بالبنك بشكل منظم ومستمر .</p> <p>١٣- يوجد بالبنك تقييم مستمر لمخزون المعرفة وتحديثه باستمرار .</p> <p>١٤- يتم تخزين معارف البنك في أنواع مختلفة من المخازن (تقارير - مستندات - أجهزة كمبيوتر) .</p> <p>١٥- يتم تنظيم المعارف وتصنيفها وتكويدها في صورة تساعد على سهولة استدعائها .</p> <p>١٦- يوجد سهولة في استدعاء المعلومات والمعرفة بالبنك لمن يحتاجها من المصادر المختلفة .</p> <p>١٧- كافة مخازن المعرفة محفوظة في أماكن آمنة .</p> <p>١٨- كافة مخازن المعرفة يتم تأمينها ضد مخاطر التلف والحريق وغيرها .</p> <p>١٩- يتم تحديث أجهزة الكمبيوتر بالبنك كلما كان هناك ضرورة لذلك .</p> <p>٢٠- يتم استخدام اسم للمستخدم وكلمة مرور لكل فرد للوصول إلى المعلومات .</p>

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p><b>ب) نشر المعرفة :</b></p> <p>١- يشجع البنك عمليات الاتصال والتفاعل بين مختلف الأفراد والأقسام بشكل رسمي وغير رسمي .</p> <p>٢- أشعر بالسعادة عند نقل ما أملكه من معارف وخبرات إلى من يحتاجها داخل البنك لأن ذلك يشعرني بأهميتي .</p> <p>٣- أدرك تماماً أهمية تبادل معارفي مع الآخرين داخل البنك لرفع كفاءة الأداء .</p> <p>٤- أشعر بعدم وجود فجوة فيما أملكه من معرفة وما يملكه الآخرون .</p> <p>٥- تتوافر المساعدة من جهات متخصصة بالبنك لتفسير المعارف المتاحة عند الحاجة</p> <p>٦- أجد سهولة في الوصول إلى المعلومات والمعارف التي أحتاجها بسرعة .</p> <p>٧- أستطيع الحصول على عدة معارف ومعلومات في نفس الوقت من مصادر مختلفة .</p> <p>٨- يوفر البنك الوسائل التي تساعدنا على التعلم من المعارف والخبرات المتاحة .</p> <p>٩- يتم استخدام شبكات وأنظمة الكمبيوتر في نقل وتبادل المعارف بين العاملين بالبنك .</p> <p>١٠- تتسم شبكات الاتصال بالوضوح والانفتاح لتسهيل نقل وتبادل المعارف بالبنك .</p> <p><b>ج- تطبيق المعرفة :</b></p> <p>١- أدرك تماماً أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على أداء البنك .</p> <p>٢- يشجع البنك العاملين على إعادة استخدام المعرفة المتاحة في تحسين الأداء والعمليات .</p> <p>٣- يجب أن تتوافر تغذية مرتدة لجميع العاملين بالبنك عن مدى الاستفادة من إدارة المعرفة .</p> <p>٤- يجب أن يتوافر حرص شديد على تعلم أفضل الممارسات والدروس المستفادة من إدارة المعرفة .</p> <p>٥- أعلم أن إدارة المعرفة تساعد على تحسين عمليات صنع القرارات بالبنك .</p> <p>٦- تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة للمتغيرات المتعلقة بالعمل .</p> <p>٧- تساهم إدارة المعرفة في زيادة الابتكارات في طرق وأساليب العمل .</p> <p>٨- تساعد إدارة المعرفة البنك على تحسين استغلال الفرص المتاحة أمامه .</p>

س ٢: فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

العبارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
<p><b>(أ) تحديد المشكلة :</b></p> <p>١- أحرص على الحصول على كافة المعلومات التي تساعدني في تحديد أبعاد المشكلة .</p> <p>٢- أضع أهمية كبيرة لتوقيت وصول المعلومات اللازمة لتحديد المشكلة .</p> <p>٣- أحرص على التأكد من صحة ودقة المعلومات التي أحصل عليها لتحديد المشكلة .</p> <p>٤- أحرص على تحديد متعددة لحل أى مشكلة تواجههني</p> <p>٥- أحرص على مساهمة الرؤوسين المتأثرين بالمشكلة في تحديد بدائل الحل لها .</p> <p>٦- أحدد مشكلات العمل بكل دقة ووضوح .</p> <p><b>(ب) تقييم بدائل الحل :</b></p> <p>١- أحرص على أن تكون معايير تقييم البدائل واضحة للجميع .</p> <p>٢- أتبح للمرؤوسين حرية كبيرة في تقييم بدائل الحل المقترحة .</p> <p>٣- لدى أسلوب منظم لإدارة الاجتماعات التي أخصصها لتقييم بدائل الحل .</p> <p>٤- أقوم بدراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه .</p> <p><b>(ج) اختيار البديل المناسب :</b></p> <p>١- أراعى في البديل المختار أن يكون صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً .</p> <p>٢- أحرص على أن يكون لقرار المتخذ محققاً لأهداف الشركة .</p> <p>٣- أحرص على أن يكون القرار المتخذ بعيداً عن تحقيق أى أغراض شخصية .</p> <p><b>(د) تنفيذ البديل المختار:</b></p> <p>١- أضع خطة واضحة لتنفيذ القرارات التي اتخاها .</p> <p>٢- أحرص على أن يكون تنفيذ القرار مرتبط بتوقيت زمني محدد .</p> <p>٣- أحرص على الحصول على تغذية عكسية عن مدى قابلية القرار للتنفيذ .</p> <p>٤- أحرص على مقارنة النتائج الفعلية للقرار بها كان متوقفاً منه .</p> <p>٥- أقوم بمراجعة القرار عدة مرات قبل البدء في تنفيذه .</p> <p>٦- أحاول أن أضمن حماس العاملين لتنفيذ القرار المتخذ .</p> <p>٧- يتم دراسة القرار المتخذ وتقييمه بعد تنفيذه بفترة كافية .</p> <p>٨- يتم مساعدة المرؤوسين على استيعاب مضمون القرار الصادر إليهم لتنفيذه .</p>					

## **Effects of Knowledge Management on Managerial Decision Making An Empirical Study**

**Said Shaban Hamed**

*Assistance Professor  
Faculty of Commerce  
Al-Azhar University – Egypt*

*said-shaban@hotmail.com*

(Received 12/5/1431H, Accepted for Publication 10/2/1432H)

**Key words :** Knowledge Management , Managerial Decision Making.

**Abstract.** This research examines effects of Knowledge Management on Managerial Decision Making. The sample of the study consists of 394 employees drawn randomly from Commercial Banks in Riyadh , Saudi Arabia. The study finds out that Knowledge Management level is Intermediate level and there is a statistically significant positive relationship between Managerial Decision Making and Knowledge availability, Knowledge publishing and also a statistically significant negative relationship between Managerial Decision Making and knowledge application .