



The Impact of Knowledge Management Processes on Administrative Decision-Making A Field Study of Al-Wahda Bank, Al-Istiqlal Branch, Tripoli, Libya

Ayad Guima Ayad Ramadan ^{1 *}, Khawla Muhammad Ahmed ²

^{1,2} Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science,
Tripoli, Tripoli, Libya
ay.ramadan@uot.edu.ly

أثر عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرار الإداري
دراسة ميدانية على مصرف الوحدة فرع الاستقلال، طرابلس، ليبيا

عياد جمعة عياد ^{1 *}، خولة محمد أحمد ²

^{1,2} قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، طرابلس، ليبيا

تاريخ النشر: 2025-10-01

تاريخ القبول: 2025-09-20

تاريخ الاستلام: 2025-08-18

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التأثير الذي أحدثته عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرار الإداري بمصرف الوحدة فرع الاستقلال، طرابلس، ليبيا والتعرف على مدى اعتماده في أعماله على عمليات إدارة المعرفة، ومدى فعاليتها في اتخاذ القرارات الإدارية بالمصرف، وتم استخدام أداة استبيان لتحقيق أهداف الدراسة وزعت على عينة قوامها 30 مفردة، وتم استرجاع 20 استبانة صالحة للتحليل، وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss وباستخدام منهج وصفي تحليلي، وأبرز ما توصلت إليها الدراسة أن جميع أفراد عينة البحث يحملون اتجاهًا إيجابيًا نحو أبعاد إدارة المعرفة المبحوثة المتمثلة في (التحديث، والنشر والتوزيع، والتوليد والاكتساب، والمتابعة، واتخاذ القرار)، وأنه يتم تحديث المعرفة بشكل منتظم داخل المؤسسة والتأكد من جودتها وتساهم عملية التحديث هذه في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتقديم حلول أكثر ابداعًا. كما يساعد الإدارة على التكيف مع التغيرات.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، القرار الإداري، اتخاذ القرار الإداري، مصرف الوحدة فرع الاستقلال.

Abstract

This study aims to explore the impact of knowledge management processes on administrative decision-making at Al-Wahda Bank, Al-Istiqlal Branch, Tripoli, Libya, and to identify the extent of its reliance on knowledge management processes in its operations and their effectiveness in administrative decision-making at the bank. A questionnaire was used to achieve the study objectives and was distributed to a sample of 30 individuals. 20 valid questionnaires were retrieved for analysis and processed using the SPSS statistical program, employing a descriptive and analytical approach. The most prominent findings of the study are that all members of the research sample hold a positive attitude towards the studied

knowledge management dimensions (updating, dissemination and distribution, generation and acquisition, follow-up, and decision-making). Knowledge is regularly updated within the institution and its quality is ensured. This updating process contributes to improving the administrative decision-making process and providing more creative solutions. It also helps management adapt to changes.

Keywords: Knowledge management, administrative decision, administrative decision making, Al-Wahda Bank, Al-Istiqlal Branch.

المقدمة

المعرفة أحد الأصول القيمة التي تحدد نجاح واستمرارية المنظمة في البيئة التنافسية، حيث أصبحت إدارة عمليات المعرفة والمتمثلة في: (التحديث، والنشر والتوزيع، والتوليد والاكتساب، والمتابعة، واتخاذ القرار) مدمجة في العديد من الفعاليات المجتمعية، ولكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها لابد من الاهتمام بنشر المعرفة بين أقسامها، وذلك من خلال التركيز على الدور الذي تمثله أبعاد إدارة المعرفة، والتركيز على هذه العمليات في اتخاذ القرارات المناسبة وتأسيسا على ما سبق تبلورت فكرة الدراسة الحالية، والتي تمثلت بأربعة محاور رئيسية: الأول يمثل منهجية البحث والدراسات السابقة، والمحور الثاني يمثل الجانب النظري، والثالث يمثل الجانب العملي، ويمثل الرابع الاستنتاجات والتوصيات، مع ذكر أهم المصادر الخاصة بالدراسة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات كبيرة تتعلق بإدارة المعلومات والمعرفة في بيئات العمل الديناميكية. على الرغم من توافر كميات هائلة من البيانات والمعلومات، إلا أن العديد من هذه المؤسسات تعاني من نقص في تنظيم هذه المعلومات واستغلالها في عملية اتخاذ القرار. يكمن محور مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرار الإداري في مصرف الوحدة فرع الاستقلال، طرابلس، ليبيا؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن سؤال الدراسة تم اعتماد الفرضية التالية:

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة واتخاذ القرار الإداري في مصرف الوحدة فرع الاستقلال، طرابلس، ليبيا.

ويتفرع منها التالي:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عمليات تحديث المعرفة واتخاذ القرار الإداري في المصرف قيد الدراسة.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عمليات نشر وتوزيع المعرفة واتخاذ القرار الإداري في المصرف قيد الدراسة.
3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عمليات توليد واكتساب المعرفة واتخاذ القرار الإداري في المصرف قيد الدراسة.
4. الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عمليات متابعة المعرفة واتخاذ القرار الإداري في المصرف قيد الدراسة.

أهداف الدراسة:

1. معرفة واقع استخدام عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في المصرف قيد الدراسة.
2. دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرار في المصرف قيد الدراسة.
3. تقديم توصيات من شأنها تحسين درجة تطبيق متطلبات إدارة المعرفة المصرف قيد الدراسة.

أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية الدراسة في تناولها موضوع يتسم بالحدثية والتعريف بمدخل إدارة المعرفة باعتباره أحد المداخل الإدارية المعاصرة.
2. تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرار.
3. تكمن أهمية الدراسة في كونها مرجع للباحثين للاستفادة منها في الجانب النظري حول إدارة المعرفة وتفتح آفاق جديدة لإجراء مزيد من البحوث والدراسات المستقبلية.

منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي وذلك بالرجوع الي المراجع والمصادر بهدف بناء الإطار النظري والعملي لهذه الدراسة، الي جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة الفرضيات والإجابة عن أسئلتها.

حدود الدراسة:

- أولاً: الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بمصرف الوحدة فرع الاستقلال ، طرابلس، ليبيا.
- ثانياً: الحدود الزمنية: خلال فترة أعداد هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

-إدارة المعرفة: عرفت إدارة المعرفة بأنها خليط من بيانات ومعلومات وحقائق ومعتقدات ومفاهيم وتوقعات ومعايير ترتبط بالجانب التنظيمي للعمل وبين المخزون المرتبط بالمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية التي يمتلكها الموارد البشرية داخل المؤسسة (العنزي، 2019).

-القرار الإداري: هو سلوك أو تصرف واع ومنطقي وذو طابع جماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. ويعتبر هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار (دره وآخرون، 2004: 195).

-أخذ القرار الإداري: هو عملية منظمة، وهي عبارته عن ناتج نهائي لمحصلة مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار، والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة، ومن ثم ينظر للقرارات على أنها النتائج الجماعية وليس نتيجة لرأي شخص مع مساهمتها في تحسين عملية اتخاذ القرارات ، وذلك عن طريق تقديم حلولاً أكثر ملائمة للمشكلة المراد حلها (جوبير، 2024: 668).

الدراسات السابقة:

دراسة (Syed, Ahmed, 2021): بعنوان: "تأثير عمليات إدارة المعرفة علي تبادل المعرفة" : دور القواعد الذاتية: هدفت الدراسة الي معرفة العلاقة المتبادلة بين المعرفة وأعضاء هيئة التدريس ، وعمليات إدارة المعرفة في معاهد التعليم العالي في باكستان، وبلغت عينة الدراسة 302 أكاديميا وإداريا من موظفي التعليم العالي، من خلال المسح الشامل وتوصلت الدراسة الي مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: وجود موقف إيجابي لدي الباحثين بين عمليات إدارة المعرفة وإداء التعليم العالي.

دراسة الزهراني (2021): بعنوان: "موضوع إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي": دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم هدفت الدراسة الي التعرف علي مستوى

تطبيق المعرفة ومستوي الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم، كذلك الكشف علي أثر عمليات المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت علي عينة عشوائية طبقية مكونة من (110) قائد أكاديمي بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة الي أن مستوي تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاء بتقدير متوسط وكان بعد تخزين إدارة المعرفة الأعلى من حيث التطبيق في حين جاء بعد توليد المعرفة أقل عمليات إدارة المعرفة تطبيقاً، كما أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي.

دراسة (إمام، فكري، 2020) بعنوان: "أثر عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق في القاهرة الكبرى، وهدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على قطاع الفنادق في القاهرة الكبرى واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، لعينة من 352 عاملاً من المجتمع المستهدف البالغ 4300 عامل في 10 فنادق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

دراسة: (أحمد، أبو عبدالله، 2020) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس من وجهة نظر الموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعينة شملت الدراسة 100 موظف من مدراء وعمداء ورؤساء الأقسام بإدارة الجامعة والكليات، وأبرز ما توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغت نسبة الأثر 32.6%، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة 11.1%، وأثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة 7.8%.

دراسة: (حامد، 2012) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض، وهدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي، لعينة من موظفي البنوك التجارية في منطقة الرياض. وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود مستوى متوسط من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية، وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات الإدارية وتوافر المعرفة ونشرها، وعلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات الإدارية وتطبيق المعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتمحور الدراسات السابقة حول موضوع إدارة المعرفة واتخاذ القرار في سياقات وتجارب مختلفة فتناولت دراسة: (Syed, Ahmed (2021) تأثير عمليات إدارة المعرفة علي تبادل المعرفة : دور القواعد الذاتية: هدفت الدراسة الي معرفة العلاقة المتبادلة بين المعرفة وأعضاء هيئة التدريس وعمليات إدارة المعرفة في معاهد التعليم العالي في باكستان وخلصت الدراسة الي وجود موقف إيجابي لدي الباحثين بين عمليات إدارة المعرفة وإداء التعليم العالي. وفي دراسة الزهراني (2021): حول موضوع إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم: هدفت الدراسة الي التعرف علي مستوي تطبيق المعرفة ومستوي الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم، كذلك الكشف علي أثر عمليات المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة الي أن مستوي تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاء بتقدير متوسط وكان بعد تخزين إدارة المعرفة الأعلى من حيث التطبيق في حين جاء بعد توليد المعرفة أقل عمليات إدارة المعرفة تطبيقاً، كما أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، وفي دراسة إمام، فكري (2020) : أثر إدارة المعرفة في قطاع الفنادق بالقاهرة الكبرى، حيث اعتمدت المنهج الوصفي واستهدفت عينة مكونة من موظفي الفنادق، وخلصت

إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار الإداري. أما دراسة أحمد، أبو عبدالله (2020): فقد سعت إلى استكشاف الأثر في الجامعات الليبية ووجدت تأثيراً إيجابياً ملحوظاً لإدارة المعرفة على قرارات الجامعة، وفي دراسة حامد (2012): التي تناولت البنوك التجارية السعودية، أظهرت النتائج أن الفعالية في اتخاذ القرار كانت متوسطة، مع اختلافات في التأثير بين متغيرات إدارة المعرفة، بالتالي، تبرز هذه الدراسات أهمية إدارة المعرفة كمؤثر رئيسي في تحسين جودة القرارات الإدارية، مع اختلافات واضحة في السياقات والقطاعات، مما يعكس تنوع تجارب البحث في هذا المجال، ويكمن أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، كون الدراسة الحالية تتناول مجتمع دراسة في مصرف الوحدة فرع الاستقلال بطرابلس - ليبيا ، بينما الدراسات الأخرى تتناول قطاعات مختلفة مثل الفنادق، البنوك، والجامعات، كذلك رغم التداخل في الموضوع، تختلف الأهداف الفرعية والنتائج بين الدراسات، مما يعكس تأثير إدارة المعرفة في السياقات المختلفة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

تعريف إدارة المعرفة:

عُرفت إدارة المعرفة بأنها "عملية تجميع المعارف والخبرات وخزلها واستثمارها لتسهيل عملية اتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال في أسرع وقت وتحقيق التأثير الإيجابي داخل المؤسسة فعرفت بأنها: "الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والموارد البشرية ومتخذي القرار الذين يحولون المعلومات إلى معرفة". (عشوي، حمودة، 2018: 75) في حين عرفها (stewart,2023:33) توافر أسس جديدة للتطور مما يساهم في خلق الأبداع والابتكار، وتحسين الأداء العام، وزيادة الربحية وتعزيز عمليات اتخاذ القرار، وبالتالي كفاءة عمليات وأنشطة إدارة المعرفة. أما (العنزي، 2019) عرف إدارة المعرفة بأنها خليط من بيانات ومعلومات وحقائق ومعتقدات ومفاهيم وتوقعات ومعايير ترتبط بالجانب التنظيمي للعمل وعرفها(ضليمي وآخرون، 2022) بأنها المخزون المرتبط بالمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية التي يمتلكها الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وعرفت إدارة المعرفة بأنها عملية تنطلق من التشريح اللغوي للكلمة فهي من الأصل عرف ، وفسرت بأدراك الشيء بواسطة أثاره وخصائصه المحسوسة و هي مجموعة من العمليات الاستراتيجية التي تهدف إلى تجميع وتنظيم وتوزيع المعرفة والخبرات داخل المؤسسة، مما يسهل اتخاذ القرارات المناسبة. تشمل هذه العمليات توظيف المعلومات والبيانات لتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام، وتعزيز الابتكار من خلال الاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لدى الموظفين، بما يساهم في تحقيق الأداء العالي والتأثير الإيجابي على نتائج المؤسسة(العبودي، 2021: 27).

أهداف إدارة المعرفة:

أصبحت إدارة المعرفة اليوم واحدة من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات في ظل المنافسة المتزايدة والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. وتمثل إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحديد، جمع، تنظيم، ومشاركة المعرفة داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين فعالية الأداء والاستفادة القصوى من الخبرات المتاحة، ويعتبر التركيز على أهداف إدارة المعرفة ضرورياً لتحقيق الابتكار والتميز، بالإضافة إلى تحسين اتخاذ القرارات، لذا تتمثل أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية: (محمدي 2019: 9).

1. تهدف إدارة المعرفة إلى إدارة وتطوير المعرفة بالمؤسسة بشكل أكبر وتعميم الاستفادة منها، وتعمل على جذب الموارد البشرية الذين يمكنهم استخدام الحسابات الآلية والإنترنت والتقنيات ذات العلاقة ولديهم القدرة على وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة، بالإضافة إلى تحديد المعرفة وجمعها وتوفيرها بالسرعة المناسبة واستخدامها في الوقت المناسب.

2. نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من بعض عقول الموارد البشرية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة لكل الموارد البشرية بالمؤسسة، واستثمار المعرفة الداخلية والخارجية في عمليات وأنشطة المؤسسة المختلفة.
 3. تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعلومات بين الموارد البشرية بالمؤسسة، كما تحسن عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات التي تساعد في تحقيق أفضل النتائج (نقابي، 2022: 67)
- عمليات إدارة المعرفة:**

1. تعتبر عمليات إدارة المعرفة من العناصر الحيوية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وفي عصر المعلومات والتكنولوجيا، تحتاج المؤسسات إلى استغلال المعرفة المتاحة لديها بفعالية لضمان البقاء والتميز في سوق العمل، وتشمل عمليات إدارة المعرفة عادةً عدة خطوات رئيسية، منها:
 2. توليد المعرفة: تُعرف هذه العملية أيضًا باسم "إبداع المعرفة"، حيث يُفعل دور الموارد البشرية من خلال تشكيل فرق عمل وجماعات داعمة تهدف إلى خلق رأس مال معرفي جديد. تساهم هذه الممارسات في تحديد المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة بصورة مستمرة، مما يمكّن المؤسسة من تحقيق أداء متفوق وحجز مكانة بارزة في بيئات مختلفة. وبفضل تنفيذ استراتيجيات فعالة، يمكن للمؤسسة أن تفتح خطوط عمل جديدة، تسرع من حل المشكلات، تنقل أفضل الممارسات، وتعمل على تطوير مهارات المهنيين. (غضبان 2018: 111)
 3. خزن المعرفة: يشير إلى عملية الاحتفاظ بالمعلومات التي يمتلكها العاملون في هياكل وأنظمة المنظمة. يتضمن ذلك توثيق السجلات والملفات وكل ما يوفر معلومات قيمة حول آليات عمل المنظمة. ويبرز هذا البند أهمية استخراج المعرفة الكامنة في عقول الموظفين من خلال أساليب متنوعة مثل التدريب، جلسات العصف الذهني، النقاشات، والمشاركة الفعالة. (مشكور وآخرون، 2021: 11)
 4. توزيع المعرفة: وتعني نشر وتوزيع المعرفة وتبادلها بين جميع أفراد المؤسسة، ووصولها للباحث في الوقت المناسب، وكذلك وصولها إلى أكبر عدد من الموظفين في المنظمة، من خلال وسائل التقنية الحديثة كالوسائل الإلكترونية، والبرامج التدريبية، والسجلات والكتيبات الخاصة بالمنظمة. (نويري، 2019: 46).
 5. تطبيق المعرفة: ويعبر عن تحويل المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة وأكتسابها وتخزينها وتطبيقها وتوزيعها إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستمدة إلى المعرفة المتاحة. (حذيفة، وآخرون، 2021: 134).
- اتخاذ القرار الإداري:**

يعبر عن مفهوم القرار الإداري بأنه هو سلوك أو تصرف واع ومنطقي وذو طابع جماعي، يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. ويعتبر هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

أما مفهوم اتخاذ القرار الإداري: فهو عملية منظمة، و ناتج نهائي لمحصلة مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار، والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة، ومن ثم ينظر للقرارات على أنها النتائج الجماعية وليس نتيجة لرأى شخص (جوبير، 2024: 669)

كما عرف على أنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار (دره وآخرون، 2004: 195).

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكن تعريف اتخاذ القرار الإداري بأنه عملية منظمة وعقلانية تتمثل في تكامل مجموعة من الآراء والأفكار، والاتصالات، والدراسات التي تُجرى عبر مستويات مختلفة، حيث تُعتبر

القرارات نتيجة جماعية تمثل توافقاً وتبادلاً للآراء، وليس فقط نتيجة لرأي فردي. كما تشمل هذه العملية عمليات فرعية تتمثل في البحث والمفاضلة أو المقارنة، مما يساهم في الاختيار المدروس للأفضل ضمن الخيارات المتاحة. (أبو نجم، 2018: 20).

أنواع القرارات الإدارية

تُعتبر القرارات الإدارية من العناصر الأساسية في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، حيث تشكل الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الفعّال والابتكار. وتعتمد الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. ولهذا، فإن فهم أنواع القرارات الإدارية المختلفة يساعد القادة والمديرين على تحسين عملياتهم ورفع كفاءتهم، وتنقسم القرارات الإدارية إلى التالي: (أحمد، أبو عبدالله، 2020: 31-32)

1. القرارات المبرمجة والغير مبرمجة: فالقرارات المبرمجة هي القرارات المخططة مسبقاً التي تعالج مسائل متكررة أو روتينية، حيث تُحدد طرق وإجراءات الحل مسبقاً ولا تتطلب جهداً كبيراً في التفكير. مثال على ذلك تحديد راتب موظف جديد أو منح إجازات، أما القرارات غير المبرمجة، فهي تتعلق بمواقف غير متكررة، وبالتالي تتطلب تحليلاً دقيقاً وجمع معلومات كافية. تشمل هذه القرارات مثل تأسيس فرع جديد أو طرح منتج جديد، وهي ترتبط بالاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة ويتعين على الإدارة العليا دراستها واتخاذها. وتسعى المنظمات عادةً إلى تحويل تلك القرارات غير المبرمجة إلى مبرمجة عبر الاستفادة من الخبرات السابقة.
2. القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية: القرارات التنظيمية هي تلك التي يتخذها المدير ضمن إطار وظيفته الرسمية، وتعكس السياسة العامة للمنظمة وطبيعتها التنظيمية. يمكن تفويض شخص آخر لتولي اتخاذ هذه القرارات، أما القرارات الشخصية، فهي تعبر عن شخصية المدير وميوله الذاتية وخبرته في العمل، ولا يمكن تفويض صلاحية اتخاذها.
3. القرارات حسب درجة أو حجم المعلومات التي تستند عليها وتنقسم إلى ثلاث حالات؛ إما في حالة التأكد، أو حالة المخاطرة، أو حالة عدم التأكد.
4. القرارات الفردية والقرارات الجماعية: القرارات الفردية هي تلك التي يتخذها المدير بشكل منفرد دون مشاورة المعنيين، ويعتبرها بعض المؤلفين أسلوباً تسلطياً في الإدارة. ومع ذلك، تتطلب ظروف العمل السريعة أحياناً اتخاذ القرارات، أما القرارات الجماعية، فهي تنتج عن تفاعل ومشاركة آراء مجموعة من الأفراد في المنظمة، مما يعكس روح الديمقراطية ويعزز الانتماء الجماعي، ويؤثر إيجابياً على تحقيق الأهداف.
5. القرارات حسب المستويات الإدارية ويعتبر هذا التصنيف من أهم التصنيفات التي تداولها المختصون، فالقرارات الاستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة، وهي تعتبر ركيزة الإدارة الاستراتيجية وأداة الإدارات العليا في تحديد الأهداف طويلة الأجل وكذا في رسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمنظمة؛ كموقعها وهيكلها، خطوط الإنتاج فيها وكذا سياسات التوزيع وإمكانيات التوسع والاندماج وغيرها.

ثانياً: الإطار العملي:

قام الباحثان بصياغة أسئلة الاستبيان بالاستعانة ببعض الدراسات في هذا المجال وتم عرضها على بعض الأساتذة في تخصص إدارة الأعمال لتحكيمها، ولم يتم إجراء أي تعديل عليها، وقسمت استمارة الاستبيان إلى جزأين: الأول: يتضمن البيانات الشخصية، والثاني مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استمارة استبيان تم توزيعها على عدد (30) من العاملين بمصرف الوحدة فرع الاستقلال ، طرابلس ، ليبيا وبلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل (20) استمارة استبيان، أي ما نسبته 66% من الاستمارات الموزعة.

أداة جمع البيانات (الاستبيان)

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تغطي كل جوانب مشكلة الدراسة ومتغيراتها. وقد احتوت استمارة الاستبيان على مجموعة من الأسئلة، ولغرض قياس واختبار متغيرات الدراسة تم تقسيم إجابات افراد العينة إلى خمسة أوزان حسب مقياس ريكرث الخماسي كما بالجدول أدناه:

جدول رقم (1) درجات بدائل الإجابة على فقرات الاستبيان

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

يشير الجدول رقم (1) الي مستوى الإجابات لعينة الدراسة لكل فقرة، حيث أن الإجابات موضحة بقيم توضح مستوى الموافقة لكل إجابة، وذلك عن طريق القيم المتوسطة لهذا الفقرة، والتي تتراوح بين (غير موافق بشدة) و(موافق بشدة)، وأن هذه القيم مثبتة بأرقام من (1-5) وأن كل رقم يعكس مستوى الإجابة لعينة الدراسة لكل فقرة على حدا.

• مقياس ثبات وصدق أداة القياس:

جدول رقم (2) نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الثبات والصدق

محاور الدراسة	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
	50	0.783	0.885
الإجمالي	50	0.783	0.885

إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول رقم (2) الي غرض التأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان وسلامة العبارات المستخدمة، فقد تم اختبار ثبات الاستبيان عن طريق إخضاع فقراته لاختبار قوة الثبات "معامل ألفا كرونباخ"، حيث أن قاعدة القرار لهذا الاختبار أنه كلما اقتربت نتيجة الاختبار أو قيمة معامل ألفا كرونباخ من الواحد صحيح كلما دل ذلك على قوة ثبات أداة الدراسة. يتضح من الجدول التالي أن أداة الدراسة " الاستبيان " تتسم بالثبات، حيث أن قيمة الاختبار لإجمالي فقرات الاستبيان كانت (0.783)، وهو أعلى من الحد الأدنى المقبول للاختبار، وهو (0.60). كما تشير البيانات ان قيمة الصدق تساوي (0.885) هي قيمة كبيرة مما يدل على صدق عبارات الاستبانة.

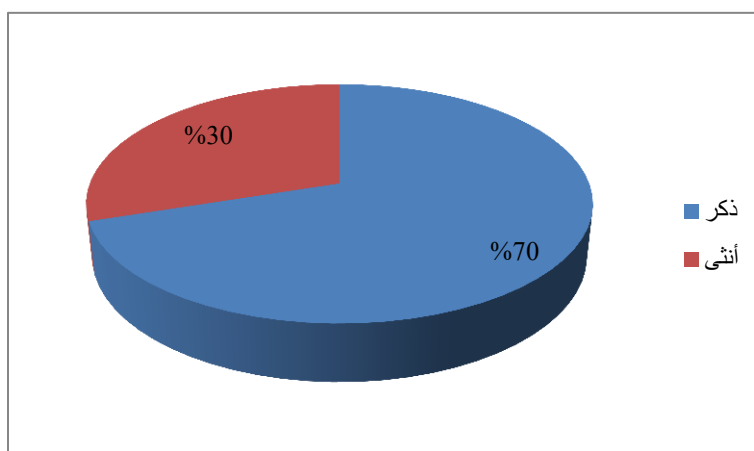
1. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (3) توزيع عينة البحث بحسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	70%
أنثى	6	30%
المجموع	20	100%

اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول (3) يتضح أن الذكور يمثلون العدد الأكبر من عينة البحث بنسبة بلغت 70%، في حين بلغت نسبة الاناث 30% من عينة البحث، وهذا يدل على ضعف تولي الأنثى للمناصب الإدارية في المصارف الليبية.



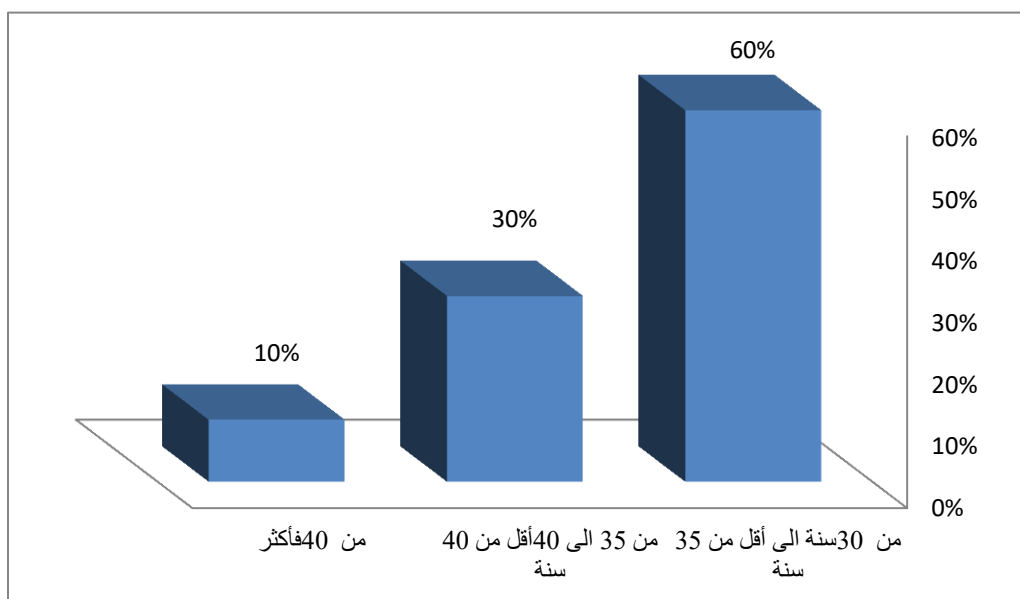
شكل رقم (1) توزيع عينة البحث بحسب الجنس

الجدول رقم (4) توزيع عينة البحث بحسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 30 سنة الى أقل من 35 سنة	12	60%
من 35 الى 40 أقل من 40 سنة	6	30%
من 40 فأكثر	2	10%
المجموع	20	100%

اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول رقم (4) للفئة العمرية أن (60%)، من أفراد العينة تقع أعمارهم (من 30 الى 35 سنة)، تليهم الفئات العمرية (من 30 الى 35 سنة)، (من 40 فما فوق) بذات النسبة وهي (10%)، وهذا يدل على أن الفئة الأكبر العاملة هي من فئة الشباب القادر على العمل



شكل رقم (2) توزيع عينة البحث بحسب العمر

الجدول رقم (5) توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
م متوسط		%
وريوس		%
سات عليا		%
ستير		%
مموع		100%

اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (5) فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة البحث بحسب المؤهل العلمي يتضح من الجدول أن (75%)، من أفراد العينة حاصلين على درجة البكالوريوس وهي نسبة كبيرة جداً وهذا يدل على أن المستجيبين يمتلكون وعياً عميقاً بالجوانب السلبية والإيجابية لطبيعة العمل الذي يقومون به وأن المصارف تستقطب حملة المؤهلات الجامعية، يليهم الدراسات العليا بنسبة (15%) وتعد نسبة كبيرة نوعاً ما، و (5%)، من حاصلين على شهادة الدبلوم المتوسط، وأقل نسبة (1%) حاصلين على مؤهل الماجستير.

الجدول رقم (6) توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخبرة في مجال العمل

المدة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	15%
من 5 الى أقل من 10 سنوات	8	40%
من 10 سنوات فأكثر	9	45%
المجموع	20	100%

اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (6) الي أن الخبرة في مجال العمل فكانت النسبة الأكبر (من 10 سنوات فأكثر) بنسبة 45%، والمرتبة الثانية (من سنوات الخبرة من 5 الى أكثر من 10 سنوات) بنسبة 40%، وأقلهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 15%، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء أعمالهم حيث (9) من إجمالي العينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات.

2. تحليل أبعاد إدارة المعرفة

جدول رقم (7) المحور الأول: بعد عملية تحديث المعرفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	النتيجة
1	يتم تحديث المعرفة بشكل منتظم في المصرف	4.2500	.55012	85%	2	موافق بشدة
2	تسهم عمليات المعرفة في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية	4.2000	.69585	84%	3	موافق بشدة
3	يتوفر لدينا نظام فعال لمراجعة وتحديث المعلومات والمعرفة	3.9000	.64072	78%	7	موافق
4	تؤثر عمليات تحديث المعرفة على جودة المعلومات المتاحة	4.0500	.82558	81%	4	موافق
5	يشجع الموظفون على تحسين معرفتهم باستمرار	3.7500	.63867	75%	8	موافق
6	يتم تضمين أحدث المعلومات في العملية الإدارية	3.9500	.68633	79%	6	موافق
7	يعزز تحديث المعرفة من قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات	4.0000	.56195	80%	5	موافق
8	تستخدم بيانات المعرفة المحدثة كمرجع في اتخاذ القرارات	3.9000	.71818	78%	7م	موافق

9	نعتبر تحديث المعرفة جزءا أساسيا من الاستراتيجية التشغيلية	4.0500	.60481	%81	4م	موافق
10	تؤدي عملية تحديث المعرفة إلى تقديم حلول أكثر ابداعا	4.3000	.65695	%86	1	موافق بشدة
	المجموع	4.035	0.65792			موافق

اعداد البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن المتوسط العام من وجهة عينة البحث بلغ (4.035)، وتحليل فقرات المحور يتبين أن جميع العبارات تراوحت بين موافق بشدة وموافق. وأن عبارة " تؤدي عملية تحديث المعرفة إلى تقديم حلول أكثر ابداعا" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.3)، وهي تعكس درجة موافقة عالية ويشير ذلك إلى إدراك عالٍ من قبل المشاركين لفوائد تحديث المعرفة في تعزيز الابتكار، تليها عبارة " يتم تحديث المعرفة بشكل منتظم في المصرف " بمتوسط حسابي قدره (4.25)، وجاء في المرتبة الأخيرة عبارة " يشجع الموظفون على تحسين معرفتهم باستمرار " بمتوسط قدره (3.75). ويدل على وجود ممارسة فعالة لهذه العملية داخل المصرف.

جدول رقم (8) المحور الثاني/ بعد نشر وتوزيع المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	النتيجة
1 يتم نشر المعرفة بين الموظفين بشكل منتظم	4.2500	.71635	%85	1	موافق بشدة
2 يستخدم منصات فعالة لتوزيع المعلومات المعرفة داخل المؤسسة	4.2500	.55012	%85	1م	موافق بشدة
3 يشعر جميع الموظفين بالقدرة على الوصول إلى المعرفة المطلوبة.	4.1000	.64072	%82	2	موافق
4 تعزز عمليات توزيع المعرفة من التعاون بين الفرق	3.9500	.68633	%79	3	موافق
5 يساهم نشر المعرفة في تحسين كفاءة العمل عبر الإدارات	3.9000	.78807	%78	4	موافق
6 يتم تشجيع الموظفين على مشاركة معرفتهم مع الزملاء	3.9000	.85224	%78	4م	موافق
7 نعتبر نشر المعرفة جزءا أساسيا من ثقافة العمل لدينا	3.7500	.71635	%75	7	موافق
8 حصل على تغذية راجعة بعد توزيع المعرفة ضمان فعاليتها	3.8000	.76777	%76	6	موافق
9 تعزز الجهود المبذولة في نشر المعرفة في اتخاذ قرارات مستنيرة	3.8500	.98809	%77	5	موافق
10 يساهم توزيع المعرفة في تقليل الفجوات المعلوماتية	3.9000	.78807	%78	4م	موافق
المجموع	3.97	0.74941			موافق

اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (8) الى أن المتوسط العام من وجهة عينة البحث بلغ (3.97) مما يدل على توافق عام قوي بين عينة البحث حول أهمية نشر المعرفة داخل المصرف، وتحليل فقرات المحور يتبين أن جميع العبارات تراوحت بين موافق بشدة وموافق. وأن عبارة " يتم نشر المعرفة بين الموظفين بشكل منتظم" وعبارة " نستخدم منصات فعالة لتوزيع المعلومات والمعرفة داخل المصرف " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وهي تعكس درجة موافقة عالية، يعكس درجة عالية من الوعي والفعالية في أساليب نشر المعرفة. هذا يشير إلى أن هناك جهودًا مستمرة لتسهيل تبادل المعلومات بين الموظفين، وهو أمر أساسي لتعزيز التعاون والإنتاجية، وجاء في المرتبة الأخيرة عبارة " يعتبر نشر المعرفة جزءاً أساسياً من ثقافة العمل لدينا " بمتوسط قدره (3.75) وتشير إلى وجود تحديات في إدماج نشر المعرفة كعنصر محوري في ثقافة المصرف. وقد تعكس هذه النتيجة الحاجة إلى تعزيزي للوعي بأهمية نشر المعرفة كجزء من قيم المصرف، وضرورة تعزيز هذه الثقافة بين جميع المستويات الوظيفية. التركيز على تعزيز هذا الجانب قد يساعد في تحقيق فوائد أكبر لنظام العمل وتطوير الأداء المؤسسي.

جدول (9) المحور الثالث/ توليد واكتساب المعرفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	النتيجة
1	تدعم مصرفنا ثقافة الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة	4.2000	.95145	%84	4	موافق بشدة
2	يتم تشجيع الموظفين على البحث عن مصادر جديدة للمعرفة	4.1000	.71818	%82	6	موافق
3	توفر المصرف برامج تعليمية لتطوير المعرفة	4.1500	.48936	%83	5	موافق
4	تستثمر المصرف في تطوير المهارات والمعرفة لموظفيها	3.9500	.60481	%79	8	موافق
5	تعزز عمليات توليد المعرفة من الابتكار في الحلول	4.3500	.81273	%87	2	موافق بشدة
6	يعتبر اكتساب المعرفة جزءاً من الاهداف الاستراتيجية للمصرف	4.4500	.75915	%89	1	موافق بشدة
7	تتاح للموظفين الفرصة للمساهمة في توليد معرفة جديدة	4.3000	.80131	%86	3	موافق بشدة
8	نعمل على خلق بيئة عمل تشجع على تبادل الافكار والمعرفة	4.0000	.85840	%80	7	موافق
9	يتم تقييم أثر اكتساب المعرفة على الاداء الاداري بالنظام	4.0000	.79472	%80	7م	موافق
10	تسهم جهود اكتساب المعرفة في تحقيق أهداف المصرف بفعالية	3.7500	.63867	%75	9	موافق
	المجموع	4.125	0.74288			موافق

اعداد البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (9) أن المتوسط العام من وجهة عينة البحث بلغ (4.126) مما يشير إلى توافق كبير بين عينة البحث حول أهمية اكتساب المعرفة كعنصر أساسي في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة،

وبتحليل فقرات المحور يتبين أن جميع العبارات تراوحت بين موافق بشدة وموافق. وأن عبارة " يعتبر اكتساب المعرفة جزءاً من الاهداف الاستراتيجية للمصرف" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.45) يدل على إدراك قوي لدى الأفراد بأهمية هذا العنصر كجزء من استراتيجية المصرف العامة. هذا يدل على التزام المصرف بدمج المعرفة كعنصر رئيسي في عملياتها، وهو أمر يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وهي تعكس درجة موافقة عالية، نليها عبارة " تعزز عمليات توليد المعرفة من الابتكار في الحلول " بمتوسط حسابي قدره (4.35) تشير إلى أن هناك وعياً واضحاً حول العلاقة بين المعرفة والابتكار، مما يعكس ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع وتطوير الحلول الجديدة، وجاء في المرتبة الأخيرة عبارة " تسهم جهود اكتساب المعرفة في تحقيق أهداف المصرف بفعالية " بمتوسط قدره (3.75) تشير إلى وجود مجال للتحسين. هذه النتيجة قد تعكس حاجة المصرف لتعزيز فعالية جهودها في اكتساب المعرفة وتوضيح كيفية ارتباط هذه الجهود بتحقيق الأهداف المحددة. والتركيز على تحسين هذا الجانب قد يسهم في زيادة فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

جدول (10) المحور الرابع/ عملية متابعة المعرفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	النتيجة
1	يتم متابعة استخدام المعرفة من قبل الموظفين بشكل دوري	4.1500	.58714	%83	2	موافق
2	نسعى لتقييم فعالية المعرفة التي تم اكتسابها وتحديثها	4.1000	.64072	%82	3	موافق
3	تعتبر عملية متابعة المعرفة جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة للمصرف	4.2000	.41039	%84	1	موافق بشدة
4	يتوفر لدينا آليات فعالة لمراقبة المعلومات والمعرفة المتداولة	4.2000	.69585	%84	1م	موافق بشدة
5	يتم استخدام الملاحظات والتغذية الراجعة لتحسين معرفة المصرف	4.1000	.64072	%82	3م	موافق
6	تدعم عملية متابعة المعرفة تحسين اتخاذ القرارات	4.1000	.71818	%82	3م	موافق
7	نتلقى تقارير دورية حول فعالية المعرفة في العمليات الإدارية	4.0000	.72548	%80	5	موافق
8	يتم إجراء جلسات دورية لمراجعة المعرفة المتاحة وفعاليتها	3.9000	.55251	%78	6	موافق
9	تتيح متابعة المعرفة لنا التعرف على الفجوات المحتملة في المعلومات	4.0500	.99868	%81	4	موافق
10	نعتبر عملية متابعة المعرفة أداة أساسية لتحسين الأداء الإداري	3.8000	1.10501	%76	7	موافق
	المجموع	4.06	0.70747			موافق

اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم(10) أن المتوسط العام من وجهة عينة البحث بلغ (4.06) مما يعكس توافقاً إيجابياً بين عينة البحث حول أهمية إدارة المعرفة في المصرف. يُظهر ذلك إدراكاً قوياً لأهمية متابعة المعرفة كجزء أساسي من العمليات الإدارية، وتحليل فقرات المحور يتبين أن جميع العبارات تراوحت بين موافق بشدة

وموافق. وأن عبارة " تعتبر عملية متابعة المعرفة جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة بالمصرف " وعبارة " يتوفر لدينا آليات فعالة لمراقبة المعلومات والمعرفة المتداولة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.2) يدل على أن المشاركين يشعرون بأن لديهم أدوات وإجراءات فعالة لمتابعة المعرفة، مما يعكس التزام المصرف بعمليات إدارة المعرفة. هذه النتائج توحى بوجود ثقافة مؤسسية تدعم استخدام المعرفة بشكل فعال لتحسين الأداء، وهي تعكس درجة موافقة عالية، وجاء في المرتبة الأخيرة عبارة " نعتبر عملية متابعة المعرفة أداة أساسية لتحسين الأداء الإداري " بمتوسط قدره (3.8) تشير إلى وجود مجال للتحسين. قد تدل هذه النتيجة على أن هناك نقصاً في الوعي أو الفهم لكيفية استخدام متابعة المعرفة كوسيلة لتحسين الأداء الإداري. من المهم أن يركز المصرف على تعزيز هذا الفهم وتوفير التدريب والدعم اللازم لتحقيق استثمار أفضل في المعرفة المتاحة، وذلك لتعزيز فعالية الأداء الإداري بشكل عام.

جدول (11) المحور الخامس/ اتخاذ القرار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	النتيجة
1	يعتبر اتخاذ القرارات في المصرف عملية مدروسة تعتمد على المعرفة المتاحة	4.0500	.68633	%81	4	موافق
2	يتم اشراك الفرق المختلفة في عمليات اتخاذ القرار	3.9000	.71818	%78	6	موافق
3	تستخدم البيانات والمعلومات المتاحة بشكل فعال في قراراتنا الادارية	4.4000	.50262	%88	1	موافق بشدة
4	تساعدنا المعرفة المكتسبة في تقليل المخاطر المرتبطة باتخاذ القرار	3.9000	.91191	%78	6م	موافق
5	يتم اتخاذ القرارات بناء على تحليلات دقيقة ومعلومات موثوقة	4.1000	.91191	%82	3	موافق
6	نعزز الشفافية في عملية اتخاذ القرار داخل المصرف	4.0500	.68633	%81	4م	موافق
7	تؤثر المعرفة المحدثه على القرارات الاستراتيجية في المصرف	4.0500	.75915	%81	4م	موافق
8	يتم تقييم نتائج القرارات بشكل دوري لتحسين الاداء المستقبلي	4.1000	.71818	%82	3م	موافق
9	نعتبر التفاعل مع المعرفة جزءاً لا يتجزأ من عمليات اتخاذ القرار	4.1500	.48936	%83	2	موافق
10	لدينا آليات فعالة لاسترجاع المعرفة عند اتخاذ قرارات مهمة	4.0000	1.02598	%80	5	موافق
	المجموع	4.07	0.74010			موافق

اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم(11) أن المتوسط العام من وجهة عينة البحث بلغ (4.07) مما يدل على توافق إيجابي واضح في الآراء حول فعالية استخدام البيانات والمعلومات في عمليات اتخاذ القرار. هذه النتيجة تعكس قدرة عالية على الاستفادة من المعلومات المتاحة، وهو أمر ضروري لتحقيق نتائج إدارية فعالة، وبتحليل فقرات المحور يتبين أن جميع العبارات تراوحت بين موافق بشدة وموافق. وأن عبارة " تستخدم البيانات والمعلومات المتاحة بشكل فعال في قراراتنا الادارية " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(4.4)، وهي تعكس درجة موافقة عالية ويدل على أن المشاركين يشعرون بالثقة في قدرتهم على استخدام المعلومات بشكل فعال، مما يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، تليها عبارة " نعتبر التفاعل مع المعرفة جزءاً لا يتجزأ من عمليات اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي قدره (4.15) وتشير إلى أن هناك وعياً بأهمية التفاعل مع المعرفة في تعزيز عملية اتخاذ القرار، وجاء في المرتبة الأخيرة عبارة " يتم اشراك الفرق المختلفة في عمليات اتخاذ القرار " وعبارة " تساعدنا المعرفة المكتسبة في تقليل المخاطر المرتبطة باتخاذ القرار " بمتوسط قدره (3.9).

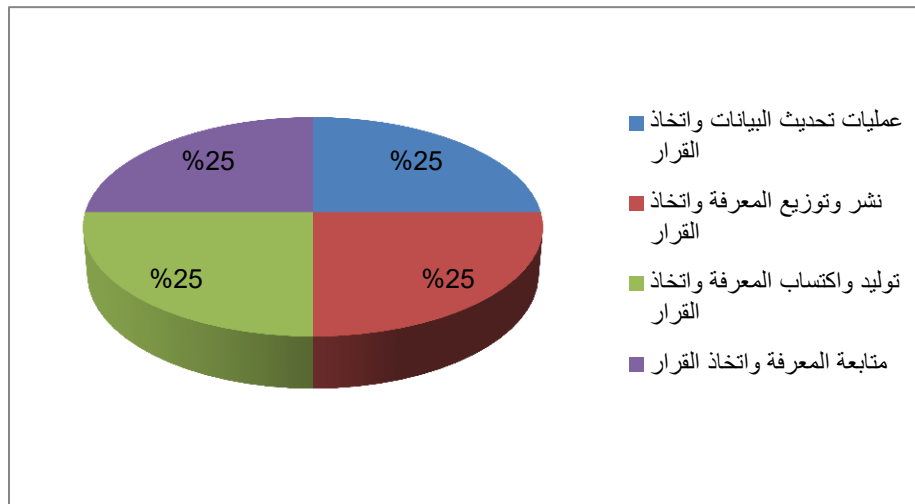
4. اختبار الفرضيات:

يستخدم تحليل الارتباط لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وفي هذا البحث استخدم الباحثان الارتباط لدراسة العلاقة أو الأثر بين أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في (عمليات تحديث البيانات، نشر وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، متابعة المعرفة)، وبين اتخاذ القرار.

جدول رقم (12) نتائج ارتباط بيرسون

الفرضيات	ارتباط بيرسون R	Sig. (2-tailed)	عدد المشاهدات
عمليات تحديث البيانات واتخاذ القرار	0.099	0.679	20
نشر وتوزيع المعرفة واتخاذ القرار	0.382	0.097	20
توليد واكتساب المعرفة واتخاذ القرار	0.265	0.259	20
متابعة المعرفة واتخاذ القرار	0.430	0.058	20

**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



من الجدول رقم (12)، نلاحظ:

1. بلغت درجة الارتباط بين عمليات تحديث البيانات واتخاذ القرار (0.099+). وهي قيمة موجبة وصغيرة وغير دالة إحصائياً، مما يدل على أن علاقة الارتباط بينهما غير دالة إحصائياً.
2. بلغت درجة الارتباط بين نشر وتوزيع المعرفة واتخاذ القرار (0.382+). وهي قيمة موجبة وصغيرة وغير دالة إحصائياً، مما يدل على أن علاقة الارتباط بينهما غير دالة إحصائياً.
3. بلغت درجة الارتباط بين توليد واكتساب المعرفة واتخاذ القرار (0.265+). وهي قيمة موجبة وضعيفة وغير دالة إحصائياً، مما يدل على أن علاقة الارتباط بينهما غير دالة إحصائياً.

4. بلغت درجة الارتباط بين متابعة المعرفة واتخاذ القرار (+0.430)، وهي قيمة موجبة وغير دالة احصائياً، مما يدل على أن علاقة الارتباط بينهما غير دالة احصائياً.

النتائج :

بناء على بيانات الدراسة التي تم جمعها وتحليل نتائجها أمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها:
النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

1. بينت النتائج أن غالبية وبنسبة بلغت (70%) من الذكور، وهذا يجسد طبيعة المجتمع حيث تتجسد الهيمنة الذكورية على الوظائف وفي أغلب جوانب الحياة.
2. أظهرت النتائج أن غالبية المستبنيين وبنسبة بلغت (60%) كانت أعمارهم 35 سنة فأقل ، وهم فئة عمرية ذات قدرات عالية وهذا يدعم البيانات التي تم جمعها من المستبنيين.
3. أوضحت الدراسة إن غالبية المستبنيين بالمصرف هم من خريجي الجامعات فقد بلغت نسبتهم (75%)، وهذا يشير إلى إمكانية المستبنيين في التعامل مع الأمانة العلمية كونهم سبق وأن تعاملوا مع أدوات جمع البيانات والمعلومات.
4. بينت النتائج إن غالبية المستبنيين وبنسبة (45%) كانت خبرتهم (10) فأكثر، وهذا يطمئن الباحثين على دقة المعلومات التي تم جمعها نظراً للخبرة الكافية للمستبنيين.

النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1. كشفت نتائج الدراسة عن أن جميع أفراد عينة الدراسة يحملون اتجاهات إيجابية نحو أبعاد إدارة عمليات المعرفة المبحوثة المتمثلة في (التحديث، والنشر والتوزيع، والتوليد والاكتساب، والمتابعة، واتخاذ القرار).
2. بينت الدراسة وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات في المصرف قيد الدراسة، وهذا بدوره يؤكد أهمية هذه العمليات لتحقيق أهمية وأهداف نجاح المصرف من خلال دوره الفعال بالمساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة وحلحلة عديد الصعوبات والعقبات لسيما في وقتنا الحالي.
3. تحديث وتطبيق المعرفة بشكل منتظم داخل المصرف والتأكد من جودتها، يساهم في عملية تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق مستوى جيد من القرارات التي تتناسب مع عمله مع تقديم حلول أكثر ابتداءً، حتى تساعد الإدارة على التكيف مع التغيرات السريعة، بمتوسط عام (4.035) وبمتوسط حسابي (4.3).
4. بينت الدراسة أن المصرف يقوم بنشر المعرفة وتوزيعها بين موظفيه وذلك باستخدام منصات فعالة مما يعزز وصول المعرفة لجميع الموظفين، ويخلق نوع من التعاون بين فرق العمل، الأمر الذي ينعكس على تحسين كفاءة العمل عبر الإدارات. بمتوسط عام (3.97) ، وبمتوسط حسابي (4.25).
5. يدعم المصرف ثقافة الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، وتوفير المصرف ليات فعالة لمراقبة المعلومات والمعرفة وتلقى التقارير، بمتوسط عام (4.126) ، وبمتوسط حسابي (4.45) .
6. وفي مجال متابعة المعرفة يتم متابعة المعرفة من قبل الموظفين بشكل دوري، وتوفر المصرف ليات فعالة لمراقبة المعلومات والمعرفة، وتتلقى التقارير حول فعالية المعرفة في العمليات الإدارية، مع إقامة جلسات دورية لمراجعة المعرفة المتاحة وفعاليتها وكشف الفجوات في المعلومات ومعالجتها لتحسين الأداء الإداري، بمتوسط عام (4.06) ، وبمتوسط حسابي (4.2).
7. كما بينت الدراسة أن عملية اتخاذ القرار في المصرف يتم وفق دراسة وتحليلات دقيقة ومعلومات موثوقة، ويتم إشراك الفرق المختلفة في عملية اتخاذ القرار، بمتوسط عام (4.7) ، بمتوسط حسابي (4.4).
8. إن الاتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين توضح التزام المؤسسة المبحوثة بأبعاد إدارة المعرفة.
9. يدل تكرار الإيجابية عبر المحاور على وجود نظام أو استراتيجية فعالة تضمن تحقيق إدارة المعرفة لأهدافها داخل المؤسسة المبحوثة.

النتائج المتعلقة باختيار الفرضيات:

1. يتضح أن جميع أبعاد إدارة المعرفة لم تُظهر علاقات ذات دلالة إحصائية مع اتخاذ القرار، رغم أن بعض العلاقات جاءت موجبة. حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين عمليات تحديث البيانات واتخاذ القرار بلغ (+0.099) وهو ارتباط موجب وضعيف جداً وغير دال إحصائياً. كما بلغ معامل الارتباط بين نشر وتوزيع المعرفة واتخاذ القرار (+0.382) وهو ارتباط موجب وضعيف وغير دال إحصائياً. أيضاً تبين أن معامل الارتباط بين توليد واكتساب المعرفة واتخاذ القرار (+0.265) وهو ارتباط موجب وضعيف وغير دال إحصائياً. وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين متابعة المعرفة واتخاذ القرار (+0.430) وهو أيضاً ارتباط موجب متوسط نسبياً لكنه غير دال إحصائياً.
2. من نتائج اختبار الفرضيات أن وجود أنشطة لإدارة المعرفة داخل المصرف لا ينعكس بشكل ملموس على جودة أو فعالية القرارات المتخذة، فهناك فجوة بين ممارسات إدارة المعرفة وعمليات اتخاذ القرار، ربما بسبب عدم وجود آليات لربط المعرفة المتولدة بالقرارات الإدارية، وقد يكون تطبيق إدارة المعرفة في المصرف شكلياً أو غير مؤسسي، أي أنه لا يُترجم إلى دعم حقيقي لصناع القرار.
3. معظم العاملين في المصرف يؤكدون إن إدارة المعرفة تقود وبشكل فعال إلى ارتفاع جودة الخدمات المقدمة من المصرف، وأيضاً تساعد في ارتفاع معدل الاستجابة لمتطلبات الزبائن، وتساهم في تنمية مهارات الابتكار لدى العاملين.

ثانياً/ التوصيات:

بناء على هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية:

1. على إدارة المصرف بذل المزيد من الجهود الخاصة بمتابعة واسترجاع المعرفة من أجل تحسين الأداء الإداري واتخاذ القرارات المهمة لاسيما في هذا التوقيت الذي يمر به القطاع المصرفي بعدد الصعوبات والمساهمة في اقتراح الحلول المناسبة لحلحلة هذه المشاكل والصعوبات.
2. بناء وتأسيس نظام إداري بالمصرف يعتمد على المعرفة في التخطيط واتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات وتحسين الأنشطة والخدمات المجتمعية وتطوير الخدمات والعمليات الإدارية بما يخدم الروى والتوجهات المستقبلية للمصرف.
3. زيادة العمل على تخزين المعرفة وفق قواعد بيانات معرفة بشكل يسهل الوصول لها عند الحاجة إليها.
4. التوسع والزيادة في خلق بيئة محفزة ومشجعة وداعمة أكثر للحصول على المعرفة وتطويرها ومشاركتها بين العاملين.
5. توعية العاملين بأهمية زيادة اكتساب المعرفة وتطويرها في المصرف قيد الدراسة، لكي يتمكن من رسم السياسة الواضحة لاتخاذ القرارات المناسبة.
6. السعي لجذب كفاءات بشرية ذات أفكار وقدرات ومهارات عالية من مصارف أخرى.
7. إشراك العاملين في العمل بدعم مبدأ الإدارة بالمشاركة لحل المشكلات التي تواجههم والاستفادة من الخبرات والمعارف الفردية الموجودة لديهم، بغية جعل عمليات إدارة المعرفة متماشية مع اتخاذ القرارات ولضمان ولائهم للقرارات التي تتخذ.
8. زيادة عملية التعاون والتبادل بين المصرف وبين مراكز البحث والتدريب المصرفية بتكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة حتى تسهل عملية الاستشارات، لما له من دور كبير في دعم إدارة المعرفة.

المصادر و المراجع:

أولاً: المراجع العربية :

1. أحمد، حذيفة، القواسمة، فريد، (2021)، "إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة": دراسة تحليلية على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والأقتصادية، 73(45-ج2)، 134-159.
2. أحمد، علي، (2012)، "مفهوم العمليات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، ص 479-512.

3. أحمد، محمد احمد، عائشة، الهادي محمد أبو عبدالله، (2020)، "أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، م 2، ع 1، ص 21-47.
4. الزهراني، إبراهيم بن حنش (2021)، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي": دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية، ع 27، ج 3، ص 345-409.
5. أمال، محدي، (2019)، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية": دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر.
6. جويبر، ليلي رمضان، (2024)، "النظم الخبيرة كمدخل لتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري": لذي رؤساء الأقسام بكلية التربية، جامعة طرابلس.
7. حمود، العنزي، (2019)، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات": المقدمة في كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
8. سعود، جايد مشكور، علي، عبدالرزاق لفقة، مؤيد، اكرم أرسلان، (2021)، "دور إدارة المعرفة في تقييم أداء العاملين للمنظمات الإنتاجية الإنشائية": دراسة تطبيقية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة وارث العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 13، 1.
9. سعيد، شعبان حامد، (2012)، "أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية": دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، م 23، ع 2، ص 165-196.
10. سليمة، نقابي، (2022)، "استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة"، مجلة الرستمية، م 3، ع 2، ص 67-78.
11. عادل، إمام حامد إمام، شادي، محمد فكري، (2020)، "أثر عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات": دراسة ميدانية على قطاع الفنادق في القاهرة الكبرى"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، م 40، ع 1، القاهرة، مصر، ص 1-27.
12. عبد الباري، دره وآخرون، (2014)، "الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات"، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
13. غسان، كاضم جاسم، محمد، العبودي، (2021)، "إدارة المعرفة و أثرها في جودة القرارات الاستراتيجية"، دبلوم عام إدارة الجودة، العراق، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
14. ضليمي، سوسن، طه، حسن، (2022)، "إدارة المعرفة- المفاهيم والوظائف"، ج 1، ط 2، جدة، دار تكوين للنشر، المملكة العربية السعودية.
15. مجدي، نويري، (2019)، "مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية": دراسة حالة علي مؤسسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، أطروحة دكتوراه منشورة، ص 46.
16. مرنا، أبو نجم، (2018)، "تأثير التوجه الاستراتيجي للمنظمات علي صناعة القرارات": دراسة شركة الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير منشورة.
17. نصر الدين، يوسف بن حمودة، (2018)، "المؤسسة المتعلمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة": دراسة تحليلية لبعض المؤسسات، الجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، ع 3.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Syed, Ahmed, The Impact of Knowledge Management Processes on Knowledge Shari Attitude: The role of Subjective Norms, 2021, vol 8, no1.
2. Stewart, Darin. (2023, June). Solution path for Knowledge Manament. Gartner. Access Date: 21/10/2024. Available At: <https://www.gartner.com/en/documents/4449099>.