



الدور المفسر لإدارة المعرفة في العلاقة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار: دراسة على عينة من المصارف العاملة مدينة الأبيض شمال كردفان بالسودان

د. محمد مختار إبراهيم أحمد¹، د. صديق عبد الرحمن شعيب صالح^{2*}، د. أبوبكر عامر محمد لقمة³

أشرف طه محمد أحمد⁴

¹ أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والدراسات التجارية، جامعة كردفان، السودان

² أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة البطانة، السودان

³ أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة السلام، السودان

⁴ باحث، كلية الاقتصاد والدراسات التجارية، جامعة كردفان، السودان

The explanatory role of knowledge management in the relationship between tacit knowledge and decision-making: A study on a sample of banks operating in El Obeid City, North Kordofan, Sudan

Dr. Mohamed Mukhtar Ibrahim Ahmed¹, Dr. Siddiq Abdul Rahman Shuaib Saleh^{2*},

Dr. Abu Bakr Amer Mohamed Luqma³, Ashraf Taha Mohamed Ahmed⁴

¹ Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Business Studies, University of Kordofan, Sudan

² Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management Sciences and Economics, Al-Butana University, Sudan

³ Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Administrative and Financial Sciences, Al-Salam University, Sudan

⁴ Researcher, Faculty of Economics and Business Studies, University of Kordofan, Sudan

*Corresponding author: siddignewsss@gmail.com

تاريخ النشر: 2025-04-10	تاريخ القبول: 2025-04-02	تاريخ الاستلام: 2025-02-28
-------------------------	--------------------------	----------------------------

الملخص

تناولت الدراسة الدور المفسر لإدارة المعرفة في العلاقة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار بالتطبيق على عينة من المصارف العاملة مدينة الأبيض شمال كردفان بالسودان. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المفسر لإدارة المعرفة في العلاقة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار. وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد (150) استبانة وجهة للمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة باستثناء شريحة الدرجة العمالية العاملة بالمصارف مدينة الأبيض. ولقد بينت نتائج الدراسة: أنه توجد علاقة جزئية بين المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة، توجد علاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار، وأن إدارة المعرفة تفسر العلاقة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة أن تقدم إدارة المصرف الدورات التدريبية المتخصصة للموظفين مما ينعكس ذلك على أدائهم، وضرورة أن تساهم إدارة المصرف بدعم وحدة البحث والتطوير، وكذلك أن يحرص متخذ القرار في البنك على توافر جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، اتخاذ القرار، المعرفة الضمنية.

Abstract:

The study addressed the explanatory role of knowledge management in the relationship between tacit knowledge and decision-making, applying it to a sample of banks operating in El Obeid, North Kordofan, Sudan. The study aimed to identify the explanatory role of knowledge management in the relationship between tacit knowledge and decision-making. The descriptive approach was used in this study, which relied on a random sample, and a questionnaire was designed to collect data, where (150) questionnaires were distributed to managers, their deputies, heads of departments and various

administrative units, with the exception of the working-class segment working in banks in El Obeid. The results of the study showed: There is a partial relationship between tacit knowledge and knowledge management, there is a relationship between knowledge management and decision-making, and that knowledge management explains the relationship between tacit knowledge and decision-making. The study recommended several recommendations, including: the need for the bank management to provide specialized training courses for employees, which will be reflected in their performance, the need for the bank management to contribute to supporting the research and development unit, and that the decision-maker in the bank ensures the availability of all the information necessary for decision-making.

Keywords: Knowledge management, decision making, tacit knowledge.

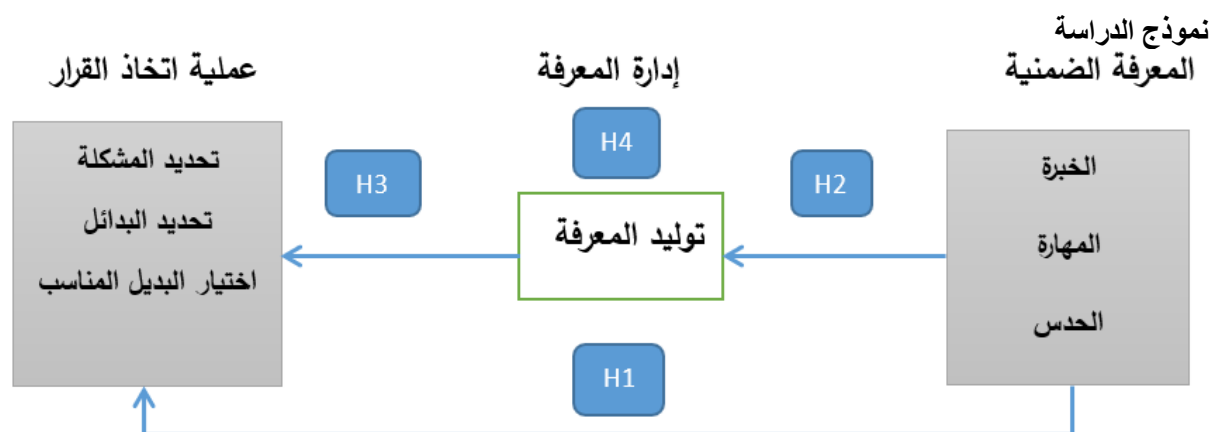
مقدمة الدراسة:

تواجه معظم دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم ، والتي يأتي في مقدمتها الثروة العلمية والتكنولوجيا ، المعتمدة على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات الناتجة عن التقدم المتسارع في التقنيات الحديثة والتكنولوجية الرقمية وسرعة انتشار شبكة الإنترنت ، وبالتالي فقد مهدت ثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة الذي تتسابق فيه الدول و تتصارع حول حيازة أكبر قدر من المعارف والمعلومات ، بعد ما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها ومن يمتلك المعرفة هو المؤهل للقيادة ، ومن يمتلك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار و اتخاذ القرار (صويص وآخرون، 2010م)، تناول بن نوح (2025م، ص3) مفهوم المعرفة الضمنية بأنها مزيج مركب من الخبرات المشكلة و الآراء و القيم و المعلومات الضمنية، والتي تقدم إطار للمشاركة بالخبرات و المعلومات الجديدة، بعد أن ترسخ في عقول العارفين. أما اتخاذ القرار فهو اختيار بديل من عدة بدائل متوفرة لتحقيق هدف، وانتهاز فرصة. (لغوف سفيان، 2022م، ص7). وعرفت لنا (2025م، ص105) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى اكتساب الخبرات والمعارف من المصادر الداخلية والخارجية وجعلها موضع الاستخدام والتطبيق للاستفادة منها في أداء العمل.

مشكلة الدراسة:

فالمشكلة التي تعصف بالقطاع المصرفي السوداني اليوم لم تعد ترتبط بكفاءة العاملين فقط ، بل في النظم الإدارية المتبعة لذلك أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم النظم الإدارية المساعدة علي إيجاد الحلول التنظيمية لمجابهة مختلف التحديات والمشاكل التي تواجه أي مؤسسة و يتوجب علي متخذ القرار في المؤسسة امتلاك مهارات إدارة المعرفة التي تمكنهم من توليد و تنظيم و نشر المعرفة و استخدام مهارات تكنولوجيا المعلومات بكافة أشكالها ، مع أشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار من خلال توظيف المعلومات ، و المخرجات المتحصل عليها من عملية اكتساب المعارف و إدارة المعرفة في المؤسسة هنالك عدة دراسات تناولت اتخاذ القرار كدراسة (محمد علي 2025م) تناولت اتخاذ القرار كبعد أحادي ، إلا أن هذه الدراسة ركزت علي أبعاد اتخاذ القرار وهي : (تحديد المشكلة ، تحديد البدائل ، اختيار البديل المناسب) و يتبين من خلال الاطلاع علي الدراسات السابقة بأن العديد من المؤسسات لا تدرك مفهوم المعرفة الضمنية حيث تناولت دراسة (عباس سيد احمد ، 2022م) المعرفة الضمنية من حيث بعد الخبرة و بعد المهارة و بعد التفكير و تبين ان هنالك ضعف في عملية استقطاب الأشخاص القادرين علي توظيف المهارات و الخبرات في مجال عملهم ألا أن هذه الدراسة اعتمدت علي أبعاد المعرفة الضمنية وهي (الحدس ، الخبرة ، المهارة)، وإدارة المعرفة هي هيكلية المعلومات من أجل بناء المعارف المنظمة، وإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة في المنظمات هو خلق سياق معرفي فعال لخلق تخزين ، و توزيع ، واستخدام المعرفة المنظمة و التي تعتبر أساسية لحماية تنافسية المنظمة ضد التغيرات المحيطة . فهنالك عدة دراسات تناولت إدارة المعرفة كدراسة (شيماء، 2020م) حيث اتضح أهمية إدارة المعرفة في مجال المؤسسات الأرشيفية عامة، ودار الوثائق القومية بشكل خاص، دراسة (سميرة، 2020م) تناولت إدارة المعرفة كمفهوم عام وأشارت الى ضرورة تبني الإدارة العليا في المؤسسة للإدارة المعرفة والإشارة إليها بشكل يعطي قيمة إضافية لها، إلا أن هذه الدراسة اعتمدت على بعد إدارة المعرفة وهو (بعد توليد المعرفة)، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية؟

- هل للمعرفة الضمنية أثر في عملية اتخاذ القرار ؟
- مدي تأثير المعرفة الضمنية في إدارة المعرفة؟
- مدي تأثير المعرفة الضمنية في عملية اتخاذ القرار؟
- هل إدارة المعرفة تفسر العلاقة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار؟



المصدر: (استنادًا على أدبيات الدراسات السابقة، 2025م).

أهداف الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية وعملية اتخاذ القرار.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: إدارة المعرفة تفسر العلاقة بين المعرفة الضمنية وعملية اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى أهمية المعرفة الضمنية للقطاع المصرفي السوداني بمدينة الأبيض في عملية اتخاذ القرار.
- توضيح أهمية المعرفة الضمنية لإدارة القطاع المصرفي السوداني بمدينة الأبيض ومدى مساهمتها في إدارة المعرفة.
- قياس تأثير المعرفة الضمنية في عملية اتخاذ القرار بالقطاع المصرفي السوداني بمدينة الأبيض.
- اختبار إدارة المعرفة في تفسر العلاقة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار بالقطاع المصرفي السوداني بمدينة الأبيض.

أهمية الدراسة:

- توجيه أنظار متخذي القرار الى دور إدارة المعرفة كأداة داعمة لعملية اتخاذ القرار، ولمجابهة التحديات المحيطة بالقطاع المصرفي السوداني بمدينة الأبيض مما يسهم في تطوير مهارات متخذي القرار.
- إبراز دور المعرفة الضمنية وأبعادها في تطوير القطاع المصرفي السوداني بمدينة الأبيض لاتخاذ القرارات بفاعلية مما ينعكس إيجابا على أدائها.
- أهمية البنوك كمجال للتطبيق مما يزيد من أهمية الوصول الى نتائج وتوصيات تساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرار وزيادة فاعلية العمل في هذا القطاع.

مفاهيم الدراسة:

مفهوم المعرفة الضمنية: هي المعرفة المخفية في عقول وسلوك الافراد وهي معرفة تعتمد على الخبرة. (عرباجي سعيد، 2021م، ص3)، وتتكون المعرفة الضمنية من:

- الخبرة:** وهي القدرة على وضع خبرات ومعارف الفرد في العمل والنتائج من خلال التجارب. (يارا العطاية، 2022م، ص135).
- المهارة:** وتعني أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة وبأساليب والإجراءات المناسبة بطريقة صحيحة. (يارا العطاية، 2022م، ص135).
- الحدس:** هو شكل خاص من أشكال النشاط المعرفي أو المقدرة على فهم الحقيقة مباشرة دون استدلال منطقي تمهيدي. (بن نوح أميمة، 2025م، ص5).

إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة. (هدهد سوسن، 2025م، ص 13). وتتكون إدارة المعرفة من:

- توليد المعرفة:** وهي العملية التي يتم خلالها الحصول على معرفة جديدة في المؤسسة وذلك من خلال ترتيب المعرفة الضمنية والصريحة. (عماد جميل، 2021م، ص20).
- اتخاذ القرار:** هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي ينشدها. (أحمد فكري، 2021م، ص228). ويتكون اتخاذ القرار من:

- تحديد المشكلة: وتعني القدرة على تشخيص المتغيرات البيئية (الفرص والتهديدات) وبيان نقاط الضعف والقوة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات. (يارا العطية، 2022م، ص138، ص139).
- تحديد البدائل: يتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة ومن ثم يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حدة بتحديد جوانبه الإيجابية والسلبية على حد سواء. (هند إلهاب، 2022م، ص308).
- اختيار البديل المناسب: يتم اختيار البديل المناسب علي حسب ظروف منظمة الأعمال والأمر بدراسة القرار والظروف المحيطة به. (هند إلهاب، 2022م، ص308).

الدراسات السابقة:

دراسة (يارا، 2022م) هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين على عملية صنع القرار في جامعة الفرات، وتوصلت الدراسة الى أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية. كما أوصت الدراسة بإعطاء مزيد من الاهتمام بالمعرفة الضمنية وذلك لدورها المهم في التأثير على سير العملية الإدارية.

دراسة (عرباجي، 2021م) هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر المعرفة الضمنية علي جودة القرارات الاستراتيجية، حيث توصلت الدراسة على معلومات تفيد بان هنالك إثر للمعرفة الضمنية علي جودة القرارات الاستراتيجية، كما أوصت الدراسة على خلق جو من التفاعل بين الموظفين لزيادة والاستفادة من معارف بعضهم البعض كون عملية صنع القرار عملية معقدة تحتاج الى فهم أعمق.

دراسة (محمد، 2025م) استهدفت الدراسة تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية من خلال عملية اتخاذ القرار كمتغير وسيط في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها المختلفة على البراعة التنظيمية من خلال عملية اتخاذ القرار كمتغير وسيط، كما أوصت الدراسة على ضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرار.

دراسة (سليم بن رحمون، 2020م) تناولت الدراسة إشكالية إدارة المعرفة ومدى تأثير أبعادها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، حيث كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين ونقل المعرفة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المدروسة، ولم يكن هنالك أي أثر لتوليد وتطبيق المعرفة في اتخاذ القرار، حيث أوصت الدراسة على ضرورة اهتمام متخذي القرار بهذين البعدين الاستراتيجيين لإكساب المؤسسة محل الدراسة ميزة تنافسية.

دراسة (إسماعيل الزهراء، 2025م) هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف علي دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستثمارية في المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار من وجهة نظر المديرين ورؤساء المصالح والقائمين علي الوظائف الإدارية، وقد توصلت الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، كما يوجد أثر دال بين تطبيق إدارة المعرفة و اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسة الاقتصادية بولاية أدرار، كما أوصت الدراسة علي رفع الرصيد المعرفي للمورد البشري و تبني مقومات إدارة المعرفة من خلال استقطاب الأحسن منه و تنميته و تركيزه، و توفير تغذية مرتدة لجميع الأطراف المرتبطة بعملية اتخاذ القرار سعياً لتحقيق أداء متميز بأكثر فعالية.

ثبات أداة الدراسة: فقد تم احتسابه بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والذي بلغت قيمته (0.990). وهي قيمة تدل على ثبات أداة الدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة: يمكن تلخيص بالآتي:

1. التحليل العاملي الاستكشافي لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.
2. التحليل العاملي التوكيدي للوصول إلى جودة توفيق متغيرات نموذج الدراسة حيث تجري تغيرات في النموذج وتعديلات في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
4. ارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية.
5. تحليل المسار باستخدام برنامج Amos.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير مستقل (المعرفة الضمنية)، والمتغير تابع (اتخاذ القرار)، المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

مجتمع الدراسة: يتكون من جميع الأفراد العاملون من المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة باستثناء شريحة الدرجة العمالية بالمصارف العاملة بمدينة الأبيض شمال كردفان _ السودان

حجم وعينة الدراسة: وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع عدد (155) استبيان لإفراد العينة وتم استرجاع عدد (150) استبانة بنسبة بلغت 96.7% وبعد مراجعة إجابات المبحوثين على استمارات الاستبيان تبين أن جميعها صالحة للتحليل أي لم يكن هناك تالف.

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة: تأتي أهمية هذا الأجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكوناتها الأساسية، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى.

وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية.

وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill, 1979) و (Hair et al, 2010) التي تتمثل في النقاط التالية:

1. أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارته أو متغير 0.60 أو أكثر.
2. أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.50
3. أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.50 أو أكثر.
4. ألا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل وأحد في نفس الوقت.
5. ألا تقل قيمة إيجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

التحليل العاملي الاستكشافي لجميع متغيرات الدراسة: من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم حذف محور البيانات والمعلومات، ومحور راس المال البشري، كما تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

الجدول (2) التحليل العاملي الاستكشافي لجميع متغيرات الدراسة (حجم العينة: 150).

العوامل							المتغيرات
الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	
591.							الخبرة 1
703.							الخبرة 2
593.							الخبرة 3
633.							المهارة 1
639.							المهارة 2
679.							المهارة 3
619.							المهارة 4
696.							المهارة 5
641.							الحدس 2
731.							الحدس 3
567.							الحدس 5
			623.				تحديد المشكلة 1
			672.				تحديد المشكلة 2
			602.				تحديد المشكلة 3
				590.			تحديد البدائل 1
				617.			تحديد البدائل 3
				623.			تحديد البدائل 4
				629.			تحديد البدائل 5
					701.		اختيار البديل المناسب 1
					585.		اختيار البديل المناسب 2
					665.		اختيار البديل المناسب 3
					660.		اختيار البديل المناسب 4
					587.		اختيار البديل المناسب 5

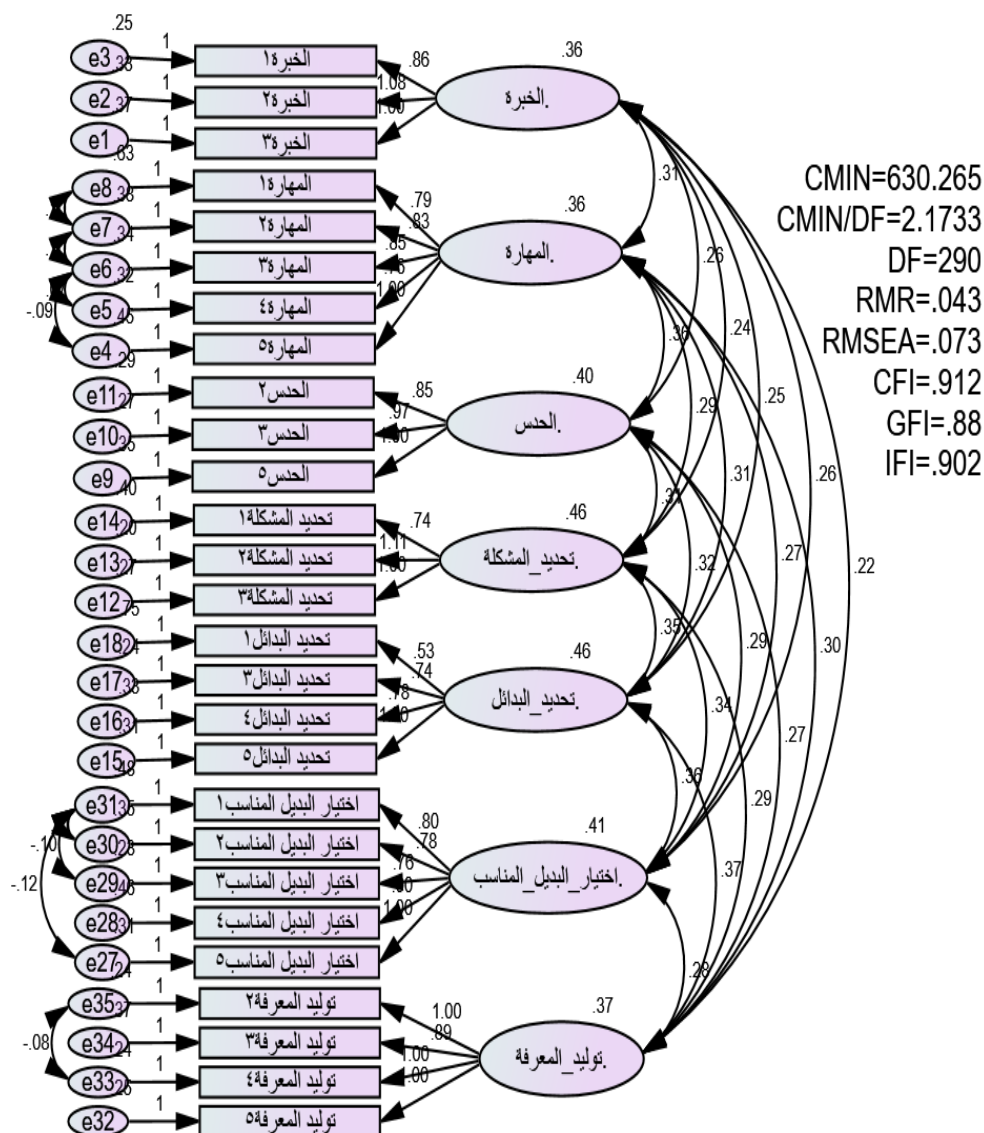
.640						توليد المعرفة 2
.675						توليد المعرفة 3
.729						توليد المعرفة 4
.665						توليد المعرفة 5
.871	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy					
1074.706	Bartlett's Test of Sphericity					
65.490	Total Variance Explained					

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة:

تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية مستقلة وتابعة ووسيلة وتحتوي على سبعة محاور لجميع المتغيرات التي تقيسها (42) عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، وتم التوصل من التحليل إلى أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من خمسة محاور تقيسها (27) عبارة، وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الشكل.

شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

الجدول (5) مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة.

المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	IFI	RMSEA
النسبة	630.265	290	2.1733	.912	.88	.902	.073
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

الاعتمادية وصلاحية متغيرات الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1968) إلى أن المصدقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من (0.80) وربما تكون إسراف، أما (Hair et al، 2010) أقترح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة. جدول (6) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي واختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

جدول (6) يبين الاعتمادية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة.

المتغيرات	المتغير	الاعتمادية	المتوسطات	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الخبرة	المستقل	.758	4.0960	.62163	81.92%
المهارة		.771	4.1387	.60199	82.77%
الحدس		.774	4.0573	.64604	81.15%
تحديد المشكلة	التابع	.804	4.0907	.64738	81.81%
تحديد البدائل		.711	4.1093	.57350	82.19%
اختيار البديل المناسب		.791	4.0253	.60125	80.51%
توليد المعرفة	الوسيط	.824	4.1613	.62292	83.23%

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه (6) أن المتغير المستقل المعرفة الضمنية يمكن ان ترتب أبعاده وفقاً للأهمية النسبية كالآتي: المهارة حيث بلغت نسبة (82.77%)، الخبرة حيث بلغت نسبة (81.92%)، الحدس حيث بلغت نسبة (81.15%)، والمتغير التابع عملية اتخاذ القرار يمكن ان ترتب أبعاده وفقاً للأهمية النسبية كالآتي: تحديد البدائل حيث بلغت نسبة (82.19%)، تحديد المشكلة حيث بلغت نسبة (81.81%)، اختيار البديل المناسب حيث بلغت نسبة (80.51%)، والمتغير الوسيط إدارة المعرفة يمكن ان ترتب أبعاده وفقاً للأهمية النسبية كالآتي: توليد المعرفة حيث بلغت نسبة (83.23%)، الاعتمادية لجميع المتغيرات مرتفعة، والوسط الحسابي لجميع المتغيرات أكبر من الوسط الفرضي 3 مما يدل على قوة وتجانس العبارات. أما الانحراف المعياري فنجد كل المتغيرات كانت مرتفعة مما يدل على وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين. أوضح اختبار تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول (7) أنه أن جميع الارتباطات ضعيفة بين متغيرات الدراسة.

الجدول (7) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغيرات	الخبرة	المهارة	الحدس	تحديد المشكلة	تحديد البدائل	اختيار البديل المناسب	توليد المعرفة
الخبرة	1						
المهارة	.749	1					
الحدس	.685	.749	1				
تحديد المشكلة	.604	.685	.677	1			
تحديد البدائل	.555	.604	.636	.721	1		
اختيار البديل المناسب	.628	.555	.589	.670	.641	1	
توليد المعرفة	.620	.628	.645	.672	.755	.666	1

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

اختبار فرضيات الدراسة:

تم الاعتماد في علمية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة الغير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية التي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي. (مختار وآخرون، 2022، ص157)

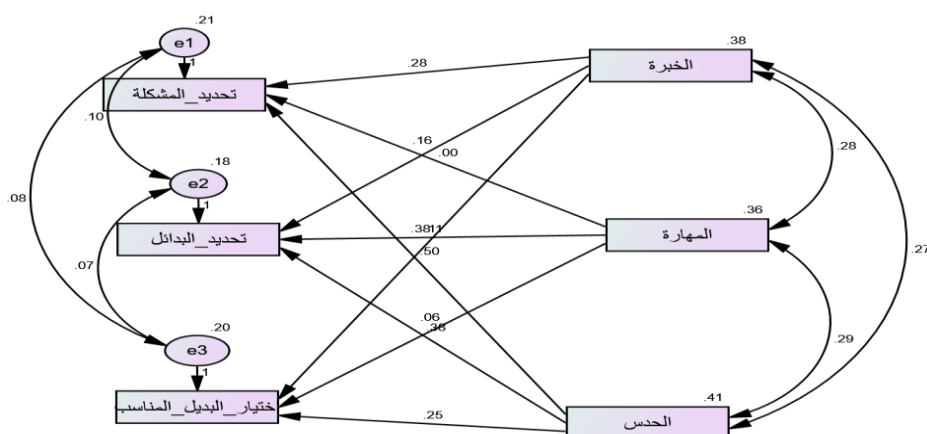
ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، وعدم الخطية، وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة.

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد بالآتي: (مختار وآخرون، 2022، ص158)

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة المتغيرات وليس للكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
5. معاملة المسارات في النموذج تكون معيارية.
6. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات أو متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه الشكل البياني للنموذج.
7. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات الظاهرة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار: تنص على أنه توجد علاقة بين العلاقة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار، ويتضح ذلك من خلال الشكل (3) والجدول (8) أدناه.

الشكل (3) اختبار العلاقة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار.



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

لاختبار فروض الدراسة لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure والذي يهدف إلى معرفة العلاقة بين ريادة الأعمال والموارد البشرية كما في الشكل (2). تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى آخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة.

الجدول (8) تحليل المسار من المعرفة الضمنية إلى اتخاذ القرار.

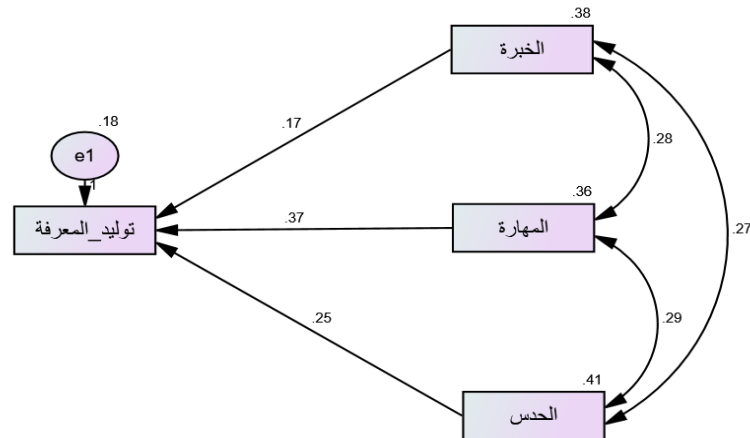
النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفروض	الخبرة
دعمت	.004	2.893	.096	.277	<--	تحديد المشكلة
لم تدعم	.078	1.761	.090	.158	<--	تحديد البدائل
دعمت	***	4.103	.093	.383	<--	اختيار البديل المناسب
لم تدعم	.268	1.108	.100	.111	<--	تحديد البدائل
لم تدعم	.967	-.041	.107	-.004	<--	تحديد المشكلة
لم تدعم	.563	.578	.104	.060	<--	اختيار البديل المناسب
دعمت	.004	2.873	.088	.254	<--	اختيار البديل المناسب
دعمت	***	4.514	.085	.384	<--	تحديد البدائل
دعمت	***	5.495	.091	.499	<--	تحديد المشكلة

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

يلاحظ من الجدول (8) أعلاه أن المسار من الخبرة إلى تحديد المشكلة وهي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.004)، والمسار من الخبرة إلى تحديد البدائل وهي غير دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.078)، المسار من الخبرة إلى اختيار البديل المناسب وهي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (***)، مما يشير إلى أنه توجد علاقة جزئية بين المعرفة الضمنية بعد (الخبرة) واتخاذ القرار. وأن المسار من المهارة إلى تحديد المشكلة وهي غير دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.268)، والمسار من المهارة إلى تحديد البدائل وهي غير دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.967)، المسار من المهارة إلى اختيار البديل المناسب وهي غير دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.563)، مما يشير إلى أنه توجد علاقة جزئية بين المعرفة الضمنية بعد (المهارة) واتخاذ القرار. وأن المسار من الحس إلى تحديد المشكلة وهي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.004)، والمسار من الحس إلى تحديد البدائل وهي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (***)، المسار من الحس إلى اختيار البديل المناسب وهي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (***)، مما يشير إلى أنه توجد علاقة بين المعرفة الضمنية بعد (الحس) واتخاذ القرار. إذ على مستوي العلاقة الكلية توجد علاقة جزئية بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار من خلال تأثير بعدي (الخبرة، الحس) وعدم تأثير بعد (المهارة).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة بعد (توليد المعرفة):
تنص على أنه توجد علاقة بين المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة بعد (توليد المعرفة). يتضح ذلك من خلال الشكل (4) والجدول (9) أدناه.

الشكل (4) اختبار العلاقة بين المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة بعد (توليد المعرفة).



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

الجدول (9) تحليل المسار من المعرفة الضمنية إلى إدارة المعرفة بعد (توليد المعرفة).

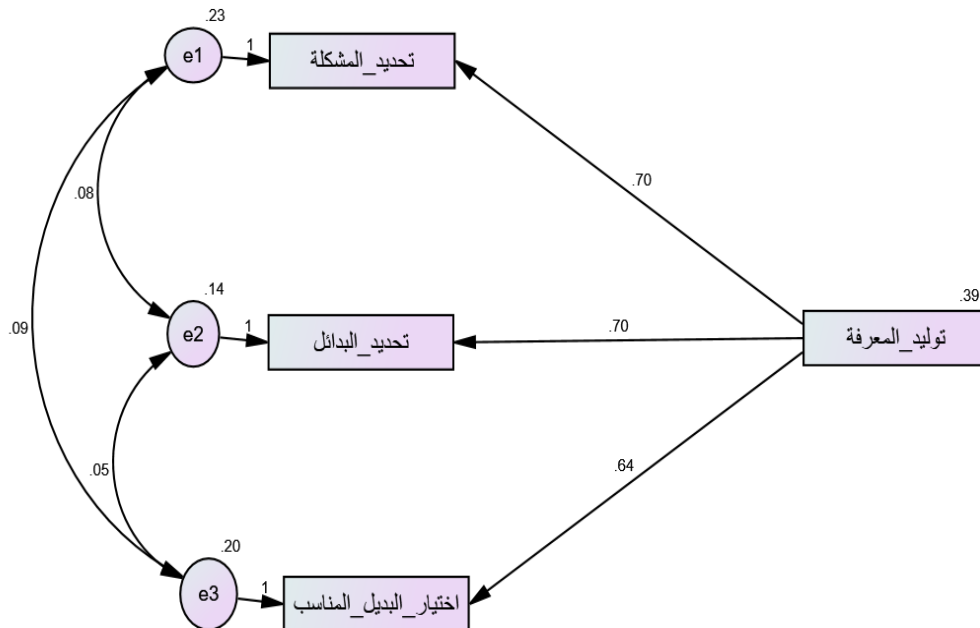
النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفروض	توليد المعرفة
لم تدعم	.057	1.903	.090	.171	<--	الخبرة
دعمت	***	3.710	.100	.373	<--	المهارة
دعمت	.003	2.967	.085	.253	<--	الحدس

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

يلاحظ من الجدول (9) أعلاه أن المسار من الخبرة إلى راس توليد المعرفة وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوي دلالة (0.057)، وأن المسار من المهارة إلى توليد المعرفة وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوي دلالة (***). أن المسار من الحدس إلى توليد المعرفة وهي دالة إحصائيًا عند مستوي دلالة (0.003)، ومما يشير إلى أنه توجد علاقة جزئية بين المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة بعد (توليد المعرفة).

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين إدارة المعرفة (توليد المعرفة) واتخاذ القرار: تنص على أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة (توليد المعرفة) واتخاذ القرار. يتضح ذلك من خلال الشكل (5) والجدول (10) أدناه.

الشكل (5) اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة (توليد المعرفة) واتخاذ القرار.



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

الجدول (10) تحليل المسار من إدارة المعرفة (توليد المعرفة) الى اتخاذ القرار.

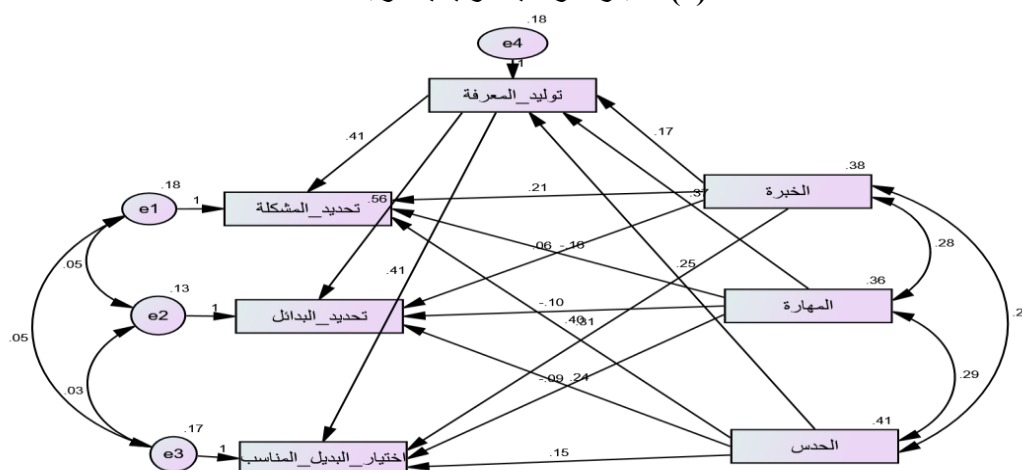
النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفروض
دعمت	***	11.090	.063	.699	توليد المعرفة <-- تحديد المشكلة
دعمت	***	14.059	.049	.695	توليد المعرفة <-- تحديد البدائل
دعمت	***	10.909	.059	.643	توليد المعرفة <-- اختيار البديل المناسب

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

يلاحظ من الجدول (10) أعلاه أن المسار من توليد المعرفة إلى تحديد المشكلة وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (***)، وأن المسار من توليد المعرفة إلى تحديد البدائل وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (***)، وأن المسار من توليد المعرفة إلى اختيار البديل المناسب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (***)، ومما يشير إلى أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة (توليد المعرفة) واتخاذ القرار.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: علاقة توسط توليد المعرفة في العلاقة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار تنص على توليد المعرفة تتوسط العلاقة بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار: تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائياً للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائياً للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائياً للمتغير الوسيط على المتغير التابع. من الجدول أدناه يتضح أن راس المال الفكري يتوسط جزئياً العلاقة بين ريادة الأعمال والموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05).

الشكل (6) اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

الجدول (11) اختبار المتغير الوسيط.

المتغيرات	العلاقات المباشرة	العلاقات غير المباشرة	النتيجة
الخبرة <-- توليد المعرفة <-- تحديد المشكلة	.000	.313	.070
الخبرة <-- توليد المعرفة <-- تحديد البدائل	.000	.063	.095
الخبرة <-- توليد المعرفة <-- اختيار البديل المناسب	.000	.207	.070
المهارة <-- توليد المعرفة <-- تحديد المشكلة	.000	-.092	.153
المهارة <-- توليد المعرفة <-- تحديد البدائل	.000	-.097	.208
المهارة <-- توليد المعرفة <-- اختيار البديل المناسب	.000	-.157	.153
الحدث <-- توليد المعرفة <-- تحديد المشكلة	.000	.151	.103
الحدث <-- توليد المعرفة <-- تحديد البدائل	.000	.243	.141
الحدث <-- توليد المعرفة <-- اختيار البديل المناسب	.000	.395	.104

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

يلاحظ من الجدول (11) أعلاه أنه يوجد توسط كلي لتوليد المعرفة في العلاقة بين الخبرة وعملية اتخاذ القرار بعد (تحديد المشكلة) حيث بلغت العلاقة المباشرة مستوي معنوية (0.000)، (313). وبلغت العلاقات غير المباشرة مستوي معنوية (0.070). يوجد توسط كلي لتوليد المعرفة في العلاقة بين الخبرة وعملية اتخاذ القرار بعد (تحديد البدائل) حيث بلغت العلاقة المباشرة مستوي معنوية (0.000)، (063). وبلغت العلاقات غير المباشرة مستوي معنوية (0.095). يوجد توسط كلي لتوليد المعرفة في العلاقة بين الخبرة وعملية اتخاذ القرار بعد (اختيار البديل المناسب) حيث بلغت العلاقة المباشرة مستوي معنوية (0.000)، (207). وبلغت العلاقات غير المباشرة مستوي معنوية (0.070). ومما يشير الى انه يوجد توسط كلي للتوليد المعرفة في العلاقة بين الخبرة واتخاذ القرار.

كما يلاحظ من ذات الجدول انه يوجد توسط كلي لتوليد المعرفة في العلاقة بين المهارة وعملية اتخاذ القرار بعد (تحديد المشكلة) حيث بلغت العلاقة المباشرة مستوي معنوية (0.000)، (092-). وبلغت العلاقات غير المباشرة مستوي معنوية (0.153). يوجد توسط كلي لتوليد المعرفة في العلاقة بين المهارة وعملية اتخاذ القرار بعد (تحديد البدائل) حيث بلغت العلاقة المباشرة مستوي معنوية (0.000)، (097-). وبلغت العلاقات غير المباشرة مستوي معنوية (0.208). يوجد توسط كلي لتوليد المعرفة في العلاقة بين المهارة وعملية اتخاذ القرار بعد (اختيار البديل المناسب) حيث بلغت العلاقة المباشرة مستوي معنوية (0.000)، (157-). وبلغت العلاقات غير المباشرة مستوي معنوية (0.153). ومما يشير الى انه يوجد توسط كلي للتوليد المعرفة في العلاقة بين المهارة واتخاذ القرار.

و يلاحظ من ذات الجدول انه يوجد توسط كلي لتوليد المعرفة في العلاقة بين الحدث وعملية اتخاذ القرار بعد (تحديد المشكلة) حيث بلغت العلاقة المباشرة مستوي معنوية (0.000)، (151). وبلغت العلاقات غير المباشرة مستوي معنوية (0.103). يوجد توسط كلي لتوليد المعرفة في العلاقة بين الحدث وعملية اتخاذ القرار بعد (تحديد البدائل) حيث بلغت العلاقة المباشرة مستوي معنوية (0.000)، (243). وبلغت العلاقات غير المباشرة مستوي معنوية (0.141). يوجد توسط كلي لتوليد المعرفة في العلاقة بين الحدث وعملية اتخاذ القرار بعد (اختيار البديل المناسب) حيث بلغت العلاقة المباشرة مستوي معنوية (0.000)، (395). وبلغت العلاقات غير المباشرة مستوي معنوية (0.104). ومما يشير الى انه يوجد توسط كلي للتوليد المعرفة في العلاقة بين الحدث واتخاذ القرار.

خلاصة النتائج:

- توجد علاقة جزئي بين المعرفة الضمنية واتخاذ القرار من خلال تأثير بعدي (الخبرة، الحدس) وعدم تأثير بعد (المهارة).
- أنه توجد علاقة جزئية بين المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة بعد (توليد المعرفة).
- توجد علاقة بين إدارة المعرفة (توليد المعرفة) واتخاذ القرار.
- يوجد توسط كلي للتوليد المعرفة في العلاقة بين الخبرة واتخاذ القرار.
- يوجد توسط كلي للتوليد المعرفة في العلاقة بين المهارة واتخاذ القرار.
- يوجد توسط كلي للتوليد المعرفة في العلاقة بين الحدث واتخاذ القرار

التوصيات:

- على إدارة المصرف تشجع الموظفين على الأبداع واقتراح أفكار جديدة.
- ضرورة ان تقدم إدارة المصرف الدورات التدريبية المتخصصة للموظفين مما ينعكس ذلك على أدائهم.
- ضرورة ان تساهم إدارة المصرف بدعم وحدة البحث والتطوير.
- على إدارة المصرف الاعتماد على نماذج التحليل المختلفة لاتخاذ القرار.
- ضرورة ان يحرص متخذ القرار في البنك على توافر جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

المراجع:

1. أحمد فكري وآخرون. (2021م). دراسة تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين في الفنادق، منشوره، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 5، العدد 1/2، جامعة مدينة السادات، مصر.
2. بن نوح أميمة، بن نعيمة سمية. (2023م). دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة رغو الجنوب، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
3. د لفوف سفيان. (2022م). محاضرات في مادة نظرية اتخاذ القرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
4. هدهد سوسن، مباركية خلود (2023م). دور إدارة المعرفة في تنمية الأبداع التنظيمي دراسة حالة شركة أسمنت تبسة، غير منشورة، جامعة الشهيد الشيخ العربي، الجزائر.
5. يارا العطية. (2022م). دور المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية في جامعة الفرات، منشورة، مجلة، البعث، المجلد 44، العدد 33.

6. محمد مختار إبراهيم، مجاهد عبد القادر فضل السيد. (2022). أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات، مجلة القلزم للدراسات العلمية الدولية المحكمة، مجلة علمية محكمة ربع سنوية، العدد الرابع والعشرون (مزدوج).
 7. ليلى خضر يوسف. (2023م). أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات دراسة تطبيقية علي جامعة الوادي الدولية، منشوره، مجلة جامعة البعث، المجلد 45، العدد 24.
 8. عماد جميل صافي. (2021م). غدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية وزارة النقل والمواصلات انموزجاً، غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
 9. عرابجي سعيد. (2021م). أثر المعرفة الضمنية علي جودة القرارات الاستراتيجية دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL، غير منشورة، جامعة عين تموش، الجزائر.
- المراجع الإنجليزية:

1. Evans, James Robert; Evans, James Robert & Collier, David A, (2014),” **Operations management: an integrated goods and services approach**”, Thomson/South-Western, U.S.A.
2. Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal.
3. Hair, J. f, Anderson, R.E, Tat Ham, R.L and Black, w.c. (2010) "**Multivariate Data Analysis**" 5th ed, NJ :Prentice-Hall, Inc., p 10.