



## **الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية دراسة على البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية**

**د. محمد علي عبد الحميد سعد**

أستاذ مساعد بقسم الموارد البشرية

كلية إدارة الأعمال – جامعة الحدود الشمالية

المملكة العربية السعودية

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

سعد، محمد علي عبد الحميد (٢٠٢٣). الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية: دراسة على البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(٢)، ٦٦٨-٦٣٣.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية دراسة على البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية

د. محمد علي عبد الحميد سعد

المستخلص:

استهدفت الدراسة تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية من خلال عملية اتخاذ القرار كمتغير وسيط في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق جمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية والبيانات من خلال قيام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (٥٢) عبارة تم توزيعها على (١٦٨) مفردة من العاملين في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، حيث تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بعملياتها المختلفة على البراعة التنظيمية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة احصائية لعملية اتخاذ القرار على البراعة التنظيمية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بعملياتها المختلفة على البراعة التنظيمية من خلال عملية اتخاذ القرار كمتغير وسيط.

وأوصت الدراسة بضرورة استمرارية تبني عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية وفقاً لمنهجية علمية من خلال وضع استراتيجيات تعتمد على معايير دقيقة، بالإضافة إلى توفير المتطلبات المادية والتقنية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة، مع وضع سياسة تحفيزية للعاملين تشمل حزمة من الحوافز المادية والمعنوية لتحفيزهم ودفعهم إلى تقديم الأفكار والمساهمات الابتكارية والإبداعية لتعزيز أنشطة الاستغلال والاستكشاف في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

الكلمات المفتاحية (Key Words):

إدارة المعرفة – اتخاذ القرار – البراعة التنظيمية – البنوك التجارية.

## مقدمة:

فرضت عوامل المنافسة والعولمة وثورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المنظمات المعاصرة الكثير من التحديات التي استلزم التصدي لها من خلال القدرة على الاستفادة من الموارد والإمكانات التنظيمية لديها والعمل على إعادة هيكلة العمليات والأنشطة التنظيمية للاستجابة السريعة والتكيف مع التغييرات البيئية والظروف الناشئة (Najmaei & Sadeghinejad, 2009).

وتعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحيوية في علم الإدارة كونها تلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى وجودة العمل، فقد كان لزاماً على مؤسسات الأعمال على اختلاف أنواعها وأنشطتها إيجاد مزيج بين عناصر المعرفة المختلفة سعياً وراء إيجاد توليفة معرفية قادرة على استيعاب المعارف والبيانات المتوفرة في البيئة التنظيمية لرفع أداء المؤسسة وجعلها قادرة على تقديم خدمات متميزة (Laudon & Laudon, 2007).

وعلى مدى العقدين الماضيين ظهرت إدارة المعرفة باعتبارها واحدة من الممارسات التنظيمية الأكثر تأثيراً على أداء المنظمات (Foss & Mahnke, 2003). حيث تعتبر المعرفة المورد الأكثر أهمية للمنظمات من الناحية الاستراتيجية (Dierickx & Cool, 1989)، ويؤكد أغلب الباحثين أن قيمة المنظمات الحديثة تكمن في مواردها البشرية، الأمر الذي يحتم عليها الاهتمام بإدارة المعرفة الراسخة في عقول هذه الموارد وصولاً إلى تحقيق البراعة التنظيمية.

وتعتبر البراعة التنظيمية عن قدرة المنظمات على التعامل مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال قيامها بالعمل المستمر لاستكشاف الفرص في بيئة العمل الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى قيامها بالاستغلال الأمثل للموارد البيئية المتاحة داخلياً وخارجياً، حتى تكون على استعداد دائم لمواجهة التحديات والتطورات المحيطة بها، من خلال جدية العمل نحو تلبية المتطلبات التي تصاحب تلك التحديات والتطورات ووضعها حيز التنفيذ بالشكل الذي يساهم بفعالية في تحقيق أهدافها وخطتها الاستراتيجية.

وفضلاً عما تقدم تعد إدارة المعرفة مرشداً هاماً لعملية اتخاذ القرار، باعتبار أن القرار الجيد هو الذي يستند إلى قواعد معرفية متميزة ترتبط بمضمونه، وهو الأمر الذي يؤثر على فعالية تحقيق أهداف المنظمة، نظراً لأن عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية الرئيسية بل إنها تمثل جوهر العملية الإدارية ومحورها الذي تدور حوله باقي العمليات الإدارية، حيث تؤثر عملية اتخاذ القرارات على جميع أنشطة المنظمة ككل (Heller, 2005).

وتحتل البنوك أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك نظراً لعدة أسباب منها الحجم النسبي الكبير للبنوك مقارنة بأنواع المنظمات الأخرى، وتعدد أصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة مع البنك من مساهمين ومودعين ومقرضين، كما أن سلامة الاقتصاد الوطني وفاعلية السياسة النقدية في أي دولة تعتمد على مدى سلامة النظام المالي وعلى وجه التحديد البنوك.

وبناء على ما سبق يأتي هذا البحث للتعرف على الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

### أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها ثورة المعلومات والاتصالات، ولقد بزغ مفهوم إدارة المعرفة والذي يقصد به عملية إدارة البيانات والمعلومات والمعرفة في المنظمات بهدف جمع وتنظيم وتصنيف وجدولة وتحليل وتخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها عند الحاجة للاستفادة منها، حيث لم تعد المشكلة التي تواجه المنظمات في عالم اليوم مشكلة نقص البيانات والمعلومات بل إن المشكلة الحقيقية تتمثل في كيفية إدارة وتنظيم تلك البيانات والمعلومات الأمر الذي تطلب ضرورة تنظيم إدارة المعرفة نظراً لأهميتها البالغة على عملية اتخاذ القرار في المنظمة، وكذلك على البراعة التنظيمية وما تشمله من أنشطة الاستغلال والاستكشاف.

وللوقوف على مشكلة البحث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد استبانة مبدئية لعينة عددها (٢٥) مفردة في القطاع محل البحث (البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية) لاستطلاع آراء العاملين حول مستوى ممارسة متغيرات البحث الثلاث (إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية، عملية اتخاذ القرار)، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة، وكذلك جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع البحث، والإلمام بأكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة به، والتأكد من التصور العام للبحث<sup>(١)</sup>. علماً بأنه لم يتم استبعاد العينة المبدئية من عينة الدراسة التي تم إجراء البحث عليها وذلك لعدم وجود مشكلات في الخصائص السيكومترية لصدق وثبات الاستبانة.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية عدم الإلمام ببعض العاملين بالقطاع المصرفي بالعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (إدارة المعرفة – عملية اتخاذ القرار – البراعة التنظيمية)، من حيث مدى تأثير إدارة المعرفة على كلاً من عملية اتخاذ القرار والبراعة التنظيمية، ومدى وساطة عملية اتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.

ولذا جاء هذا البحث للتعرف على مدى إدراك العاملين في القطاع المصرفي لأهمية إدارة المعرفة وأثرها على كلاً من عملية اتخاذ القرار والبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير عملية اتخاذ القرار بمراحلها المختلفة على البراعة التنظيمية، وهل تلعب عملية اتخاذ القرار دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.

ولذا تتمثل مشكلة البحث في "التعرف على دور عملية اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية".

(١) تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بغرض التعرف بشكل مبدئي على متغيرات الدراسة بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، وتم توزيع الاستبانة على عدد ٢٥ موظفاً في الجهة محل التطبيق خلال الفترة من ٢٠٢٢/١٠/٣٠ حتى ٢٠٢٢/١٠/١.

### ثانياً: أهداف البحث:

- إبراز أهمية متغيرات البحث (إدارة المعرفة- عملية اتخاذ القرار- البراعة التنظيمية) باعتبارها من أهم الممارسات الإدارية التي تسعى المنظمات إلى ترسيخها.
- بيان نوع وطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.
- بيان نوع وطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار.
- بيان نوع وطبيعة العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والبراعة التنظيمية.
- التعرف على دور عملية اتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.

### ثالثاً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية متغيراتها، ومدى استفادة المنظمات المختلفة بشكل عام من نتائج هذا البحث، من حيث مساهمتها في تحسين ممارسات متغيرات البحث (إدارة المعرفة - عملية اتخاذ القرار- البراعة التنظيمية)، والكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بينهم، ويمكن سرد أهمية البحث فيما يلي:

### ١/٣- الأهمية العلمية:

يستمد البحث أهميته العلمية من أنه يلقي الضوء على الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، وأثر ذلك على تعزيز الممارسات الإدارية التي تلعب دوراً هاماً تستند إليه المنظمات على شتى أنواعها في مواجهة التحديات المعاصرة، بالإضافة إلى معالجة الفجوة البحثية التي تتمثل في ندرة البحوث التي تناولت أثر عمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية من خلال توسيط عملية اتخاذ القرار - على حد علم الباحث- حيث تسعى البحث الحالية إلى سد الفجوة البحثية في هذا الشأن، هذا فضلاً عن إفساح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا الشأن، والذي من شأنه أن يساهم في تعزيز الممارسات الإدارية المرتبطة بموضوع البحث في القطاع المصرفي.

### ٢/٣- الأهمية التطبيقية:

يسعى هذا البحث إلى تعزيز إدراك المسؤولين وصناع القرار إلى أهمية توظيف إدارة المعرفة لتنمية البراعة التنظيمية، كما تضيف هذا البحث مؤشراً هاماً يوضح طبيعة العلاقة بين متغيراتها الثلاث " إدارة المعرفة، عملية اتخاذ القرار، البراعة التنظيمية" مما يساهم في الارتقاء بنوعية وجودة الممارسات الإدارية في القطاع المصرفي، بالإضافة إلى إبراز الدور الهام الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تعزيز البراعة التنظيمية، مما يساعد على الاستغلال الأمثل لموارد القطاع المصرفي والسعي الدؤوب من أجل استكشاف الفرص وعوامل النجاح. كما تنبع أهمية البحث أيضاً من مجال تطبيقها، ألا وهو القطاع المصرفي، الذي يؤدي دوراً حيوياً من حيث عدد وفئات المستفيدين وطبيعة الخدمة التي يقدمها للمجتمع بصفة عامة.

### رابعاً: حدود البحث:

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال عامي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.  
الحدود البشرية: العاملون بالبنوك التجارية في منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.  
الحدود المكانية: أجريت الدراسة على البنوك التجارية في منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود العلمية: وهي متغيرات الدراسة التي تشمل إدارة المعرفة، عملية اتخاذ القرار والبراعة التنظيمية.

#### خامساً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

١/٥- الإطار النظري:

١/١/٥- مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف المعرفة بأنها الاستفادة الكلية من المعلومات والبيانات المصحوبة بالمهارات المحتملة للأفراد، كفاءاتهم، أفكارهم، حدسهم، التزامهم، دوافعهم، وتحفيزه (Pathirage et al., 2007). أما إدارة المعرفة فهي مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى كسب المعرفة التنظيمية من خبرات المنظمة والمتعاملين معها في بيئتها الداخلية الخارجية، وكذلك تتضمن التطبيق الصحيح للمعرفة سعياً إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وترتكز هذه الأنشطة على التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي واستراتيجيات المنظمة المدعومة بالمعرفة (Dalkir, 2013).

ولقد حظي مفهوم إدارة المعرفة باهتمام كبير من جانب العلماء والباحثين وهناك العديد من التعريفات المتعلقة بإدارة المعرفة. حيث يعرفها (Gupta et al., 2000) بأنها عملية اكتساب الخبرات المتوافرة في المؤسسة المتعلمة ومن ثم استخدامها لتعزيز الإبداعية والابتكارية التنظيمية بناء على تبني مفهوم التعلم التنظيمي المستمر، ويرى (Rastogi, 2000) أن إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد سعياً منهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف (Daft, 2001) إدارة المعرفة بأنها الجهود التنظيمية لإيجاد وتنظيم وإتاحة المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم ومشاركة المعرفة، كما يعرفها (Jennex & Croasdell, 2007) بأنها عملية التقاط المعرفة، وتخزينها، واسترجاعها، وإعادة استخدامها وتطبيقها بشكل تلقائي من التجارب السابقة، واستخدامها في عملية صنع القرار بهدف تحسين أداء المنظمة، كما يرى (Carlier, 2012) أن إدارة المعرفة عبارة عن تقاسم، واستخدام، وتنظيم المعرفة الصريحة أو الضمنية بين أصحاب المصلحة في المؤسسات والمنظمات.

ونخلص مما سبق أن إدارة المعرفة هي عملية ممنهجة لإدارة الأصول الفكرية للمنظمة والمستمدة من حصيلة خبراتها وتجاربها ومن البيئة المحيطة بها داخلياً وخارجياً، من أجل توليدها ونقلها ونشرها واستخدامها بالطريقة التي تحقق الاستفادة المثلى التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك نوعان من المعرفة (Brewer & Brewer, 2010) هما:

١. **المعرفة الضمنية: (Tacit Knowledge)** هي مجموعة المعارف التي يمتلكها الأفراد على المستوى الشخصي، ويتكون هذا النوع من المعرفة لدى الفرد من خلال القيم والمعتقدات والأفكار والخبرات والمهارات التي يمتلكها، وهذا النوع من المعرفة لا يسهل تقاسمه مع الآخرين أو نقله إليهم بسهولة. ويعتبر هذا النوع من المعرفة على درجة كبيرة من الأهمية باعتبار أن السبيل لخلق معرفة بالمؤسسة هو تعبئة وتحويل المعرفة الضمنية (Marwick, 2001).

٢. **المعرفة الصريحة: (Explicit Knowledge)** هي المعرفة المكتوبة التي تحتويها المراجع، الكتب، المدونات، التقارير، الوثائق، قواعد البيانات، السياسات والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا النوع من المعرفة يسهل تقاسمه مع الآخرين ونقله إليهم بسهولة من خلال اللقاءات، الاجتماعات والندوات وغيرها.

وتتمثل أهم أهداف إدارة المعرفة في الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها، جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة، خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين وتحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها (Anumba et al., 2008).

#### ١/١/١/٥ - عمليات إدارة المعرفة:

يرى (Omona et al., 2012) أن عمليات إدارة المعرفة تُشير إلى مقارنة منتظمة تعمل على تحديد الهوية، الالتقاط وتنظيم ونشر الأصول الفكرية التي تؤثر بصورة بالغة على المدى الطويل لأداء المنظمة.

بينما يرى (Gonzalez & Martins, 2017) أن إدارة المعرفة كعملية تعزز تدفق المعرفة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتتألف عملياتها من أربع خطوات رئيسية هي توليد وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبالتالي تتضمن عمليات إدارة المعرفة ما يلي:

- **توليد المعرفة:** يقصد بها جميع الأنشطة المتعلقة بالحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المختلفة، وتعتمد على القدرة العقلية والذهنية في ابتكار مخرجات ذات معنى تتضمن أفكاراً إبداعية، حيث تتضمن العمليات التي تقوم على ابتكار واكتشاف واكتساب المعرفة، كما يقصد بها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة للحصول على المعرفة واكتسابها سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية.
- **تخزين المعرفة:** يقصد بها الأنشطة المتعلقة بالاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وترتيبها وتنظيمها بطريقة تسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة، ويتم تخزينها في الذاكرة التنظيمية التي تتكون من مجموعة متنوعة من وسائل التخزين مثل قواعد البيانات الإلكترونية أو الوثائق والتقارير الورقية.
- **نقل المعرفة:** يقصد بها الآليات والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لنشر المعرفة سواء من خلال التبادل بالتدريب والتدوير الوظيفي والتقارير والكتيبات والنشرات الداخلية، أو من خلال التفاعل والنقاش بين الأفراد، أو من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل.
- **تطبيق المعرفة:** إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، ويقصد بها الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها أو توليدها بطريقة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، والاستفادة منها في حل المشكلات، واقتناص الفرص، واتخاذ القرارات، وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات (Emadzade et al., 2012).

## ٢/١/٥ - مفهوم اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية ومحورها، فالممارسة الإدارية المنظمة تواجه مجموعة كبيرة من المواقف والمشكلات التي تستدعي التدخل والاختيار من بين مجموعة البدائل المتاحة، أي اتخاذ قرار حيال المواقف والمشكلات التي تقابل إدارة المؤسسة.

ولذا فإن عملية اتخاذ القرار من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء على مختلف المستويات الإدارية، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تؤثر على جميع أنشطة المنظمة، ومن خلالها يمكن تقييم أداء المديرين والأفراد والمنظمة (Heller, 2005) ويعرفها (Gelatt, 1989) بأنها عملية مستمرة تقوم على سلسلة من الإجراءات المترابطة المتكاملة التي تصل بالفرد إلى اتخاذ قرار معين.

كما يرى (Priem, 1995) أن القرار "خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن بدائل ترتبط بأهداف، تدفع توقعات الإنسان إلى تحديد طرق لحل معين، والتزام يوجه إلى تحقيق الأهداف. كما قام (Morrison et al., 2005) بتعريف القرار على أنه تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة أو موقف معين يتطلب ذلك.

## ١/٢/١/٥ - مراحل اتخاذ القرار:

- **تحديد المشكلة:** وهي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار، وهي عبارة عن الإحساس والاعتراف بوجود مشكلة ما تستدعي العمل على حلها.
- **تحديد البدائل:** تتضمن هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة مثل أسبابها والتأثيرات الناجمة عنها، ثم تحديد مجموعة من الأفكار والمقترحات والحلول المختلفة للمشكلة.
- **تقييم البدائل:** وهي المرحلة التي يتم فيها دراسة وتقييم جميع الأفكار والمقترحات المطروحة لحل المشكلة اعتماداً على الخبرات والتجارب السابقة، أو دراسة تجارب المنظمات الأخرى.
- **اختيار البديل المناسب:** وفي هذه المرحلة يتم اختيار البديل المناسب بناء على عدة معايير مثل الوقت، التكلفة، إمكانية التطبيق وانخفاض المخاطرة عند التطبيق.
- **تنفيذ ومتابعة البديل:** وهي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ البديل الذي تم اختياره، ويعتبر التنفيذ هو المحك الحقيقي للحكم على جودة القرار الذي تم اتخاذه، كما يجب على متخذ القرار في هذه المرحلة العمل على توفير متطلبات التنفيذ، وكذلك المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ والتدخل إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

## ٣/١/٥ - مفهوم البراعة التنظيمية:

يعتبر (Duncan, 1976) أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية للإشارة إلى قدرة المنظمات على تصميم هيكل مزدوجة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار. وأوضح (Snehvrat et al., 2018) أن البراعة التنظيمية تعني السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على فرص جديدة في المستقبل. وقد أجمع الباحثون في تعريفاتهم للبراعة التنظيمية على أنها سعي المنظمات لتحقيق أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن (2009) (Jansen et al.,

ويرى (He & Wong, 2004) أن البراعة التنظيمية "احتياج المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق الأداء المتفوق". كما أوضح (Kang & Snell, 2009) أن البراعة التنظيمية تعتمد على رأس المال الفكري الذي يشمل رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي. وأن تأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية يتماشى مع الانضباط والتأقلم والثقة.

وعرفها (Danzinger et al., 2011) بأنها "القابلية التنظيمية لاستغلال الكفاءات المتاحة الجديدة بالإضافة إلى استكشاف الفرص". كما يرى (Yigit, 2013) أنها "قدرة المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف لضمان بقائها في المستقبل في بيئة الأعمال التنافسية".

وأشار (عويس، ٢٠١٥) أن البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يتضح أن البراعة التنظيمية عبارة عن استغلال المنظمة لكافة الموارد والقدرات المتاحة والعمل على الاستفادة منها بأقصى قدر ممكن، مع العمل على اكتشاف قدرات وإمكانات وأسواق جديدة تستطيع من خلالها تحقيق التميز.

#### ١/٣/١/٥ - أبعاد البراعة التنظيمية:

يتفق أغلب العلماء والباحثين على وجود بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية وهما الاستغلال والاستكشاف (Zang, 2018)، ونبرز ذلك فيما يلي:

- **الاستغلال:** يشير (Popadadiuk, 2012) إلى أن الاستغلال هو استغلال الإمكانيات الحالية والسعي لتطويرها، وإشباع حاجة العملاء الحاليين والسعي لتحسين المنتجات والعمليات الحالية. كما يشير أيضا إلى استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي (Bot & Renaud, 2012). ويتطلب الاستغلال الكفاءة والتفكير المتقارب للاستفادة من القدرات الحالية والتحسين المستمر لعروض المنتجات والخدمات (Andriopoulos & Lewis, 2009) كما تعني أنشطة استغلال الفرص إلى طريقة إدخال التغييرات والتعديلات والتحسينات بشكل تدريجي على المنتجات والعمليات والمعارف الحالية بهدف تطويرها وتحسينها والاستجابة لحاجات الأسواق والعملاء الحاليين (المنسي، ٢٠١٨).
- **الاستكشاف:** يشير مفهوم الاستكشاف إلى التعلم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسقة، والتجارب المخطط لها (Raisch & Birkinshaw, 2008)، كما يعني الاستكشاف اعتماد المنظمات لأنشطة التغيير الجذري التي تستدعي البحث عن الإمكانيات والأسواق الجديدة والوصول إلى عملاء جدد من خلال تقديم المنتجات والعمليات الجديدة (صويص وعابدين، ٢٠١٩). وبالتالي فهي عملية تتطلب البحث عن قرارات وسياسات تنظيمية جديدة واكتشاف مداخل جديدة للعمليات والتكنولوجيا، والمنتجات بالإضافة إلى البحث عن كل ما هو جديد.

٢/٥- الدراسات السابقة:

١/٢/٥- الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة:

هناك العديد من الدراسات التي أثبتت علاقة إدارة المعرفة بالعديد من الممارسات الإدارية الهامة على مستوى المنظمات. فقد أكدت دراسة (Feng et al., 2005) تحسن مستوى الأداء في المنظمات التي شملتها الدراسة في السنة الثانية من تطبيقها لإدارة المعرفة، وأن تبني إدارة المعرفة وتطبيقاتها في جميع المنظمات يؤدي إلى التميز والارتقاء بالأداء. كما توصل (Zack et al., 2009) إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي وأن إدارة المعرفة لها دور هام كوسيط لتحقيق مخرجات الأداء الوظيفي.

وخلصت دراسة (Majid & Bin Mahmud, 2019) أن هناك تأثيراً كبيراً لإدارة المعرفة على أداء المنظمة وأن تبادل المعرفة التقنية والهيكلية تؤدي إلى وجود سلوكيات تشاركية تعزز كفاءة العاملين.

كما أكد (Feliciano, 2007) على أن هناك مجموعة من المهارات التي تجعل من أنظمة إدارة المعرفة ذات تطبيق وفعالية مرتفعة وتشجع عمال المعرفة على المزيد من التفاعل مع قاعدة المعرفة، مثل معايير الشفافية والتكيف والاعتمادية، بينما رأى كلاً من (Hogan & Gopinathan, 2008) أن فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة كما أن هناك فروقاً جوهرية في الأولويات بين المختصين في إدارة المعرفة وبين الممارسين.

وفيما يتعلق بعلاقة إدارة المعرفة بالقيادة فقد خلص (Mass-Machuca, 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة والتطبيق الناجح لإدارة المعرفة، وأن القيادة لها دور هام في خلق ثقافة مبنية على القيم، الثقة، الشفافية والصدق والتي من شأنها تعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة وبالتالي إعطاء الفرصة للعاملين لاكتساب المزيد من المعرفة والتعلم والتطوير والابتكار.

أما عن علاقة عمليات إدارة المعرفة باتخاذ القرار فقد أشار (Hatami et al., 2003) إلى تأثير عمليات إدارة المعرفة على فعالية اتخاذ القرار الإداري. وسلط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وحاجة الإنسان الاجتماعية للتفاعل. وأكد (الشراري، ٢٠٢٠) على أن إدارة المعرفة أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة وعلى رأسها اتخاذ القرار الإداري، وتوصل (فكري، شادي، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات اتخاذ القرار وأن للخبرة العملية للمسؤولين دوراً كبيراً في تشكيل المعلومات وبالتالي صنع القرار. كما أوضح (Evangelou & Karacapilidis, 2007) أن صنع القرار هو نشاط تنظيمي أساسي يتكون من سلسلة من المعرفة، كما توصل (Citroen, 2011) إلى أن المسؤولين الذين يتبعون نهجاً عقلانياً يجمعون ويستخدمون معلومات وافرة في عملية صنع القرار بالمنظمة والتي تمر عبر عدد من المراحل في الوقت المناسب، وأن المعلومات تلعب دوراً حاسماً في تقليل عدم اليقين. وتوصل (حامد، ٢٠١٢) إلى وجود علاقة سلبية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية ويرجع ذلك لانخفاض درجة كل من كفاية وكفاءة الأصول المعرفية سواء المادية أو البشرية المستخدمة في نشر وتطبيق المعرفة بالجهة محل التطبيق. وأوضح

(Melović et al., 2021) أن عمليات إدارة المعرفة تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات ورسم استراتيجيات أكثر فاعلية لمعالجة الاختلافات البيئية والثقافية في مجال عمل المنظمات. وتوصل (Abuezhayeh et al., 2022) إلى أن مساهمات إدارة المعرفة تساعد متخذي القرار بشكل كبير، وركز على أهمية تزويد الموظفين بالمعرفة المتعلقة بالمهام في العمليات التجارية والتشغيلية مما يؤدي إلى تحسين أداء العمليات، وتعزيز الكفاءة الأساسية.

وعن علاقة عمليات إدارة المعرفة بالبراعة التنظيمية فقد توصلت دراسات (الحوامدة، ٢٠١٩)، (المحمادي، والقرشي، ٢٠٢٢)، (ماجد، ٢٠٢١)، (البيطران، ٢٠٢٢)، (السيد، والبسوس، ٢٠٢١) إلى وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، وأنه كلما تم تفعيل عمليات إدارة المعرفة كان لذلك تأثير إيجابي على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة. وأكدت دراسة (Borini et al., 2022) أن البراعة التنظيمية تعزز خلق المعرفة، وأن الابتكار التنظيمي يسهل نقل المعرفة.

كما أظهرت دراسة (Ubeda et al., 2021) أن المنظمات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تحقق درجة أكبر من التدويل وهذا يزيد براعتهم التنظيمية، نظراً لوجود علاقة مباشرة وإيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.

#### ٥/٢- الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار:

أكدت العديد من الأطر المرجعية أهمية عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على بقاء واستمرار المنظمات، وترتبط عملية اتخاذ القرار بالعديد من المفاهيم والممارسات الإدارية الهامة، فقد أكد Kim, (2001) أن العلاقة بين المشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية والرضا الوظيفي تختلف بحسب الجنس والخبرة التعليمية وحجم المنظمة، كما توصلت دراسات (Chi Keung, 2008)، (Al- Zo'bi, (Bataneh, 2018) & إلى أن العاملين يفضلون إشراكهم في اتخاذ القرارات، وأن إشراكهم في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي، والالتزام، وإدراك عبء العمل.

وفيما يتعلق بحل المشكلات الوظيفية فقد أشار (Houtz & Selby, 2009) إلى فاعلية الحل الإبداعي القائم على الطلاقة للمشكلات وإدراك التفاصيل في عملية صنع القرار. أما Ejimabo, (2015) فقد توصل إلى أن هناك حاجة كبيرة لتحسين عملية صنع القرار بين المديرين التنفيذيين واستيعاب التكنولوجيا، والعولمة، والعمل الجماعي، وأن عملية صنع القرار تعتمد على مدى فهم العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار. وأكد (Mehta, 2015) أن تدني مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار في المجالات المختلفة على المستوى المؤسسي تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي. وفي نفس السياق أشار (Köse & Şencan, 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة اتخاذ القرار للمديرين والأداء الإداري، وأن المديرين الذين يتمتعون بكفاءة عالية في اتخاذ القرار سيكون لديهم أداء إداري عالي.

وعلى مستوى الأمن الوظيفي فقد قدم (kamani, 2017) نموذج تنبؤ لتأثير القدرة النفسية الإيجابية الناتجة عن المشاركة في صنع القرار على الأمن الوظيفي، وتوصل من خلال النموذج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للمشاركة في صنع القرار على القدرة النفسية الإيجابية (الأمل، المرونة، التفاؤل)، وأن هناك تأثير مباشر للقدرة الإيجابية النفسية على الأمن الوظيفي.

### ٣/٢/٥- الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:

تعتبر البراعة التنظيمية من الموضوعات المعاصرة التي تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها سعياً إلى تحقيق الاستمرارية والنمو في ظل تقلبات بيئة الأعمال، ويرى (Smith, 2017) أنه يمكن للمسؤولين في الموارد البشرية تطبيق البراعة التنظيمية من خلال حسن اختيار الأفراد الذين لديهم ميول إلى تحقيق ذلك، كما يجب احتضان البراعة التنظيمية في الأنشطة اليومية داخل المنظمة.

وتوصل كلاً من (Benner & Tushman, 2003) في دراستهم للعلاقة بين نظم الحوافز والمكافآت وبين البراعة التنظيمية فقد إلى أن استخدام آلية نظم الحوافز والمكافآت تعزز بدورها الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي، ومن ثم يمكن أن تسهم التعويضات بما تشمله من حوافز مادية أو معنوية في تعزيز وبناء البراعة التنظيمية حال اعتمادها على معايير واضحة ومعروفة لجميع العاملين. وفيما يتعلق بالعلاقة بين البراعة التنظيمية ورأس المال الفكري والأداء المؤسسي، فقد توصلت دراسات (جمعة، ٢٠٢١)، (Severgnini, 2019)، (Günsel et al., 2018) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد رأس المال الفكري وبين البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وكذلك وجود علاقة معنوية ذات اتجاه موجبة بين البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين الأداء المؤسسي، وأن البراعة التنظيمية المتمثلة في استغلال الموارد والقدرات والمهام الحالية واستكشاف موارد وقدرات ومهام جديدة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي.

كما أن هناك علاقة بين القيادة وقدرتها على صنع القرار وبين البراعة التنظيمية، فقد أكدت دراسات (O'Reilly & Tushman, 2013)، (Rao et al., 2016) أن القيادة وقدرتها على صنع القرار لها دور كبير في تطوير البراعة التنظيمية وذلك من خلال اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب، وأن المشاركات الفكرية والعقلية التي تتم عندما يشعر العاملون بالارتياح تجاه توجهات المنظمة واستراتيجيتها وهذا يعنى أنها لا تقل عن أهمية المشاركة العاطفية في تطوير وتعزيز البراعة التنظيمية. كما أشار (Preda, 2014) إلى أن التركيز على استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف الأفكار الجديدة بشكل متوازن على المدى الطويل يؤدي إلى التفوق والنجاح في الأداء وتحقيق التميز التنافسي. وأكد (Kumkale, 2022) أن الإدارة الاستراتيجية للمنظمات تتطلب الاعتماد على اتخاذ القرارات الفعالة التي تعتمد على البراعة التنظيمية من خلال تقييم جميع الموارد والفرص وكذلك التنبؤ بالمخاطر وتفاديها. كما أوضح (Balarezo & Nielsen, 2020) أن هناك العديد من الشركات الرائدة تتعرض للكثير من التحديات، وأن إحدى المساهمات الهامة لمواجهة تلك التحديات هو اتخاذ القرار الفعال الذي ينعكس إيجابياً على البراعة التنظيمية

### ٤/٢/٥- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها ساهمت بقدر كبير على متغيرات الدراسة الثلاث إدارة المعرفة، عملية اتخاذ القرار، البراعة التنظيمية، وأوضحت دورها البارز في تطوير الأداء المؤسسي بصفة عامة، فضلاً عن ارتباطها بالعديد من الممارسات التنظيمية الهامة ومساهمتها الفاعلة في تحسين بيئة العمل، كما أن تلك الدراسات التي تم عرضها كانت ذات أهداف متباينة تبعاً لطبيعة المشكلة

التي تناولها كل منها والتي تختلف عن مشكلة الدراسة الحالية التي هدفت للتعرف على الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية في منطقة الحدود الشمالية، وبالإضافة إلى ذلك فقد ساهمت تلك الدراسات في تحديد المشكلة وتصميم أداة البحث وصياغة فروضه.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لتناولها موضوع لم يتم تناوله من قبل وهو الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، ويختلف عنها أيضاً في مجال التطبيق (البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية) - في حدود على الباحث - وتسعى هذه الدراسة أن تقدم مجموعة من النتائج التي يمكن الاستفادة منها على المستوى العملي وعلى المستوى البحثي مستقبلاً.

#### سادساً: فروض البحث:

**الفرض الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال - الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

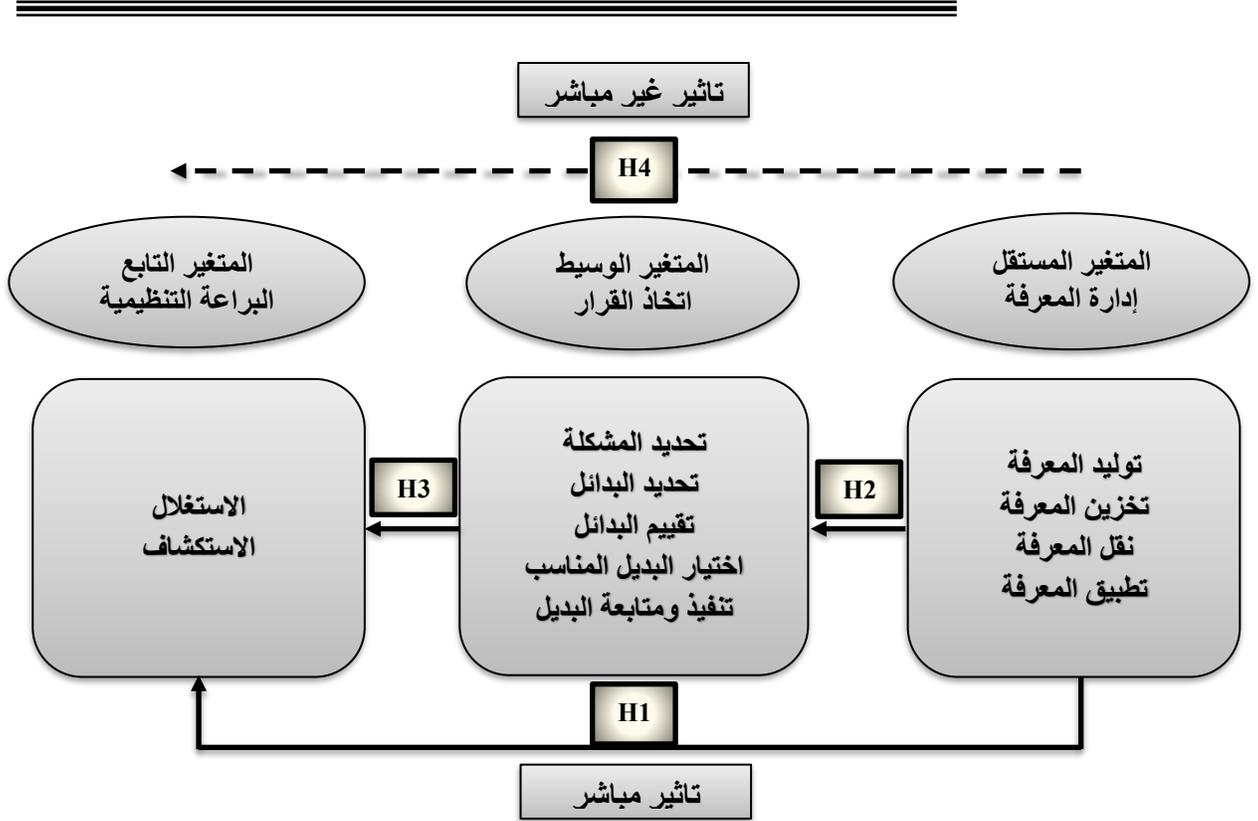
**الفرض الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على عملية اتخاذ القرار بمراحله المختلفة (تحديد المشكلة - تحديد البدائل - تقييم البدائل - اختيار البديل المناسب - تنفيذ ومتابعة البديل) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

**الفرض الثالث:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية اتخاذ القرار بمراحله المختلفة (تحديد المشكلة - تحديد البدائل - تقييم البدائل - اختيار البديل المناسب - تنفيذ ومتابعة البديل) على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال - الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

**الفرض الرابع:** تلعب عملية اتخاذ القرار دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) والبراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال - الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

#### سابعاً: النموذج المقترح للبحث:

استناداً لفروض البحث وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، تم تصميم النموذج المقترح للبحث والذي يحتوي على المتغيرات الثلاث (إدارة المعرفة - عملية اتخاذ القرار - البراعة التنظيمية)، ويوضح الشكل التالي رقم (١) نموذج العلاقة بين متغيرات البحث:



شكل رقم (١) نموذج البحث

#### ثامناً: منهجية البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول إلى تأصيل نظري لمفاهيم متغيرات البحث وهي إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار والبراعة التنظيمية، وكذلك دراسة وتحليل البيانات الخاصة بتلك المتغيرات، والكشف عن العلاقة بينها، من خلال جمع البيانات من مصادرها المختلفة التي تمثلت في الأدبيات والمراجع والبحوث العلمية العربية والأجنبية والدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف تحديد ووضع الإطار النظري والفكري والمنهجي لموضوع البحث، وعلى الصعيد التحليلي فقد اعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال استبانة صممت للتعرف على الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية بغرض استنتاج وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث.

#### ١/٨ - أداة القياس:

في ضوء فروض البحث ومتغيراته الثلاث المستقل والوسيط والتابع قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٥٢) عبارة تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث بواسطة (Google Forms)، وقد جاء تنظيم الاستبانة مقسماً إلى ثلاث أقسام كما يلي:

**القسم الأول:** لقياس إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (١٨) عبارة موزعة على عمليات لإدارة المعرفة وهي توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة. وتمت صياغة وتطوير فقرات هذا المتغير بما يخدم أغراض البحث إسترشاداً بمجموعة من الدراسات السابقة (Evangelou & Karacapilidis, 2007)، (Hogan & Gopinathan, 2008)، (Gonzalez & Martins, 2017).

**القسم الثاني:** لقياس اتخاذ القرار (المتغير الوسيط) وتم قياسه باستخدام (٢١) عبارة موزعة على المكونات الخمس التي تمثل مراحل اتخاذ القرار وهي تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب، تنفيذ ومتابعة البديل. وتمت صياغة وتطوير فقرات الاستبانة في هذا المتغير لخدمة أغراض البحث إسترشاداً بالدراسات السابقة (Morrison et al., 2005)، (Ejimabo, 2015).

**القسم الثالث:** لقياس البراعة التنظيمية (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (١٣) عبارة موزعة على بعدي البراعة التنظيمية وهما الاستغلال والاستكشاف. وتم صياغة وتطوير فقرات الاستبانة في هذا المتغير لخدمة أغراض البحث إسترشاداً بدراسات (Jansen et al., 2009)، (O'Reilly & Tushman, 2013).

وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت إجابات المستقصى منهم على عبارات الاستبانة بين غير موافق تماماً (١) إلى موافق تماماً (٥).

#### ٢/٨ - مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية والذين يبلغ عددهم (١٦٨) عاملاً وقت إجراء الدراسة موزعين على تلك البنوك. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع، وتم توزيع الاستبانة الإلكترونية على العاملين في جميع فروع البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بواسطة (Google Forms)، واسترد منها (١٤٢) استبانة وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي (١٣٧) استبانة، كما هو موضح بالجدول رقم (١).

جدول (١): مجتمع وعينة البحث

م	المديريات	عرعر	رفحاء	طريف	الإجمالي	الاستجابة	نسبة الاستجابة
١	البنك الأهلي السعودي	١٦	١١	١٢	٣٩	٣١	٪٧٩,٤
٢	بنك البلاد	١٠	-	-	١٠	٨	٪٨٠,٠
٣	بنك الرياض	١٢	-	٨	٢٠	١٦	٪٨٠,٠
٤	مصرف الإنماء	١٠	٨	٧	٢٥	١٩	٪٧٦,٠
٥	البنك العربي	١١	٧	٧	٢٥	٢١	٪٨٤,٠
٦	مصرف الراجحي	٢٣	١٥	١١	٤٩	٤٢	٪٨٥,٧
	الإجمالي	٨٢	٤١	٤٥	١٦٨	١٣٧	٪٨١,٥

المصدر: من إعداد الباحث (اعتماداً على التقارير السنوية للبنوك الستة محل البحث)

٣/٨- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) وبرنامج (Amos V.24) بهدف اختبار فروض البحث، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات البحث.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث المستقل والوسيط والتابع.
- أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير لعملية اتخاذ القرار كمتغير وسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

تاسعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

١/٩- اختبار صدق وثبات المقياس:

جدول رقم (٢): معاملي الثبات لألفا كرونباخ والصدق الذاتي لمتغيرات البحث

أبعاد متغيرات البحث	عدد الفقرات	معاملي الثبات (Alpha)	معاملي الصدق الذاتي
أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)			
توليد المعرفة	4	0.821	0.790
تخزين المعرفة	5	0.701	0.682
نقل المعرفة	4	0.743	0.714
تطبيق المعرفة	5	0.903	0.851
مراحل المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار)			
تحديد المشكلة	4	0.809	0.783
تحديد البدائل	5	0.911	0.882
تقييم البدائل	4	0.906	0.867
اختيار البديل المناسب	4	0.890	0.829
تنفيذ ومتابعة البديل	4	0.907	0.873
أبعاد المتغير التابع (البراعة التنظيمية)			
الاستغلال	7	0.810	0.761
الاستكشاف	6	0.931	0.917

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي.

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة (الاستبانة) ومن خلال الجدول رقم (٢) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع المحاور، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.701) للبعد الثاني من المتغير المستقل "تخزين المعرفة" و(0.931) للبعد الثاني من المتغير التابع "الاستكشاف".

كما تراوحت قيمة معامل الصدق بين (0.682) للبعد الثاني من المتغير المستقل "تخزين المعرفة" و(0.917) للمتغير الثاني للبعد الثاني من المتغير التابع "الاستكشاف".

مما سبق نخلص إلى أن بيانات عينة الدراسة تتمتع بصلاحية معقولة Reliability حيث أن قيمة ألفا تجاوزت (60.0%) على كافة أبعاد متغيرات البحث، الأمر الذي يدل على ثبات الاستجابات وإمكانية الاعتماد على النتائج وتعميم هذه النتائج على مجتمع البحث ككل.

#### ٢/٩ - اختبار فروض البحث ومناقشة النتائج:

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال - الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

#### جدول رقم (٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لعمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) على أبعاد البراعة التنظيمية (المتغير التابع)

F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغيرت المستقلة
1184.729	0.514	0.691	0.000	13.265	0.418	0.707	البراعة التنظيمية	توليد المعرفة
			0.000	16.543	0.679	0.654		تخزين المعرفة
			0.000	9.864	0.374	0.543		نقل المعرفة
			0.000	5.876	0.542	0.791		تطبيق المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (٣) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F المحسوبة (1184.729) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) وهو أقل من (0.05) بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم T وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).
- وجود ارتباط طردي قوي بين عمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وبين البراعة التنظيمية (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.691) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.514)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (إدارة المعرفة) مجتمعة تفسر حوالي (51.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.
- إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة وبين البراعة التنظيمية، فكلما زاد الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة كلما أدى ذلك إلى تعزيز البراعة التنظيمية على مستوى المنظمة.
- وجود أثر لجميع عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.707)، (0.654)، (0.543)، (0.791) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة – تخزين المعرفة – نقل المعرفة – تطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال – الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية".

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة – تخزين المعرفة – نقل المعرفة – تطبيق المعرفة) على عملية اتخاذ القرار بمراحله المختلفة (تحديد المشكلة – تحديد البدائل – تقييم البدائل – اختيار البديل المناسب – تنفيذ ومتابعة البديل) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

جدول رقم (٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لعمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) على عملية اتخاذ القرار (المتغير الوسيط)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	B	Beta	T	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F (Sig)
توليد المعرفة	اتخاذ القرار	1.432	0.589	9.965	0.000	0.793	0.617	787.309
تخزين المعرفة		0.781	0.877	14.093	0.000			
نقل المعرفة		0.507	0.593	8.762	0.000			
تطبيق المعرفة		0.862	0.702	11.146	0.000			

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (٤) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية اتخاذ القرار بمراحله المختلفة، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (787.309)، وقيمة (Sig=0.000)، بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).
- وجود ارتباط طردي قوي بين عمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وبين عملية اتخاذ القرار (المتغير الوسيط) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.793) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.617)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (إدارة المعرفة) مجتمعة تفسر حوالي (61.7%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار)، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.
- إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة وبين عملية اتخاذ القرار، فكلما زاد الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة كلما أدى ذلك إلى جودة اتخاذ القرار.
- وجود أثر لجميع عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية اتخاذ القرار، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.589)، (0.877)، (0.593)، (0.702) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني الذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة – تخزين المعرفة- نقل المعرفة – تطبيق المعرفة) على عملية اتخاذ القرار بمراحله المختلفة (تحديد المشكلة – تحديد البدائل – تقييم البدائل – اختيار البديل المناسب – تنفيذ ومتابعة البديل) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية".

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية اتخاذ القرار بمراحله المختلفة (تحديد المشكلة – تحديد البدائل – تقييم البدائل – اختيار البديل المناسب – تنفيذ ومتابعة البديل) على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال – الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.

جدول رقم (٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعملية اتخاذ القرار (المتغير الوسيط) على أبعاد البراعة التنظيمية (المتغير التابع)

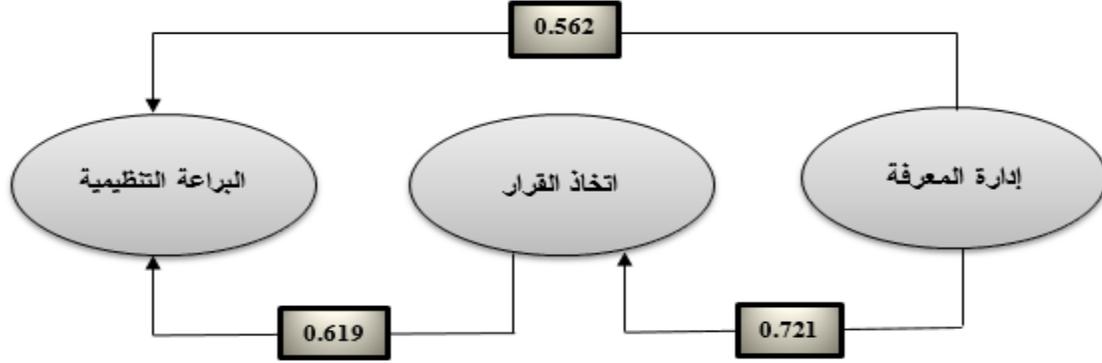
F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
2674.183	0.483	0.575	0.000	18.861	0.564	0.749	البراعة التنظيمية	تحديد المشكلة
			0.000	5.071	0.739	0.773		تحديد البدائل
			0.000	16.402	0.671	1.530		تقييم البدائل
			0.000	6.397	0.881	0.684		اختيار البديل المناسب
			0.000	11.171	0.909	1.806		تنفيذ ومتابعة البديل

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (٥) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية اتخاذ القرار (تحديد المشكلة – تحديد البدائل – تقييم البدائل – اختيار البديل المناسب – تنفيذ ومتابعة البديل) على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (2674.183)، وقيمة (Sig=0.000)، بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي بين عملية اتخاذ القرار (المتغير الوسيط) وبين البراعة التنظيمية (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.575$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).
  - بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.483)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن مراحل المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار) مجتمعة تفسر حوالي (48.3%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.
  - إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين عملية اتخاذ القرار وبين البراعة التنظيمية، فكلما زاد الاهتمام بعملية اتخاذ القرار كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى البراعة التنظيمية.
  - وجود أثر لجميع مراحل اتخاذ القرار (تحديد المشكلة – تحديد البدائل – تقييم البدائل – اختيار البديل المناسب – تنفيذ ومتابعة البديل) على البراعة التنظيمية، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.749)، (0.773)، (1.530)، (0.684)، (1.806) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع الأبعاد.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث الذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية اتخاذ القرار بمراحله المختلفة (تحديد المشكلة – تحديد البدائل – تقييم البدائل – اختيار البديل المناسب – تنفيذ ومتابعة البديل) على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال – الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية".
- الفرض الرابع:** تلعب عملية اتخاذ القرار دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة (توليد المعرفة – تخزين المعرفة – نقل المعرفة – تطبيق المعرفة) والبراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال – الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.
- ولكي تتحقق الوساطة لابد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، وكذلك وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار)، وأيضاً وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، وكذلك عند دخول المتغير الوسيط في النموذج فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع قد يتلاشى أو يقترب بصورة كبيرة من الصفر ويصبح التأثير غير دال احصائياً ويسمى توسطاً كاملاً، أو ينخفض التأثير ويكون دال احصائياً ويسمى في هذه الحالة توسطاً جزئياً.
- وقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير لعملية اتخاذ القرار كمتغير وسيط على العلاقة بين إدارة المعرفة (المتغير المستقل) والبراعة التنظيمية (المتغير التابع) من خلال الاستعانة ببرنامج (Amos V.24) للتعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل التالي رقم (٢) نتائج تحليل المسار لمتغيرات البحث.



شكل رقم (2)

نموذج تحليل المسار لبيان الدور الوسيط لعملية إتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية

جدول رقم (٦) نموذج تحليل المسار

لبيان الدور الوسيط لعملية إتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية

مؤشرات جودة النموذج				المعنوية P-value	الخطأ المعياري	قيمة معامل B المسار	المتغيرات/ المسارات
RMSEA	Chi square	CFI مؤشر المواءمة المقارن	GFI مؤشر الملائمة				
0.000	0.000	0.982	0.953	***	0.46	0.721	← إدارة المعرفة اتخاذ القرار
				***	0.58	0.619	← إتخاذ القرار البراعة التنظيمية
				***	0.52	0.562	← إدارة المعرفة البراعة التنظيمية (الأثر المباشر)
0.493							← إدارة المعرفة البراعة التنظيمية (الأثر غير المباشر)

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٦) وجود تأثير إيجابي مباشر موجب للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.721)، كذلك يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تؤدي إلى زيادة قدرها (72.1%) في المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار).

كذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.619)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار) تؤدي إلى زيادة قدرها (61.9%) في المتغير التابع (البراعة التنظيمية).

كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.562)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تؤدي إلى زيادة قدرها (56.2%) في المتغير التابع (البراعة التنظيمية).

كما أشارت نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية) بلغ (0.493) وهي قيمة جيدة وتعني أن عملية اتخاذ القرار لها دور كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية)، وبالتالي هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (49.3%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وللتعرف على وساطة المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار) هل هي وساطة كلية أم جزئية يتم إتباع المراحل التي حددها (Baron & Kenny, 1986):

- قياس تأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية).
- قياس تأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار).
- قياس تأثير المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية).
- قياس تأثير المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية) في وجود المتغير المستقل (إدارة المعرفة).

كما يوضح الجدول رقم (٦) التالي:

- تؤثر إدارة المعرفة إيجابياً على البراعة التنظيمية ( $B= 0.562, P \leq 0.05$ ).
- تؤثر إدارة المعرفة إيجابياً على عملية اتخاذ القرار ( $B= 0.721, P \leq 0.05$ ).
- تؤثر عملية اتخاذ القرار إيجابياً على البراعة التنظيمية ( $B= 0.619, P \leq 0.05$ ).
- تؤثر عملية اتخاذ القرار على البراعة التنظيمية في وجود المتغير المستقل ( $B= 0.05, P \leq 0.493$ ).

ونلاحظ أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية قد انخفضت من (0.562) إلى (0.493) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين مما يعني أن عملية اتخاذ القرار تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.493) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.562).

كما يتضح من بيانات الجدول أيضاً أن مؤشر ملاءمة جودة النموذج (GFI) قد بلغت (0.953) وهي نسبة تقترب من (1.00) ومن المعلوم أنه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج وهو الأمر الذي يدل على ملاءمة النموذج، كما يتضح أيضاً من الجدول أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI) قد بلغ (0.982) وهي نسبة أيضاً تقترب من (1.00) مما يدل ويؤكد على جودة النموذج. ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع الذي ينص على " تلعب عملية اتخاذ القرار دوراً بسيطاً في العلاقة بين إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة (توليد المعرفة – تخزين المعرفة – نقل المعرفة – تطبيق المعرفة) والبراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال – الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية".

عاشراً: النتائج والتوصيات:

١/١٠ - مناقشة النتائج وتفسيرها:

١/١٠ - وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة – تخزين المعرفة – نقل المعرفة – تطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال – الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.514) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بعملياتها المختلفة يفسر حوالي (51.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.691$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما يؤكد معنوية العلاقة، وهو ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذا الصدد ومنها دراسات كلاً من (Severgnini, 2019)، (Günzel)، (الحوامة، ٢٠١٩)، (المحمادي، والقرشي، ٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، وأن تنفيذ عمليات إدارة المعرفة بشكل صحيح يؤدي إلى تمكين المنظمات من الموازنة بين استراتيجيات استكشاف الفرص واستغلال الفرص، وذلك يفرض على المنظمات البحث عن موارد ومعارف جديدة تتعدى الحدود المنظمة حتى تستطيع تحقيق هذه الأنشطة بنجاح، وهو ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، حيث أن الممارسات السليمة لعمليات إدارة المعرفة التي تستند إلى منهجية علمية توفر المعلومات اللازمة التي يتم الاعتماد عليها في استغلال الموارد وكذلك اكتشاف واقتناص الفرص التي تسعى إليها المؤسسات المصرفية تحقيقاً للتميز التنافسي في ظل أجواء المنافسة الشديدة في القطاع المصرفي.

٢/١/١٠- وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة – تخزين المعرفة – نقل المعرفة – تطبيق المعرفة) على عملية اتخاذ القرار بمراحله المختلفة (تحديد المشكلة – تحديد البدائل – تقييم البدائل – اختيار البديل المناسب – تنفيذ ومتابعة البديل) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.617) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بأبعاده المختلفة يفسر حوالي (61.7%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R= 0.793$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما يؤكد معنوية العلاقة، وهو ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذا الصدد ومنها دراسات كلاً من (Hatami et al., 2003)، (Evangelou & Karacapilidis, 2007)، (Citroen, 2011)، والتي أشارت إلى وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة على فعالية اتخاذ القرار الإداري. وأن إدارة المعرفة أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة وعلى رأسها اتخاذ القرار الإداري، وأن للخبرة العملية للمسؤولين دور كبير في تشكيل المعلومات وبالتالي صنع القرار، وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث تبين من خلال الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على مدى نجاح القرار الإداري من عدمه وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار التي تستند إلى معلومات وبيانات شاملة ودقيقة وترتبط بالموضوع أو المشكلة محل اتخاذ القرار تؤدي إلى فاعلية وجودة عملية اتخاذ القرار، هذا فضلاً عن أن دقة وشمول البيانات والمعلومات تعتمد بشكل رئيسي على مدى إتباع الأسلوب العلمي لإدارة المعرفة والتي بدونها تتراجع جودة البيانات والمعلومات وبالتالي تؤثر بشكل سلبي على عملية اتخاذ القرار، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (حامد، ٢٠١٢) الذي توصل إلى وجود علاقة سلبية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية ويرجع ذلك لانخفاض درجة كل من كفاءة الأصول المعرفية سواء المادية أو البشرية المستخدمة في نشر وتطبيق المعرفة بالجهة محل التطبيق، وهو ما أكدته الدراسة الحالية من أن سلامة وجودة الممارسات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة تؤدي إلى جودة اتخاذ القرار والعكس صحيح.

٣/١/١٠- وجود تأثير معنوي لمراحل اتخاذ القرار (تحديد المشكلة – تحديد البدائل – تقييم البدائل – اختيار البديل المناسب – تنفيذ ومتابعة البديل) على البراعة التنظيمية بأبعاده المختلفة (الاستغلال – الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.483) وهو ما يعني أن المتغير الوسيط (عملية اتخاذ القرار) بمراحله المختلفة يفسر حوالي (48.3%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي بين عملية اتخاذ القرار والبراعة التنظيمية،

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.575$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما يؤكد معنوية العلاقة، وهو ما يتفق مع نتائج العديد من الأطر النظرية السابقة ومنها دراسات كلاً من (Rao et al., 2016)، والتي أشارت إلى أن القيادة وقدرتها على صنع القرار لها دور كبير في تطوير البراعة التنظيمية وذلك من خلال اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب، وأن المشاركات الفكرية والعقلية على مستوى المنظمة تلعب دوراً هاماً في تعزيز البراعة التنظيمية، وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أن سلامة الممارسات المتعلقة بمراحل عملية اتخاذ القرار والتي تستند إلى منهجية علمية تعتمد على تحليل بيئة المؤسسة المصرفية تنعكس إيجابياً على الممارسات الخاصة بنشاطي الاستغلال والاستكشاف وبالتالي يتم اتخاذ القرار السليم في التوقيت السليم لاستغلال موارد المنظمة البشرية والمادية وغيرها وكذلك اكتشاف فرص جديدة تدفع إلى تحقيق الاستقرار والنمو.

١٠/١/٤- التأثير الإيجابي لعملية اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) والبراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال - الاستكشاف) في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (49.3%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتتماشى تلك الدراسة مع المراحل التي حددها (Baron & Kenny, 1986)، كما أنه تبين أن عملية اتخاذ القرار تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية جزئياً، حيث أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية قد انخفضت من (0.562) في حالة التأثير المباشر إلى (0.493) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين مما يعني أن عملية اتخاذ القرار تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.493) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.562).

٢/١٠ - التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، أمكن للباحث وضع مجموعة من التوصيات التي تتضمن آليات ومسؤولية التنفيذ، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك:

التوصية	آلية التنفيذ	مسؤولية التنفيذ
استمرارية تبني عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية وفقاً لمنهجية علمية.	- وضع استراتيجية لإدارة المعرفة تتضمن مراحل ومتطلبات التطبيق وعلى رأسها تقييم الوضع الراهن، تحديد الأهداف، تحديد الاحتياجات التكنولوجية، التنفيذ، المتابعة، القياس والتحسين.	- الإدارة العليا بالبنوك محل البحث بالتعاون مع الإدارات المتخصصة وذات العلاقة.
تشجيع العاملين على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم وتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة يتم تعميمها والاستفادة منها على مستوى البنوك التجارية في منطقة الحدود الشمالية.	- إتاحة فرص مشاركة العاملين في عمليات التحسين والتطوير. - تنظيم الندوات والاجتماعات وورش العمل وحلقات النقاش على مستوى كل بنك. - وضع منظومة حوافز مادية ومعنوية لخلق الدافعية لدى العاملين للمشاركة والمساهمة في عمليات التطوير.	- إدارة التخطيط والمتابعة. - إدارة البحوث والتدريب. - إدارة الموارد البشرية.
توفير المتطلبات المادية والتكنولوجية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.	- إعداد واعتماد خطة مالية تتضمن جميع الاحتياجات المادية والتكنولوجية لدعم عمليات إدارة المعرفة على مستوى البنوك.	- الإدارة العليا. - إدارة التخطيط والمتابعة. - إدارة البحوث والتدريب. - إدارة تكنولوجيا المعلومات.
عقد الشراكات مع المعاهد العلمية والمراكز البحثية وتفعيل مراكز التدريب الداخلية بفروع البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية.	- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين في المجالات الإدارية وعلى رأسها إدارة المعرفة، اتخاذ القرار والبراعة التنظيمية.	- إدارة البحوث والتدريب. - إدارة الشراكات. - إدارة التخطيط والمتابعة.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيادات العمل المصرفي التي تشمل رؤساء القطاعات والإدارات والأقسام بالبنوك.</li> <li>- إدارة التخطيط والمتابعة.</li> <li>- إدارة الموارد البشرية.</li> <li>- إدارة البحوث والتدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر مفاهيم الاستغلال والاستكشاف والعمل على وتضمين تلك المفاهيم للثقافة التنظيمية بالبنوك.</li> <li>- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية والفرص في البيئة الخارجية.</li> <li>- تبني السلوك الابتكاري والإبداعي، وخلق المناخ الملائم لتشجيع تلك الممارسات.</li> <li>- وضع سياسة تحفيزية للعاملين تشمل حزمة من الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز العاملين على تقديم الأفكار والمساهمات الابتكارية والإبداعية في مجال الخدمات المصرفية.</li> </ul>	<p>تعزيز نشاطي الاستغلال والاستكشاف على مستوى البنوك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيادات العمل المصرفي التي تشمل رؤساء القطاعات والإدارات والأقسام بالبنوك.</li> <li>- إدارة البحوث والتدريب.</li> <li>- إدارة الموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم وتنفيذ برامج تأهيل القيادات في المجال المصرفي.</li> <li>- تفعيل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على النماذج العلمية لمشاركة العاملين وتفعيل دورهم وعلى رأسها نموذج (Schmidt, Tannenbaum, 1958) والذي يتضمن عدة أساليب للمشاركة وهي: الإعلام، الإقناع، الاستشارة، الانضمام والتفويض، حيث توفر تلك النماذج دوراً متزايداً للعاملين في المشاركة والقيادة.</li> </ul>	<p>إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وبخاصة في مجالاتهم التخصصية، وتدعيم عملية خلق صف ثاني من القيادات الإدارية في البنوك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا.</li> <li>- إدارة تكنولوجيا المعلومات.</li> <li>- إدارة البحوث والتدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحديث المستمر لنظام المعلومات المعرفية بما يضمن شموله لجميع القرارات والتعليمات والقواعد والتطورات في مجال العمل المصرفي.</li> <li>- منح العاملين صلاحية استخدام النظام.</li> <li>- وضع الضوابط والاجراءات المتعلقة بتأمين نظام المعلومات وفقاً لضوابط الأمن السيبراني.</li> </ul>	<p>تطوير نظام المعلومات المعرفية لمواكبة التطورات على الصعيد الوطني والدولي.</p>

#### حادي عشر: الدراسات المستقبلية المقترحة:

- ١/١١- اجراء المزيد من الدراسات التي تتناول الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في قطاعات أخرى مثل القطاع التعليمي والقطاع الصحي، حيث أن الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاث مازالت تنسم بالندرة.
- ٢/١١- الدور الوسيط للأنماط القيادية في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.
- ٣/١١- الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي.
- ٤/١١- الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والبراعة التنظيمية.

### ثاني عشر: المراجع:

١. البطران، شيماء عبد الله عبد العال (٢٠٢٢)، العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة على تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع٣، ص ٦٨-١.
٢. الحوامدة، مجد محمد محمود، والخشالي، شاكر جار الله محمود (٢٠١٩)، ادارة المعرفة وأثرها في البراعة المنظمة في شركات التأمين الأردنية، جرش للبحوث والدراسات، المجلد ٢٣، العدد ٢، ص ٥٠٣٩-٥٠٦٤.
٣. المحمادي، أمجاد رجا الله، والقرشي، سوزان بنت محمد (٢٠٢٢)، دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٦، العدد ٤، ص ٢١-١.
٤. المنسي، محمود (٢٠١٨)، رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٥، العدد ٢، ص ١٦١-٢١١.
٥. السيانى، ماجد قاسم عبده (٢٠٢١)، أثر عمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية، مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد ٧.
٦. السيد، علاء الدين خليل إبراهيم، والبسوس، سميرة مصطفى (٢٠٢١)، الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في علاقة عمليات إدارة المعرفة بالبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٨، العدد ٢، ص ١٧٧-٢١٣.
٧. الشراري، فايز عماد الدين عوض (٢٠٢٠)، دور إدارة المعرفة في عمليات اتخاذ القرار لدى العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٤، العدد ٩، ص ٣٢-٥١.
٨. جمعة، محمد عبد الوهاب (٢٠٢٠)، إطار مقترح لتأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية وانعكاسه على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على صناعة الرخام والجرانيت بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ١٤٤-١.
٩. حامد، سعيد شعبان (٢٠١٢)، أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع١، ص ٨٠٥-٨٦٤.
١٠. عويس، ممدوح زكي أحمد (٢٠١٥) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المجلد ٥٥، العدد ٢.
١١. فكري، محمد فكري محمد، وشادي، عادل إمام حامد إمام (٢٠٢٠)، أثر عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق في القاهرة الكبرى، مجلة التجارة والتمويل، ع١، ص ١١٤-١٤٠.

---

---

١٢. صويص، محمد إبراهيم، وعابدين، إبراهيم عبد سليم (٢٠١٩)، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٧، العدد ١، ص ١٧٦-٢٩١.

13. Abuezhayeh, S. W., Ruddock, L., & Shehabat, I. (2022). Integration between knowledge management and business process management and its impact on the decision making process in the construction sector: A case study of Jordan. *Construction Innovation*, 22(4), 987-1010.
14. Al-Zo'bi, Z., & Bataineh, O. (2018). Extent of Participation by Faculty Members of Educational Sciences Colleges in the Jordanian Universities in Decision Making and Its Relationship with Job Satisfaction, *European Journal of Contemporary Education*, 7(4), 893-910.
15. Anumba, C. J., Egbu, C., & Carrillo, P. (Eds.). (2008). *Knowledge management in construction*, John Wiley & Sons.
16. Balarezo, J. D., & Nielsen, B. B. (2020). Micro foundations of Organizational Ambidexterity: An Analysis of the Design, Actors, and Decisions at a Multinational Biotech Firm. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 1477-1488.
17. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
18. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited, *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
19. Borini, F. M., Santos, L. L., Raziq, M. M., Pereira, R. M., & Brunhara, A. J. (2022). The differentiated role of organizational ambidexterity and organizational innovation in the subsidiary reverse knowledge transfer process. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 146-164.
20. Bot, S. D., and Renaud, P. E. (2012). Process Ambidexterity for IT Entrepreneurship, *Technology Innovation Management Review*, 2(8), 23-30.

- 
- 
21. Brewer, P. D., & Brewer, K. L. (2010). Knowledge management, human resource management, and higher education: A theoretical model, *Journal of Education for Business*, 85(6), 330-335.
  22. Carlier, A. (2012). *Intelligence économique et knowledge management*, (vol. 1-1). La Plaine Saint-Denis: AFNOR éd.
  23. Chi Keung, C. (2008). The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development, *New horizons in Education*, 56(3), 31-46.
  24. Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making, *International journal of information management*, 31(6), 493-501.
  25. Daft, R. (2001). *Organization Theory & Design*: South-Western. Inc., Florida, USA.
  26. Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*, Routledge.
  27. Danzinger, F., Dumbach, M., & Gasse, L. W. I. L. (2011). Communities for innovation as enablers of cyclical ambidexterity in smes, In *GI-Jahrestagung* (p. 231).
  28. Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management science*, 35(12), 1504-1511.
  29. Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, *the management of organization*, 1(1), 167-188.
  30. Ejimabo, N. O. (2015). The influence of decision making in organizational leadership and management activities, *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 4(2), 2222-2839.
  31. Emadzade, M. K., Mashayekhi, B., & Abdar, E. (2012). Knowledge management capabilities and organizational performance, *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(11), 781-790.
  32. Evangelou, C. E., & Karacapilidis, N. (2007). A multidisciplinary approach for supporting knowledge-based decision making in collaborative settings, *International Journal on Artificial Intelligence Tools*, 16(06), 1069-1092.
  33. Feliciano, J. L. (2007). The success criteria for implementing knowledge management systems in an organization, *Pace University*.

- 
- 
34. Feng, K., Chen, E. T., & Liou, W. (2005). Implementation of knowledge management systems and firm performance: an empirical investigation, *Journal of Computer Information Systems*, 45(2), 92-104.
  35. Foss, N. J., & Mahnke, V. (2003). *Knowledge management: What can organizational economics contribute*, Blackwell Publishing Ltd: Malden, MA, 78-103.
  36. Gelatt, H. B. (1989). Positive uncertainty: A new decision-making framework for counseling. *Journal of counseling Psychology*, 36(2), 252.
  37. Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research, *Gestão & Produção*, 24, 248-265.
  38. Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S. K., Kitapçı, H., and Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking, *Kybernetes*, 47 (1), 186-207.
  39. Gupta, B., Iyer, L. S., & Aronson, J. E. (2000). *Knowledge management: practices and challenges*, Industrial management & data systems.
  40. Harrison, E. F. (1999). *The managerial decision-making process*, Houghton Mifflin College Division.
  41. Hatami, A., Galliers, R. D., & Huang, J. (2003, January). Exploring the impacts of knowledge (re) use and organizational memory on the effectiveness of strategic decisions: a longitudinal case study. In 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2003. Proceedings of the (pp. 11-pp), IEEE.
  42. He, Z. & Wong, P. (2004). "Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, 15(4), 481-494.
  43. Heller, R. (2005). *Employee empowerment: Management giving power to the people Thinking*.
  44. Heller, R. (2005). *Employee empowerment: Management giving power to the people. Thinking*.
  45. Hogan, D., & Gopinathan, S. (2008). Knowledge management, sustainable innovation, and pre-service teacher education in Singapore, *Teachers and Teaching: theory and practice*, 14(4), 369-384.
  46. Houtz, J. C., & Selby, E. C. (2009). Problem solving style, creative thinking, and problem solving confidence, *Educational Research Quarterly*, 33(1), 18.

- 
- 
47. Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., and Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms, *Organization Science*, 20, 797-811.
  48. Jennex, M. E., & Croasdell, D. (2007). Knowledge management as a discipline, In *Knowledge Management in Modern Organizations* (pp. 10-17). IGI Global.
  49. Kamani, S. M. H. (2017). The Role of Participation in Decision Making and its Relationship with Psychological Outcomes and Job Security, *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3).
  50. Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of management studies*, 46(1), 65-92.
  51. Kim, B. (2001). Social constructivism. *Emerging perspectives on learning, teaching, and technology*, 1(1), 16.
  52. Köse, E., & Şencan, H. (2016). The effect of decision making competence on managerial performance, *International Journal of Commerce and Finance*, 2(2), 1-12.
  53. Kumkale, İ. (2022). Organizational Ambidexterity. In *Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility* (pp. 1-22). Singapore: Springer Nature Singapore.
  54. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2003). *Essentials of management information*, New Jersey: Prentice-Hall.
  55. Majid, M. B., & Mahmud, M. S. B. (2019). Knowledge Management and its impact on organizational performance: Evidence from Pakistan, *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, Print ISSN, 2632-7686.
  56. Marwick, A. D. (2001). Knowledge management technology, *IBM systems journal*, 40(4), 814-830.
  57. Mas-Machuca, M. (2014). The role of leadership: The challenge of knowledge management and learning in knowledge-intensive organizations, *International Journal of Educational Leadership and Management*, 97-116.
  58. Mehta, D. D. (2015). A study of teacher's participation in decision making: Gender specific roles, *European Academic Research*, II, 11, 14595-14608.

- 
- 
59. Melović, B., Dabić, M., Vukčević, M., Ćirović, D., & Backović, T. (2021). Strategic business decision making: the use and relevance of marketing metrics and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 175-202.
  60. Morrison, H. C. J. A., Curry, J. A., & Khvorostyanov, V. I. (2005). A new double-moment microphysics parameterization for application in cloud and climate models, Part I: Description, *Journal of the atmospheric sciences*, 62(6), 1665-1677.
  61. Najmaei, A., & Sadeghinejad, Z. (2009). How does knowledge management matter in enterprise strategic flexibility? Multiple case study approach based on SMEs in Malaysia, *IBIMA Business Review*, 1(4), 32-54.
  62. Omona, W., van der Weide, T., & Lubega, J. (2010). Using ICT to enhance knowledge management in higher education: A conceptual framework and research agenda, *International Journal of Education and Development using ICT*, 6(4), 83-101.
  63. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future, *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
  64. Pathirage, C. P., Amaratunga, D. G., & Haigh, R. P. (2007). Tacit knowledge and organisational performance: construction industry perspective, *Journal of knowledge management*.
  65. Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous, *International Journal of Information Management*, 32(1), 75-87.
  66. Preda, G. (2014). Organizational ambidexterity and competitive advantage: Toward a research model, *Management & Marketing-Craiova*, (1), 67-74.
  67. Priem, R. L., Harrison, D. A., & Muir, N. K. (1995). Structured conflict and consensus outcomes in group decision making, *Journal of management*, 21(4), 691-710.
  68. Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 34 (3), 375-409.
  69. Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H. (2016). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological

- 
- 
- safety in the global acquisitions of emerging market multinationals, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2461-2487.
70. Rastogi, P. (2000). Knowledge management and intellectual capital—the new virtuous reality of competitiveness. *Human systems management*, 19(1), 39-48.
71. Severgnini, E., Galdamez, E. V. C., & Vieira, V. A. (2019). The Effects of Exploration, Exploitation, and Ambidexterity on Software Firm Performance/Efeitos do Exploration, Exploitation e Ambidestria no Desempenho das Organizacoes de Software, *RAC-Revista de Administracao Contemporanea*, 23(1), 111-135.
72. Smith, S. M. (2017). Organizational ambidexterity: Welcome to paradox city, *Human Resource Management International Digest*.
73. Snehrat, S., Kumar, A., Kumar, R., & Dutta, S. (2018). The state of ambidexterity research: a data mining approach, *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 343-367.
74. Sudhir, W. (2003). Knowledge management, Vikas Publishing House.
75. Ubeda-Garcia, M., Rienda, L., Zaragoza-Saez, P. C., & Andreu-Guerrero, R. (2021). The impact of knowledge management on the internationalization, organizational ambidexterity and performance of Spanish hotel chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1507-1531.
76. Yigit, M. (2013). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration in organizations.
77. Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis, *Journal of knowledge management*.
78. Zang, J. (2018). Structural holes, exploratory innovation and exploitative innovation, *Management Decision*.

---

---

## **The mediating role of the decision-making process in the relationship between knowledge management and Organizational ambidexterity**

### **A study on commercial banks in the Northern Border Region**

*Dr. Mohamed Ali Abdul Hamid Saad*

#### **Abstract**

The study aimed to analyze the nature of the relationship between knowledge management and organizational dexterity through the decision-making process as a mediating variable in commercial banks in the northern border region, To achieve this aim, the researcher used the descriptive analytical method, and collected theoretical information from library sources and data Through the researcher developing a questionnaire consisting of (52) phrases that were distributed to (168) individual workers in commercial banks in the northern border region, Where the statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze the data and test the hypotheses of the study. The study reached several results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect of knowledge management in its various dimensions on organizational ambidexterity, As well as the existence of a statistically significant effect of the decision-making process on organizational ambidexterity, The results of the study also showed that there is a statistically significant effect of knowledge management in its various dimensions on organizational ambidexterity through the decision-making process as a mediating variable, The study recommended the necessity of continuing to adopt knowledge management processes in commercial banks in the northern border region according to a scientific methodology by developing a strategy based on accurate criteria, In addition to providing the physical and technical requirements that support knowledge management operations, With the development of an incentive policy for employees that includes a package of material and moral incentives to motivate and push them to present innovative and creative ideas and contributions to enhance exploitation and exploration activities in commercial banks in the northern border region.

#### **Key Words:**

Knowledge management- make decision- Organizational ambidexterity- The commercial banks.