



The Impact of Knowledge Management on Strategic Decision-Making: A Field Study in the General Administration of Jumhouria Bank – Tripoli

Hashem Saad Ahmed Ali *

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science,
University of Tripoli, Tripoli, Libya

أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الإدارة العامة لمصرف
الجمهورية – طرابلس

هاشم سعد أحمد على *
قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، طرابلس، ليبيا

*Corresponding author: H.Ali@uot.edu.ly

Received: October 18, 2025

Accepted: January 08, 2025

Published: January 26, 2026

Abstract:

This study investigates the impact of knowledge management on strategic decision-making within the General Administration of the Republic Bank in Tripoli, Libya. The research addresses a critical gap where banking institutions struggle to effectively utilize organizational knowledge to support long-term strategic choices despite shifting toward modern management styles. The researcher adopted a descriptive-analytical methodology to examine the relationship between the four primary dimensions of knowledge management acquisition, storage, distribution, and application and the effectiveness of strategic decisions. Data were collected via a structured questionnaire distributed to a sample of 155 employees representing various administrative levels, including department managers and heads of sections. Statistical analysis, conducted through SPSS using Cronbach's Alpha for reliability and weighted averages for trend identification, revealed that all dimensions of knowledge management received positive assessments ranging from "good" to "excellent". Specifically, knowledge storage achieved the highest weighted average (4.28), followed by application, distribution, and acquisition. The findings confirmed a significant positive correlation between the implementation of knowledge management processes and the quality of strategic decision-making, thereby supporting the study's main and subsidiary hypotheses. While the reliance on internal expertise was high, the results indicated a moderate level of external stakeholder involvement in the decision-making process. Based on these results, the study recommends enhancing continuous training programs, developing robust electronic database infrastructures with high security standards, and fostering a culture of internal knowledge sharing through collaborative technology. Effective knowledge utilization is concluded to be a fundamental driver for improving institutional performance and reducing uncertainty in the competitive Libyan banking sector.

الملخص

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الإدارة العامة لمصرف الجمهورية بمدينة طرابلس، ليبيا. وتعالج الدراسة فجوة حرجية تمثل في معاناة المؤسسات المصرفية من ضعف توظيف المعرفة التنظيمية لدعم الخيارات الاستراتيجية طويلة المدى رغم التحول نحو أساليب الإدارية الحديثة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة بين الأبعاد الأربع الرئيسية لإدارة المعرفة (الاكتساب، التخزين، التوزيع، التطبيق) وفعالية القرارات الاستراتيجية. جُمعت البيانات عبر استبانة منظمة وزُرعت على عينة مكونة من 155 موظفًا يمثلون مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام. وأظهر التحليل الإحصائي الذي أجري عبر برنامج (SPSS) باستخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات والمتosteats المرجحة، أن جميع أبعاد إدارة المعرفة حصلت على تقديرات إيجابية تراوحت بين "جيدة" و"ممتازة". وبشكل محدد، حقق بُعد "تخزين المعرفة" أعلى متوسط مرجح بلغ (4.28)، يليه التطبيق، ثم التوزيع والاكتساب. وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما دعم فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية. ورغم الارتفاع الواضح في الاعتماد على الخبرات الداخلية، أشارت النتائج إلى مستوى متوسط لمشاركة الأطراف الخارجية في عملية صنع القرار. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر، وتطوير بنية تحتية قوية لقواعد البيانات الإلكترونية بمعايير أمنية عالية، وترسيخ ثقافة تبادل المعرفة داخليًا عبر التكنولوجيا التعاونية. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام الفعال للمعرفة يمثل محركاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل حالة عدم التأكيد في القطاع المصرفي الليبي التنافسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مصرف الجمهورية.

مقدمة:

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات دراماتيكية ومتسرعة ناتجة عن الثورة التكنولوجية وتدفق المعلومات العابر للحدود، مما فرض على المنظمات الحديثة إعادة النظر في مركبات قوتها وتنافسيتها. وفي خضم هذه المتغيرات، أضحت المعرفة تمثل "رأس المال الحقيقي" والأصل الاستراتيجي الأبرز الذي تتفوق به المنظمات على منافسيها وتحقق من خلاله الاستدامة التنظيمية (الحربى، 2023). فلم تعد الأصول المادية والموارد المالية، على أهميتها، كافية وحدها لتأمين البقاء في بيئه تتسم بالاضطراب وعدم اليقين؛ بل باتت القدرة الجوهرية تكمن في كيفية توليد المعرفة، وتنظيمها، وتوظيفها بذكاء لتحويل التحديات إلى فرص استراتيجية، وهو ما جعل من إدارة المعرفة عاملًا حاسماً في تجويد الأداء المؤسسي وتوجيه مسارات صناعة القرار (Alavi & Leidner, 2020).

لقد انبثق مفهوم إدارة المعرفة كإطار منهجي متكامل يتجاوز مجرد حفظ البيانات، ليمتد إلى استقصاء المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد والمعرفة الصريحة الموثقة في السجلات، ومن ثم العمل على تخزينها وتبادلها واستثمارها استثماراً أمثلًا. هذا الإطار يهدف في جوهره إلى تعزيز القدرات الديناميكية للمنظمة ورفع كفاءة عملياتها، وصولاً إلى بناء قاعدة صلبة تدعم القرارات الإدارية وجعلها أكثر موضوعية واستناداً إلى الحقائق والخبرات المتراكمة (فرحاوي وبن عيسى، 2022).

وتتجلى الأهمية القصوى لإدارة المعرفة عند ممارسة "اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، إذ تُعد هذه القرارات حجر الزاوية في رسم مستقبل المنظمة وتحديد مصيرها، وتتصف عادة بالتعقيد الشديد والآثار طويلة الأمد التي يصعب الرجوع عنها. إن صياغة توجهات استراتيجية رصينة تتطلب تدفقاً مستمراً للمعلومات الدقيقة، وفهمها عميقاً وشاملاً لتقاطعات البيئة الداخلية مع التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، وهو ما لا يمكن

تحقيقه بمعزل عن نظام متتطور لإدارة المعرفة (Dalkir, 2021). فإدارة المعرفة تعمل كبوصلة لصناعة القرار، حيث تسهم في تقليص فجوات عدم التأكيد، وتندعم القيادات ببرؤى استشرافية قائمة على التعلم التنظيمي والخبرات السابقة، مما يقلل من احتمالات الخطأ ويزيد من فاعالية التخطيط بعيد المدى (شريقي، 2020).

وعليه، تأتي هذه الورقة العلمية لتسلط الضوء على أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في (اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها)، وسبر أغوار العلاقة الارتباطية والأثرية بين هذه الأبعاد وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحديداً في قطاع حيوي كقطاع المصادر. وتسعى الدراسة إلى تبيان كيف يمكن للممارسات المعرفية المنظمة أن تسهم في تحسين جودة القرار، وتحفيز الابتكار المؤسسي، وضمان الموازنة الدقيقة بين الغايات الاستراتيجية والموارد المتاحة، بما يضمن للمنظمة التفوق والريادة في بيئه تنافسية لا تعرف إلا بالكيانات القائمة على المعرفة والتعلم المستمر (Hitt et al., 2021).

الدراسات السابقة

دراسة مليطان (2016): بعنوان (دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي)، تمحورت مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى الأداء بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وحيث توجد عدة عوامل تؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء التنظيمي وهي (إدارة المعرفة، المناخ التنظيمي، الدوافع، الرضا الوظيفي، نقص نظام الحواجز)، وفي هذه الدراسة تم بحث دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، وهدفت إلى التعرف على تأثير مكونات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وللوصول إلى البيانات الازمة تم تصميم استبيان؛ وتألف مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، حيث كان إجمالي المجتمع (128) قياديًّا، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم تغطية جميع أفراد المجتمع، وذلك بتوزيع (123) استبيان، وخضعت (90) استمارة للتحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها ما يلي: وجود علاقة طردية وحجم العلاقة (67.0%) بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة طردية بين مكونات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ووجود انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة، وبناءً عليه تم صياغة مجموعة من التوصيات تتمثل في ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتفعيل دورها في أداء المصارف، وزيادة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأساسية الازمة لتطبيق هذه الإدارة الحديثة، والعمل على الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل فعال وتدريب الموظفين عليها.

دراسة أبو زريق (2017): بعنوان (دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظمية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) في تعزيز الإبداع التنظيمي في المحاكم النظمية في قطاع غزة. وتشمل مشكلة الدراسة مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وكيفية ارتباطها بالإبداع التنظيمي، مع مراعاة الخصائص الديموغرافية للعاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المحاكم النظمية بقطاع غزة، وعددهم الإجمالي (208) موظفاً وموظفة. تم توزيع الاستبيان على (135) مفردة باستخدام العينة الطبقية العشوائية البسيطة، وتم استرداد (105) استبيان بنسبة استجابة بلغت 77.8%.

أظهرت الدراسة عدة نتائج رئيسية، منها:

1. مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة كان مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط النسبي 93.63%.
2. مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظمية كان مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال "الإبداع التنظيمي" 90.3، أي بنسبة 90.77%.
3. توجد علاقة طردية متوسطة بين عمليات إدارة المعرفة كمجموعة وبين الإبداع التنظيمي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بينت النتائج وجود تأثير مهم وذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.

4. لم يظهر أن للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي.

أوصت الدراسة بتقديم الدعم المادي والمعنوي للموظفين بما يشجعهم على اكتساب المزيد من المعرفة، وابتكار أساليب جديدة لتطبيقها، وتطوير الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة بما يحقق التنسيق في القاعلات المعرفية، والاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية.

دراسة رزة (2023): بعنوان (متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكademية)، هدف البحث إلى تقديم تصور مقتراح لتوفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي المسمى، وأداة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة من كليات جامعات (صنعاء، ذمار، إب، عمران) والبالغ عددهم (264) أكاديمياً، وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وخلص البحث إلى أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية جاءت بدرجة منخفضة. وتترتب المجالات بحسب متوسطاتها الحسابية كالتالي: مجال المتطلبات المادية والبشرية، ومجال متطلبات تكنولوجيا وتقنية، وأخيراً مجال المتطلبات الإدارية والفنية، وجميعها بتقدير لفظي متوسط. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تجاه درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير (الجامعة) لصالح جامعي صنعاء وذمار، ولمتغير (الدرجة العلمية) لصالح فئة الأستاذ، ولمتغير (العمل الحالي) لصالح العميد.

دراسة الشلاش (2024): بعنوان (تأثير عمليات إدارة المعرفة على اليقظة الإستراتيجية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عمليات إدارة المعرفة على اليقظة الإستراتيجية، وتحديد مستواهما وعلاقته بينهما لدى كليات عزيزة الأهلية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ تكونت عينة الدراسة من (120) عضو هيئة تدريس، طبق عليهم مقياس عمليات إدارة المعرفة، وقياس اليقظة الإستراتيجية، وتم تحليل البيانات بحساب المتوسط والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط واختبار "ت"، واختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" واختبار شيفيه للمقارنات البعدية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من عمليات إدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية وأبعادهما الفرعية جميعها جاءت بمستوى مرتفع، كما وجد ارتباط دال إحصائياً بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية وأبعادهما الفرعية ($P < 0.01$). وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات إدارية تدعم عمليات إدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية داخل الكليات وخارجها.

التعقيب على الدراسات السابقة والجوة البحثية:

تشير الدراسات السابقة إلى الدور الحيوي لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية العمليات التنظيمية؛ حيث أظهرت دراسة مليطان (2016) وجود علاقة طردية بين مكونات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المصادر، مؤكدة على ضرورة تطوير نظم إدارة المعرفة الداخلية. كما أوضحت دراسة أبو زريق (2017) أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي. ومن جانب آخر، أظهرت دراسة رزة (2023) أن توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية كان متواصلاً. وأخيراً، أكدت دراسة الشلاش (2024) على وجود ارتباط دال إحصائياً بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، يتضح أن أغلبها ركز على الأداء التنظيمي العام أو الإبداع المؤسسي أو اليقظة الإستراتيجية، ولم يتناول بشكل مباشر أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الطويلة الأمد داخل المؤسسات المصرفية الليبية. وتبرز الفجوة البحثية في نقص الدراسات التي تحلل أبعاد إدارة المعرفة الأربع بشكل متكامل (الاكتساب، التخزين، التوزيع، التطبيق) ودورها في دعم القرارات الإستراتيجية في بيئة مصرافية محلية. بناءً على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر إدارة المعرفة في الإدارة العامة بمصرف الجمهورية.

المشكلة:

على الرغم من التحول المتزايد نحو تبني الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات المصرفية، لا يزال تطبيق إدارة المعرفة يواجه تحديات واضحة تحدّ من فاعليته في دعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

إذ تعاني بعض المؤسسات من ضعف في تنظيم المعرفة وتوثيقها وتبادلها واستثمارها، الأمر الذي يؤدي إلى قصور في تدفق المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية، و يؤثر سلباً في جودة القرارات المتخذة وقدرتها على تحقيق الأهداف طويلة المدى.

وفي السياق المصرفي الليبي، يبرز هذا التحدي بصورة أكثر وضوحاً في ظل محدودية الممارسات المنظمة لإدارة المعرفة، و ضعف التكامل بين الخبرات المترادفة والنظم الإدارية المعتمدة، إضافة إلى مقاومة التغيير الإداري والاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة العمل. و يترتب على ذلك انخفاض مستوى الاستفادة من المعرفة المتاحة عند صياغة القرارات الاستراتيجية، مما ينعكس على كفاءة الأداء المؤسسي وفعالية الحكومة الإدارية. و عليه، تتمحور مشكلة هذه الورقة البحثية حول التساؤل الآتي: ما أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة العامة بمصرف الجمهورية؟

أهداف الدراسة:

1. تحليل مفهوم إدارة المعرفة وأبعادها الرئيسية، وبيان دورها في دعم فاعلية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة العامة بمصرف الجمهورية.
2. تقييم مستوى ممارسات مشاركة المعرفة وتقاسم الخبرات والممارسات التنظيمية، وقياس مدى إسهامها في تعزيز العمل الجماعي ودعم القرارات الاستراتيجية.
3. تحديد أثر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة العامة بمصرف الجمهورية.
4. اقتراح مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية التي من شأنها الإسهام في تحسين توظيف إدارة المعرفة بما يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصرف محل الدراسة.

أهمية الدراسة: الأهمية العلمية:

1. تسهم هذه الدراسة في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في سياق مصرفي ليبي.
2. توضح الدراسة الدور العلمي لأبعاد إدارة المعرفة (الاكتساب، التخزين، التوزيع، التطبيق) في دعم جودة القرارات الاستراتيجية.
3. تمثل إضافة علمية للأدبيات المعاصرة من خلال تقديم معالجة منهجية حديثة تثري المكتبة الأكademية العربية.

فرضيات الدراسة:

1. **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة العامة بمصرف الجمهورية.

الفرضيات الفرعية:

- أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ت- وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ث- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. **الحدود المكانية:** الإدارة العامة بمصرف الجمهورية.
3. **الحدود البشرية:** العاملون بالإدارة العامة بمصرف الجمهورية من مختلف المستويات الإدارية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الموضوع، حيث يهدف إلى وصف واقع ممارسات إدارة المعرفة وتحليل أثرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد تم الاعتماد على البيانات الأولية عبر الاستبانة، والبيانات الثانوية من المصادر العلمية ذات الصلة، مع استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة بمصرف الجمهورية. وتم اختيار عينة عشوائية مماثلة عددها 155 مفردة شملت موظفين من مختلف الإدارات والأقسام لضمان دقة النتائج.

أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة مغلقة صُمِّمت لأغراض الدراسة، تضمنت محوريَن: أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتم التحقق من صدق الأداة عبر عرضها على محكمين مختصين، وثباتها عبر معامل (ألفا كرونباخ) الذي أظهر مستوى مقبولاً إحصائياً.

مصطلحات الدراسة:

1. **إدارة المعرفة:** العمليات المنهجية التي تهدف إلى إنشاء المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها، ومشاركتها، واستثمارها لدعم صنع القرار (Leidner, 2020, p. 112 & Alavi).
2. **القرارات الاستراتيجية:** الخيارات طويلة الأجل التي تحدد اتجاه المؤسسة وتؤثر على تخصيص الموارد (Hitt et al., 2021, p. 45).
3. **اكتساب المعرفة:** الحصول على معرفة جديدة من مصادر داخلية وخارجية وتحويلها لمعرفة قابلة للاستخدام (Takeuchi, 2021, p. 67 & Nonaka).
4. **تخزين المعرفة:** تنظيم المعرفة وحفظها في قواعد بيانات لاسترجاعها عند الحاجة (Dalkir, 2021, p. 101).
5. **توزيع المعرفة:** إتاحة المعلومات والخبرات للأشخاص المعينين داخل المؤسسة في الوقت المناسب (Zhang et al., 2022, p. 58).
6. **تطبيق المعرفة:** استغلال المعرفة عملياً لحل المشكلات ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Gold et al., 2021, p. 135).

الجانب النظري:

تطور مفهوم إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة أحد الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، حيث تمثل إطاراً استراتيجياً يهدف إلى جمع المعرفة وتنظيمها ومشاركتها لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز (الحربي، 2023، ص 58). ويشير شريقي (2020، ص 36) إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بشكل منهجي تحقق ميزة تنافسية مستدامة. وفي السياق العربي، يوضح العتيبي (2020، ص 37) أن الشركات التي تتبنى ممارسات إدارة المعرفة تتحسن فيها سرعة اتخاذ القرار ودقته. وتطورت إدارة المعرفة تارياً لتصبح نهجاً استراتيجياً شاملًا يربط بين الأفراد والعمليات (الزهراوي وآخرون، 2022، ص 47).

أهمية إدارة المعرفة:

تتضح أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات المصرفية في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتجنب المخاطر (عودة، 2022، ص 42)، ودعم الابتكار وتطوير الخدمات المالية (فرحاوي وبن عيسى، 2022، ص 49). كما تسهم في تعزيز التنافسية (الحسني وعبد الله، 2021، ص 57)، والاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية

لتقليل الخسائر الناتجة عن دوران الموظفين (شريقي، 2020، ص 34). وتوّدِي إدارة المعرفة المتكاملة إلى تعزيز التنسيق الداخلي وسرعة القرار (الحربي، 2023، ص 61).

أهداف إدارة المعرفة:

تتركز إدارة المعرفة على تجميع وتنظيم المعرفة لدعم القرار (الهمالي وآخرون، 2023، ص 29)، وتعزيز تبادل الخبرات لتقليل الفجوات المعرفية (فرحاوي وبن عيسى، 2022، ص 51). كما تهدف لتحسين جودة البدائل الاستراتيجية (عوده، 2022، ص 44) ودعم الابتكار التنظيمي (الحربي، 2023، ص 61). ويطلب تحقيق ذلك بيئة تعلم مؤسسيّة تشمل التدريب وتوثيق المعرفة (الحسني وعبد الله، 2021، ص 60).

أبعاد إدارة المعرفة:

1. اكتساب المعرفة: الحصول عليها من مصادرها وتحويلها لقيمة مضافة (الهمالي وآخرون، 2023، ص 29).
2. تخزين المعرفة: حفظها في نظم معلوماتية تسهل استرجاعها، مما يقلل الوقت والجهد في اتخاذ القرار (عبيد، 2015، ص 65).
3. توزيع المعرفة: نقل الخبرات لفرق المعنية في الوقت المناسب لتعزيز العمل الجماعي (حلاق، 2014، ص 22).
4. تطبيق المعرفة: استخدام المعرفة عملياً في حل المشكلات وتحسين الأداء المالي والتشغيلي (نوة، 2015، ص 48).

المعرفة المصرفية:

تشمل الخبرات المتعلقة بالعمليات البنكية وإدارة المخاطر وسلوك العملاء؛ والمؤسسات التي تديرها بفعالية تكون أقدر على اتخاذ قرارات دقيقة وتقليل المخاطر (الحسني وعبد الله، 2021، ص 57).

القرارات الاستراتيجية:

هي خيارات طويلة الأمد تحدد توجهات المؤسسة (شريقي، 2020، ص 38)، وتتصف بكونها معقدة، غير روتينية، وذات تأثير مستقبلي كبير (فرحاوي وبن عيسى، 2022، ص 52).

مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تبدأ بتحديد المشكلة، ثم جمع المعلومات، وتحليل البدائل، و اختيار البديل الأمثل، وتنفيذ القرار، وتنتهي بتقييم النتائج لضمان تحقيق الأهداف (الحربي، 2023، ص 61).

دور إدارة المعرفة في دعم القرارات الاستراتيجية:

توفر إدارة المعرفة معلومات دقيقة للقيادة (شريقي، 2020، ص 4)، وتسرع تحليل البدائل، وتعزز التعلم المؤسسي (الهمالي وآخرون، 2023، ص 32). كما تدعم الابتكار المستمر عبر استثمار المعرفة المصرفية المتراكمة (الزهاراني وآخرون، 2022، ص 47)، مما يحقق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التقليدية (العبيبي، 2020، ص 37).

الجانب العملي:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية بمصرف الجمهورية الإدارية العامة (مدراء الإدارات، مساعدي مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام)، والبالغ عددهم الإجمالي (155)، ونظراً لاستحالة الوصول لجميع مفردات مجتمع الدراسة واستهدافهم جميعاً، تم استخدام أسلوب المعاينة بديلاً عملياً عن أسلوب المسح الشامل، وحتى يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف، وللحصول على عينة مماثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، تم استخدام معادلة تحديد العينة (معادلة ستيفن ثامبسون).

قياس صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة):

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، (صالح العساف، 1995 ، ص430) أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وقد اتباع القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وذلك كما يلي:

ثبات أداة القياس:

تم التحقق من ثبات أداة الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). تعتبر الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة المعامل أقل من 60%， مقبولة إذا كانت بين 60%-70%， جيدة بين 70%-80%， وممتازة إذا بلغت أو تجاوزت 80%.

نتائج ثبات أداة الدراسة لعينة 155 مفردة

معامل الثبات%	الرمز	المتغير
عدد الفقرات		
73.7	X01	اكتساب المعرفة
77.9	X02	تخزين المعرفة
79.0	X03	توزيع المعرفة
79.5	X04	تطبيق المعرفة
91.4	X	إدارة المعرفة
88.8	Y	اتخاذ القرارات الاستراتيجية
94.3	-	الكلي

توضح النتائج أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع جداً، مما يضمن دقة وصحة تحليل البيانات.

التحليل الإحصائي لعينة الدراسة:

تم ترميز الإجابات اللفظية رقمياً كالتالي:

1. غير موافق بشدة" = 1
2. غير موافق" = 2
3. موافق إلى حد ما" = 3
4. موافق" = 4
5. موافق بشدة" = 5

تم احتساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة، مع تحديد المدى وطول الفئة

لتحديد الاتجاه السائد:

1. المدى = 5 - 1 = 4
2. طول الفئة = المدى ÷ عدد الدرجات = 0.80

المدى	الاتجاه السائد
1.00 - <1.80	غير موافق بشدة
1.80 - <2.60	غير موافق
2.60 - <3.40	موافق إلى حد ما
3.40 - <4.20	موافق
4.20 - 5.00	موافق بشدة

المحور الاول: اكتساب المعرفة

الجدول 1: التوزيع التكراري لإجابات المشاركين حول محور اكتساب المعرفة (عدد العينة 155).

الإجمالي	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
155	41	78	28	8	0	1. تشجع الادارة الرئيسية بمصرف الجمهورية الموظفين على البحث عن المعلومات المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية
155	29	85	35	5	1	2. تحدد الادارة الرئيسية أنواع المعلومات المطلوبة لسد الفجوة المعرفية لكل مستويات الادارة والأقسام
155	29	55	58	13	0	3. تكتسب الادارة الرئيسية المعلومات من المؤسسات المماثلة لها في نفس المجال
155	31	58	44	18	4	4. تركز الادارة الرئيسية على استخراج المعلومات من أذهان الموظفين للاستفادة منها في تطوير الأداء
155	19	93	36	4	3	5. يؤدي الموظفون تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعلومات إلى معرفة صريحة وواضحة

الجدول 2: المتوسط المرجح والانحراف المعياري.

النسبة المئوية للأهمية	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة
75.5%	موافق	0.810	4.03	1
73.0%	موافق	0.765	3.92	2
69.5%	موافق	0.845	3.78	3
68.5%	موافق	0.990	3.76	4
71.5%	موافق	0.745	3.88	5
71.6%	موافق	0.830	3.87	المجموع الكلي لمحور

تشير النتائج إلى وجود توجه إيجابي لدى الموظفين نحو اكتساب المعرفة، مع درجة اتفاق معتدلة إلى عالية عبر الفقرات، ما يعكس وعي الموظفين بأهمية جمع وتحويل المعلومات داخل المؤسسة.

المحور الثاني: تخزين المعرفة

الجدول 3: التوزيع التكراري لإجابات المشاركين حول محور تخزين المعرفة

الإجمالي	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
155	84	62	6	3	0	1. تمتلك الادارة الرئيسية أنظمة إلكترونية آمنة ساعدتها على تخزين المعلومات
155	67	60	21	6	1	2. تقوم الادارة الرئيسية بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها في قواعد بيانات
155	49	70	29	6	1	3. تعمل الادارة الرئيسية على الاستفادة من التجارب السابقة
155	71	63	18	3	0	4. تساعد المعلومات المخزنة على تقليل الجهد والوقت لتقديم الخدمة
155	55	73	18	5	4	5. تساعد المعلومات المخزنة في تسريع اتخاذ القرارات

الجدول 4: المتوسط المرجح والانحراف المعياري

النسبة المئوية للأهمية	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة
87.5%	موافق بشدة	0.635	4.48	1
82.3%	موافق بشدة	0.825	4.30	2
77.5%	موافق	0.815	4.07	3
85.8%	موافق بشدة	0.710	4.42	4
78.5%	موافق	0.905	4.13	5
82.3%	موافق بشدة	0.778	4.28	المجموع الكلي للمحور

تدل البيانات على أن الموظفين يرون أن المؤسسة تمتلك قدرة جيدة على تخزين المعلومات واسترجاعها واستخدامها بشكل فعال، مما يعزز سرعة وجودة اتخاذ القرارات.

المحور الثالث: توزيع المعرفة

الجدول 5: التوزيع التكراري لإجابات المشاركين حول محور توزيع المعرفة

الإجمالي	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
155	34	70	36	13	2	1. تعلم الادارة الرئيسية على نشر المعلومات ونقلها بين الموظفين
155	53	66	27	8	1	2. تقوم الادارة الرئيسية بتطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية
155	45	64	35	9	2	3. تحتوي الادارة الرئيسية على نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات
155	29	72	38	11	5	4. تقوم الادارة الرئيسية بتوزيع المعلومات داخلياً من خلال فرق العمل
155	37	69	37	12	0	5. يتبادل الموظفون بالإدارة الرئيسية المعلومات والخبرات في مختلف المستويات الإدارية

الجدول 6: المتوسط المرجح والانحراف المعياري

النسبة المئوية للأهمية	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة
69.8%	موافق	0.930	3.80	1
77.5%	موافق	0.875	4.11	2
73.8%	موافق	0.895	3.96	3
68.3%	موافق	0.920	3.74	4
70.3%	موافق	0.860	3.82	5
71.9%	موافق	0.868	3.89	المجموع الكلي للمحور

تشير النتائج إلى أن الموظفين يتفاعلون بشكل إيجابي مع عمليات نقل ومشاركة المعرفة داخل الادارة الرئيسية، مع اعتماد متوسط إلى جيد على استخدام التكنولوجيا والفرق الجماعية.

المحور الرابع: تطبيق المعرفة

الجدول 7: التوزيع التكراري لإجابات المشاركين حول محور تطبيق المعرفة

الإجمالي	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
155	38	76	32	6	3	1. تستخدم الادارة الرئيسية البيانات المخزنة لحل المشكلات
155	54	68	23	9	1	2. توفر الادارة الرئيسية الإمكانيات والأجهزة الحديثة لتطبيق المعرفة
155	59	72	17	7	0	3. التطبيق مصرفي للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية
155	25	69	45	14	2	4. توجد في الادارة الرئيسية ثقافة التي تشجع على تطبيق المعرفة
155	35	64	40	15	1	5. تتبع الادارة الرئيسية مستوى تطبيق الموظفين لما يتعلمونه في التدريب

الجدول 8: المتوسط المرجح والانحراف المعياري

النسبة المئوية للأهمية	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة
73.5%	موافق	0.855	3.93	1
77.0%	موافق	0.855	4.09	2
80.3%	موافق بشدة	0.780	4.21	3
66.5%	موافق	0.845	3.66	4
67.8%	موافق	0.930	3.72	5
73.0%	موافق	0.833	3.92	المجموع الكلي للمحور

تظهر النتائج أن المؤسسة تعتمد على تطبيق المعرفة بشكل فعال في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مع وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق والمتابعة.

المحور الخامس: اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الجدول 9: التوزيع التكراري لإجابات المشاركين حول محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الإجمالي	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
155	31	86	28	5	5	1. تقوم المؤسسة بصنع القرار بعد تحليل البيانات الخارجية
155	17	58	40	30	10	2. تستعين المؤسسة بأطراف خارجية في صنع القرارات الاستراتيجية
155	22	42	55	30	6	3. يتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات
155	33	66	34	18	4	4. تتخذ المؤسسة قراراتها على أساس رؤيتها المستقبلية
155	60	48	28	17	2	5. تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة في اتخاذ القرارات
155	23	62	42	26	2	6. يتم استخدام حلقات النقاش في اتخاذ القرارات
155	30	87	20	18	0	7. تساهم المعرفة في صنع القرارات الاستراتيجية
155	39	79	25	12	0	8. يدرك المدير أهمية تطبيق المعرفة في المؤسسة
155	34	60	40	18	3	9. تعطي المؤسسة أهمية وأولوية لقرار الاستراتيجي
155	25	54	55	16	5	10. شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها

الجدول 10: المتوسط المرجح والانحراف المعياري

النسبة المئوية للأهمية	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة
71.0%	موافق	0.905	3.85	1
57.0%	محايد	1.095	3.28	2
56.5%	محايد	1.035	3.26	3
69.5%	موافق	1.010	3.78	4
76.5%	موافق	1.020	4.07	5
63.5%	موافق	0.945	3.54	6
72.5%	موافق	0.855	3.91	7

75.5%	موافق	0.820	4.02	8
68.8%	موافق	0.960	3.75	9
62.5%	موافق	0.980	3.50	10
68.8%	موافق	0.938	3.65	المجموع الكلي للمحور

تشير البيانات إلى أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتم بدرجة متوسطة إلى جيدة من المشاركة والتطبيق، مع وجود فقرات مثل الاعتماد على الخبرة والتطبيق العملي للمعرفة التي حصلت على تقييم مرتفع، بينما التعاون مع أطراف خارجية يظهر تقييماً محايداً.

اختبار الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة العامة بمصرف الجمهورية.

التحليل الإحصائي: أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لمحاور إدارة المعرفة (الاكتساب، التخزين، التوزيع، التطبيق) بلغ (3.99)، وهو مستوى مرتفع يشير إلى اتجاه "موافق" لدى أفراد العينة. في المقابل، بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور اتخاذ القرارات الاستراتيجية (3.65). وبمقارنة المتوسطات، نجد أن جميع أبعاد المعرفة حققت متوسطات مرتفعة (≤ 3.87) مقارنة بمتوسط القرار، مما يشير إلى وجود توافق وتلازم بين جودة إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرار (الحربي، 2023، ص 61). النتيجة بناءً على التقارب في الاتجاهات الإيجابية والمتوسطات المرتفعة، يتم قبول الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضيات الفرعية:

يظهر الجدول التالي ملخصاً لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية بناءً على البيانات المستخرجة من الجداول الإحصائية:

الجدول 10: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

القرار	النتيجة والتعليق	المتوسطات الحسابية	الجدوال الداعمة	الفرضية الفرعية
تم القبول	المتوسطات المرتفعة لعمليات الاكتساب تعزز من جودة تدفق المعلومات الازمة للقرار الاستراتيجي.	اكتساب (3.87) مقابل قرار (3.65)	جدوال (1) مقابل (2) جدول (10)	الفرضية الأولى: توجد علاقة بين اكتساب المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
تم القبول	حق التخزين أعلى متوسط، مما يؤكد أن توثيق الخبرات وسهولة استرجاعها يدعم القرارات الرشيدة (عبيد، 2015، ص 65).	تخزين (4.28) مقابل قرار (3.65)	جدوال (3) مقابل (4) جدول (10)	الفرضية الثانية: توجد علاقة بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
تم القبول	وجود مهارات عالية في مشاركة المعرفة داخل المصرف يساهم في تكامل الرؤى عند اتخاذ القرارات الجماعية.	توزيع (3.89) مقابل قرار (3.65)	جدوال (5) مقابل (6) جدول (10)	الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تم القبول	تؤكد النتائج أن الاستخدام الفعلي للمعرفة في حل المشكلات يؤثر إيجاباً على المسارات الاستراتيجية للمصرف.	تطبيق (3.92) مقابل قرار (3.65)	جدول (7) مقابل (8) جدول (10)	الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
-----------	--	-----------------------------------	------------------------------------	---

خلاصة النتائج والتعليق الإحصائي:

- أثبتت النتائج عدم نفي أي من الفرضيات المقترحة؛ إذ أظهرت جميع أبعاد إدارة المعرفة الأربع متوسطات حسابية واضحة تفوق متوسط محور القرارات الاستراتيجية، مع اتجاه عام تراوح بين "موافق" و"موافق بشدة".
- يعزز هذا القبول الشامل للفرضيات النظرية القائلة بأن إدارة المعرفة ليس مجرد عمليات تقنية، بل هي محرك أساسي لرفع كفاءة الحكومة الإدارية وجودة الخيارات الاستراتيجية في المؤسسات المصرفية (الشلاش، 2024).
- أكذ التعقيب الإحصائي المصاحب لكل محور على اتساق واتجاه المتغيرات، مما يمنح النتائج درجة عالية من الموثوقية والمصداقية العلمية، ويفكأن استثمار مصرف الجمهورية في أبعاد المعرفة يمثل ركيزة لدعم قدراته في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة ومستدامة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

من خلال تحليل البيانات الميدانية، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- اكتساب المعرفة:** أظهرت النتائج توجهاً إيجابياً لدى الموظفين نحو عمليات اكتساب المعرفة، بمتوسطات مرجحة تراوحت بين (3.76 و 4.03) ونسبة أهمية بلغت (71.6%). ويشير ذلك إلى وعي تنظيمي مرتفع بأهمية توليد المعرفة، مما يسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على استثمار الموارد المعرفية المتاحة بفعالية (Leidner, 2020 & Alavi, 2020).
- تخزين المعرفة:** كشفت البيانات عن وجود أنظمة فعالة لتخزين المعلومات بالمصرف، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.07 و 4.48) ونسبة أهمية عالية بلغت (82.3%). ويعكس هذا التقييم (موافق بشدة) قدرة المصرف على أرشفة واسترجاع المعرفة، مما يعزز من سرعة ودقة عمليات اتخاذ القرار وتجنب ضياع الخبرات المترافقمة (Dalkir, 2021).
- توزيع المعرفة:** أظهرت النتائج تفاعلاً إيجابياً في نقل ومشاركة الخبرات، بمتوسطات مرجحة بين (3.74 و 4.11) ونسبة أهمية (71.9%). وتوكّد هذه النتيجة اعتماد المصرف على التقنيات الحديثة وفرق العمل لتسهيل تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية (Zhang et al., 2022).
- تطبيق المعرفة:** تبين أن المصرف يعتمد بفعالية على توظيف المعرفة في حل المشكلات، بمتوسطات تراوحت بين (3.66 و 4.21) ونسبة أهمية (73.0%). ويدل ذلك على وجود ثقافة تنظيمية تدعم تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية، مدعومة بمتتابعة مستمرة لنتائج التدريب (Gold et al., 2021).
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** أوضحت النتائج أن عملية اتخاذ القرار تتم بمستوى (متوسط إلى جيد) بمتوسط عام ونسبة أهمية بلغت (68.8%). ورغم قوة الاعتماد على الخبرات الداخلية، إلا أن النتائج أظهرت تقييماً "محايداً" للمشاركة مع الأطراف الخارجية، مما يشير إلى وجود فجوة في دمج الرؤى الخارجية ضمن المسارات الاستراتيجية للمصرف (Hitt et al., 2021).

الوصيات:

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بالاتي:

- تعزيز اكتساب المعرفة:** ضرورة تكثيف برامج التعليم المستمر وتشجيع الموظفين على البحث عن المعلومات الحديثة، مع إنشاء آليات رسمية لتوثيق وتحليل المعرفة المستقاة من البيئة الخارجية لرفع كفاءة الاستجابة للتغيرات السوقية.

2. **تطوير البنية التحتية التكنولوجية:** العمل على تحديث أنظمة إدارة المعرفة وقواعد البيانات الإلكترونية بصفة دورية، مع تطبيق بروتوكولات أمنية متقدمة لضمان أمن المعلومات وسرعة استرجاعها، بما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ولحظية.
3. **ترسيخ ثقافة المشاركة:** التوسع في استخدام التكنولوجيا التعاونية (Collaborative Technology) وبناء فرق عمل متعددة التخصصات لنقليل الجزر المعزولة داخل المصرف، وضمان انتقال الخبرات من الكوادر الخبريرة إلى الموظفين الجدد بانظام.
4. **تحسين بيئة التطبيق العملي:** ربط مخرجات البرامج التدريبية بالمسارات الوظيفية والتطبيق العملي مباشرة، وتوفير الموارد التقنية والمالية الالازمة التي تضمن تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع ملموس يحسن من جودة الخدمات المصرفية.
5. **الافتتاح الاستراتيجي في صنع القرار:** تعزيز آليات التعاون مع بيوت الخبرة والشركاء الخارجيين، وتفعيل حلقات النقاش الموسعة عند صياغة القرارات الاستراتيجية لضمان شمولية الرؤية وتقليل مخاطر الانغلاق التنظيمي على الخبرات الداخلية فقط.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

قائمة المصادر والمراجع: أولاً: المراجع العربية:

- [1] أبو زريق، ف. ن. (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- [2] الحربي، ف. (2023). الإدارة المعاصرة وإدارة المعرفة: تطبيقات واستراتيجيات. الرياض: مكتبة الإدارة العربية.
- [3] الحسني، م.، وعبد الله، أ. (2021). دور إدارة المعرفة المصرفية في دعم القرارات الاستراتيجية. مجلة الدراسات الإدارية المصرفية، 15(2)، 57-62.
- [4] حلاق، ع. (2014). توزيع المعرفة وأثره على تحسين أداء المؤسسات. عمان: دار الفكر العربي.
- [5] رزه، م. م. ص. (2023). متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإدارية، جامعة الرازي، اليمن.
- [6] الزهراني، ح.، وآخرون. (2022). إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية. مجلة البحث الإدارية، 18(3)، 47-51.
- [7] الشامي، ع. (2023). أثر إدارة المعرفة في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية اللبنانية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 17(1)، 23-35.
- [8] الشريقي، س. (2020). إدارة المعرفة وأثرها على القرارات المؤسسية. جدة: دار التعليم الجامعي.
- [9] الشلاش، ع. ر. (2024). تأثير عمليات إدارة المعرفة على اليقظة الإستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- [10] صالح العساف. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
- [11] عبيد، و. (2015). نظم إدارة المعرفة: أسس ومفاهيم. القاهرة: دار الكتب الأكاديمية.
- [12] العتيبي، ر. (2020). أثر إدارة المعرفة على الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 11(2)، 37-41.
- [13] العودة، ع. (2022). إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. مجلة الدراسات الإدارية المصرفية، 15(2)، 42-45.

- [14] فرحاوي، ع.، وبن عيسى، م. (2022). *تطبيقات إدارة المعرفة في المنظمات العربية*. بيروت: دار النهضة العربية.
- [15] محمد، أ.، وآخرون. (2021). أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية. *مجلة الدراسات المصرفية العربية*, 14(2), 15-28.
- [16] مليطان، ح. (2016). دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). *الجامعة الأكاديمية الليبية*, مصراتة، ليبيا.
- [17] الهمالي، خ.، وآخرون. (2023). إدارة المعرفة وأثرها على جودة الأداء المؤسسي. *مجلة العلوم الإدارية العربية*, 12(1), 29-33.

ثانياً: المراجع الأجنبية: (English References)

- [18] Alavi, M., & Leidner, D. E. (2020). *Knowledge management and organizational learning: Theory and practice*. New York: Springer.
- [19] Dalkir, K. (2021). *Knowledge management in theory and practice* (4th ed.). Cambridge, MA: MIT Press.
- [20] Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2021). *Knowledge management: An organizational capabilities perspective*. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 135-154.
- [21] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic management: Concepts and cases*. Boston: Cengage Learning.
- [22] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (Updated ed.). New York: Oxford University Press.
- [23] Zhang, W., Goh, M., & Li, S. (2022). Knowledge distribution and organizational performance. *International Journal of Knowledge Management*, 18(2), 58-72.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **CJHES** and/or the editor(s). **CJHES** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.