

دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية

د. سرى إبراهيم العايد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
قسم إدارة الأعمال
الجامعة السعودية الإلكترونية
المملكة العربية السعودية

د. أحمد عدنان الطيط

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة القصيم
المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي بشركات الاتصالات السعودية، وطبقت الدراسة على (65) مديراً يعملون في شركات الاتصالات السعودية. ولتحقيق أغراض هذه الدراسة طورت استبانة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتكونت من (35) فقرة، منها (30) فقرة تقيس إدارة المعرفة، و(5) فقرات تقيس البديل الاستراتيجي، وحقق أداة الدراسة دلالات صدق وثبات مقبولة. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار المتعدد للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة. وإن درجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة وتخزينها في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التوزيع، التطبيق) في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة العمل على تقييم المعارف التي تمتلكها شركات الاتصالات مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى. وقيام شركات الاتصالات باكتساب المعرفة من خلال الاستعانة بمؤسسات إقليمية أو دولية. والعمل على عقد الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني كوسيلة لتطوير عملية اختيار البدائل الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ البديل الاستراتيجي؛ صناعة القرار؛ تكنولوجيا المعلومات.

المقدمة:

تعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الرئيسة للوصول إلى مرحلة التميز والإتقان، فالإيمان بأهمية المعرفة وإدارتها بطريقة صحيحة هدف من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فاهتمت المنظمات بالموجودات المعرفية التي تمتلكها والتي ترغب في امتلاكها سواء كانت موجودات معرفية ملموسة أو غير ملموسة. فإدارة المعرفة في عملية المنهجية منظمة لتوجيه ورصد المعرفة، وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توافق معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة. لذا ظهرت ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمات لتحقيق التعلم التنظيمي، حيث يتم توظيفها في تطوير الهياكل التنظيمية، والأفكار، وأساليب العمل وإجراءاته، وتعزيز ومقدرة المنظمة على حل المشكلات، حيث أن إدارة المعرفة لا تتناقض بالاستخدام ولا تهلك بالتداول بل تزدهر وتتمو.

ويرتبط توظيف إدارة المعرفة باختيار البديل الاستراتيجي، حيث إن اختيار البديل الاستراتيجي يعتمد على وجود إدارة معرفية فاعلة، فالبديل الاستراتيجي نتاج عملية المفاضلة لاختيار البديل الأمثل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، والذي يحقق أهداف المنظمة المنشودة، ويسهم في نجاحها، ويقابل احتياجاتها وأولوياتها، بالاعتماد على تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قاعدة معرفية ذات كفاءة.

* تم تسلم البحث في يونيو 2015، وقُبل النشر في أغسطس 2015.

وفي ظل التطور والنمو لقطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية لا سيما بعد الدعم الذي حظي به من قبل الدولة أصبحت حاجته لإدارة بشكل فعال ودقيق أمر حتمي، وهذا لا يكون إلا من خلال امتلاك قادته المقدره على اختيار البدائل الاستراتيجية في شركاتهم بفاعلية، لذا جاءت هذه الدراسة للبحث في دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.

مشكلة الدراسة:

لقد أدركت حكومة المملكة العربية السعودية الدور الكبير الذي تلعبه تقنية المعلومات والاتصالات في اقتصاديات الدول، وفي تطور المجتمعات، فأولتها أهمية خاصة، واتخذت خطوات في سبيل تعزيز هذا التوجه على عدة مستويات. فعلى مستوى فقد ضمت خطة التنمية السابعة رؤية مستقبلية لما ستكون عليه تقنية المعلومات والاتصالات في عام 2020. كذلك ركزت وثيقة السياسة الوطنية للعلوم والتقنية على توطيد تقنية المعلومات وتطويرها. وعلى مستوى البنية التحتية، جاء إنشاء وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات لتجسيد الاهتمام بهذا المجال، كما أعيد تشكيل هيئة الاتصالات في المملكة، حيث تتولى مسؤولية تهيئة المناخ لنمو وفتح آفاق جديدة لتعزيز هذا المجال. كما تم تأسيس كل متطلبات توسيع نطاق شبكة الإنترنت، لاستثمار إمكاناتها في إعداد المجتمع المعلوماتي، ومجتمع المعرفة. كما أطلقت الحكومة عدداً من المبادرات المعززة لقطاع تقنية المعلومات والاتصالات، منها: برنامج الحكومة الإلكترونية، والمشروع السعودي لتبادل المعلومات إلكترونياً، والذي يهدف إلى توفير السرعة والشفافية في الأعمال، والنظام السعودي للتحويلات المالية السريعة ضمن إطار تعميم الخدمات المالية والمصرفية إلكترونياً، ومشروع البطاقة الذكية للمواطن، ومشروع العمرة لتنظيم عملية استصدار العمرة آلياً وغيرها (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2003).

في ضوء هذا التطور المتسارع لقطاع الاتصالات السعودية أصبحت الفرصة أكثر ملائمة لإدارة المعرفة في هذا القطاع، وفي الوقت نفسه أكثر إلحاحاً وحتمية لمواكبة هذا التطور، وانعكاس ذلك على مقدره مديري شركات الاتصالات السعودية على اختيار البديل الاستراتيجي.

وقد بين (Janssen et. al., 2010) في دراسته أهمية امتلاك المعرفة وإدارتها بفاعلية، وأن أهمية امتلاك المعرفة مقرونة بالمقدرة على تطبيقها حتى تسهم في فاعلية اتخاذ القرار في المنظمات، بالاعتماد على بناء نماذج معرفية تحقق ذلك. هذا وقد بينت دراسة الزريقات (2011) دور إدارة المعرفة في فاعلية صناعة القرار بالمنظمات، وأشار (Belfo, 2010) إلى أن إدارة المعرفة لا بد أن تشمل: تنظيم المعرفة، وتشاركها، ونموها ضمن بيئة محفزة حتى تسهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة، ومن ضمنها اختيار البديل الاستراتيجي.

وبهذا فإن عملية اختيار البديل الاستراتيجي تعتمد على المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، والتي لا يمكن تحديدها إلا من خلال امتلاك المعرفة وتطبيقها. لذا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما درجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية؟

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في محاولة تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة والبديل الاستراتيجي، وكذلك تقديم الأدلة النظرية لتوضيح طبيعة علاقة إدارة المعرفة والبديل الاستراتيجي. كما أن هذه الدراسة تكتسب أهمية مميزة في ظل قلة الدراسات ذات الصلة سواء العربية أو الأجنبية. وبناءً على ذلك فإن موضوع دراسة تأثير إدارة المعرفة على اختيار البديل الاستراتيجي يعد أصيلاً في حدود علم الباحثين.

وتتمثل الأهمية العملية للدراسة في الكشف عن مستوى ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، والكشف عن مقدره هؤلاء المديرين في اختيار البديل الاستراتيجي، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة والتوصيات التي سوف تخرج بها، سوف تساعد المديرين العاملين في شركات الاتصالات السعودية، ومتخذي القرار في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، والمستثمرين، والمهتمين في هذا القطاع.

فرضيات الدراسة:

بينت دراسة (Janssen et al., 2010) أن عملية دعم اتخاذ القرارات في المنظمة لا بد أن تعتمد على نوعية المعلومات وكميتها بالإضافة إلى مستويات التأكد خصوصاً في حالة عدم التأكد، وذلك من خلال توفير نماذج تسمح بإدارة البدائل في نظم إدارة المعرفة. وأشار (Niemeijer, 2002) إلى أن هذه النماذج لا بد أن تتسم بالمقدرة على القياس، وتوفر البيانات والبساطة، أما فيما يتعلق بعملية صنع القرارات التي تعتمد على هذه النماذج فقد حدد (Keeney & Gregory, 2005) مجموعة من المؤشرات التي لا بد أن تتسم بها هذه النماذج وهي: الوضوح وعدم اللبس، والشمول، وأن تكون مباشرة، وتشغيلية، ومفهومة.

وبناءً على ذلك فإن فاعلية إدارة المعرفة تسهم في دعم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، وبالتالي في اختيار البديل الاستراتيجي في ظل توفر المعلومات كمياً ونوعياً وحالة التأكد، لذا سعت هذه الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسة الآتية:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لإدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.

وبيّن (Belfo, 2010) إن إدارة المعرفة وتنظيمها وتشاركها ونموها تعد عوامل حاسمة في الأعمال الاستراتيجية في المنظمة، حيث لا بد من تبني استراتيجية مناسبة بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وركزت كذلك على أهمية إيجاد بيئة محفزة لنمو المعرفة تسهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة، وذهب Belfo إلى أبعد من ذلك حيث نظر إلى إدارة المعرفة كاستراتيجية يجب ان تتوافق مع استراتيجيات المنظمة الأخرى. وبناءً على ذلك يمكن تطوير الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لتشخيص المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لاكتساب المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لتوليد المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لتخزين المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لتوزيع المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لتطبيق المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.

المصطلحات المفاهيمية والإجرائية:

• **إدارة المعرفة:** العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة، وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توافق معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة. (Laudon & laudon, 2009: 434)، وعرفت إجرائياً بالدرجة التي يحققها المديرين على فقرات أداة الدراسة التي طورت لقياس إدارة المعرفة، واعتمدت الدراسة الحالية على دراسة عمليات إدارة المعرفة التالية:

- 1- **تشخيص المعرفة:** تحديد نوع المعرفة التي تمتلكها المنظمة، وربطها بكل مكونات المنظمة الداخلية أو الخارجية كالعملاء، والموردين، والمنافسين، والسوق، والمنتج (العلي وقنديجي والعمري، 2009: 40).
- 2- **اكتساب المعرفة:** الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية أو الداخلية من خلال مستودعات المعرفة، وتبادل الخبرات بشتى الوسائل المتاحة سواء التقليدية كورش العمل والمؤتمرات، أو الإلكترونية كالفديو والاجتماعات عبر الإنترنت (Lytras; Pouloudi & Poulymenakou, 2002: 41).

- 3- **توليد المعرفة:** تقديم أفراد المنظمة لأفكارهم وإبداعاتهم من خلال توظيف المعرفة المتوفرة في المنظمة (Cofee, 104: 2000).
- 4- **تخزين المعرفة:** الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها في ذاكرة المنظمة، والتي تتضمن المعرفة التي تمتلكها المنظمة بمختلف صورها، كالتوثيق أو قواعد بيانات وإجراءات العمل، وعمليات التحويل في المنظمة (عليان، 197: 2008).
- 5- **توزيع المعرفة:** المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ونجاح توزيع المعرفة يعتمد على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة، لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة (العلي وقنديجي والعمري، 2009: 44).
- 6- **تطبيق المعرفة:** وتمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة (عليان، 2008: 199).

• **البديل الاستراتيجي:** نتاج عملية المفاضلة لاختيار البديل الأمثل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، والذي يحقق أهداف المنظمة المنشودة، ويسهم في نجاحها، ويقابل احتياجاتها وأولوياتها، بالاعتماد على تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية. ويعرف إجرائياً بالدرجة التي يحققها المديرين على فقرات أداة الدراسة التي طورت لقياس البديل الاستراتيجي.

إدارة المعرفة:

عرفت المعرفة لغةً بأنها: «إدراك الشيء على ما هو عليه» (المنجد، 2008: 5)، أما اصطلاحاً فقد عرفها كل من العلي وقنديجي والعمري (2009: 26) بأنها: الرصيد الذي يتم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان. كما عُرفت كذلك بأنها: «مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة» (حجازي، 2005: 59).

أما إدارة المعرفة Knowledge Management فإن أول من استخدم هذا المصطلح Marchand (1985) حيث اعتبرها المرحلة النهائية من الفرضيات المرتبطة بتطور نظم المعلومات. وعرفها Duffy (2000: 64) بأنها «العملية النظامية التكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وإيجادها وتخزينها والمشاركة فيها، وتطويرها، وتكرار توظيفها من أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية». كما عرفها ياسين (2007: 124) بأنها: «العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب ربط أفضل العقول من خلال تفعيل المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي».

وعرف كل من Laudon & Laudon & Laudon (2009: 434) إدارة المعرفة بأنها: «العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توافق معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة». كما عرفها O'Brien & Marakas (2011: 503) بأنها: «تلك التطبيقات التي تستخدم مجموعة أدوات لغرض تنظيم، ومعالجة والمشاركة في الأنواع المختلفة لمعلومات الأعمال التي يوجد لها الأفراد وفرق العمل في منظمة والمرتبطة بتجميع الفعاليات ذات الصلة بعملية الحصول على إيجاد المشاركة واستخدام المعرفة في المنظمة».

أهداف إدارة المعرفة:

تهدف المنظمة إلى تحقيق العديد من الأهداف نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة، حيث تكمن أهداف إدارة المعرفة على النحو الآتي:

- الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس المال الفكري بشكل أكبر لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل أفراد المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفتهم.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليه وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال توظيف الذكاء البشري.
- العمل على تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) (Anumba; Egbu & Carrillo, 2005: 67-68).
- نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات.
- فصل وتنقية وتصنيف المعرفة المناسبة، وتنظيمها في قاعدة بيانات من أجل السماح لأفراد المنظمة بالحصول عليها بسهولة، وتقديم المعرفة التي يحتاجها العاملين في المنظمة إليهم في الوقت المناسب (Lee & Choi, 2003).

عمليات إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة تمر بعدة عمليات تسهم في تحويل مدخلات المنظمة إلى معرفة، يمكن المشاركة بها، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها، وفيما يلي عرضاً لهذه العمليات:

- 1- **تشخيص المعرفة:** تهدف هذه العملية إلى تحديد نوع المعرفة التي تمتلكها المنظمة، والكشف عن الفجوة بين المعرفة المتوفرة والمرغوبة. وترتبط المعرفة المتوفرة بكل مكونات المنظمة الداخلية أو الخارجية كالعملاء، والموردين، والمنافسين، والسوق، والمنتج (العلي وقنديلجي والعمرى، 2009: 40).
- 2- **اكتساب المعرفة:** وتكمن مصادر هذه العملية من خلال مستودعات المعرفة، وتبادل الخبرات بشتى الوسائل المتاحة سواء التقليدية كورش العمل والمؤتمرات، أو الإلكترونية كالفيديو والاجتماعات عبر الإنترنت وغيرها (Lytras; Pouloudi & Poulymenakou, 2002: 41). ويعد استقطاب العاملين الجدد والمبدعين، والتعاون مع وحدات البحث والتطوير سواء على مستوى المنظمة أم خارجها أحد أهم قنوات اكتساب المعرفة (Hanley & Dawson, 2000: 29).
- 3- **توليد المعرفة:** تمثل هذه العملية بتقديم أفراد المنظمة لأفكارهم وإبداعاتهم (Cofee, 2000: 104)، وتستند هذه العملية على استثمار عقول العاملين، وتوليد معرفة جديد من خلال وحدات إدارية متخصصة كالبحث والتطوير وغيرها. ويعتمد ذلك على درجة تمثيل المعرفة وامتصاصها في المنظمة. هذا وتشير عملية توليد المعرفة إلى توليد المعرفة والتي يمكن تحقيقها من خلال تفعيل فرق العمل في المنظمة، ومجموعات العمل الدائمة (العلي وقنديلجي والعمرى، 2009: 42).
- 4- **تخزين المعرفة:** تعتمد على ذاكرة المنظمة، والتي تتضمن المعرفة التي تمتلكها المنظمة بمختلف صورها كالبطاقات أو قواعد بيانات وإجراءات العمل، وعمليات التحويل في المنظمة، والتي يمكن أن تشكل الأنظمة الخبيرة في المنظمة. وضمن هذا المفهوم يمكن توظيف التكنولوجيا في حفظ هذه المعرفة واسترجاعها وتطويرها وتوظيفها (عليان، 2008: 197).
- 5- **توزيع المعرفة:** وتمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ونجاح توزيع المعرفة يعتمد على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة، لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة (العلي وقنديلجي والعمرى، 2009: 44). ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لا بد من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة، وتعدد وسائل المشاركة، وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة (Nonaka; Von Krogh & Voelpe, 2006: 425).
- 6- **تطبيق المعرفة:** وتمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى ان عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب بارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر من التقليل من الأخطاء إلى أقصى حد ممكن (عليان، 2008: 199). إن نظام المعرفة الكفؤ لا يكفي لضمان النجاح في الشركة، لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وإن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت (العلي وقنديلجي والعمرى، 2009: 45).

البديل الاستراتيجي:

يعد الخيار الاستراتيجي أحد المحاور الرئيسية للإدارة الاستراتيجية، لا سيما أنه يرتبط بأهداف المنظمة الاستراتيجية، واختيار الاستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى ارتباطه بمستويات الأداء الفعلية في المنظمة (السيد، 2000: 277). والخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة (Johnson, Gerry; Whittington & Scholes, 2011: 244). وبذلك فإن البديل أو الخيار الاستراتيجي يعد أحد مخرجات عملية المفاضلة بين بدائل محددة وفقاً لمعايير معتمدة، انتهاءً باختيار البديل المناسب للمنظمة، الذي يحقق مسارها الاستراتيجي.

إن البديل الاستراتيجي يُعد ذلك البديل الذي يقابل احتياجات المنظمة وأولوياتها، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر متخذي القرار أكثر من أي بديل آخر، ويمكن تنفيذه بنجاح (Thompson & Martin, 2010: 606). وبين (الخفاجي، 1997: 4) أن البديل الاستراتيجي هو نتاج تفاعل المكونات المعرفية لمتخذ القرار مع متغيرات البيئة لتحديد المسار المرغوب فيه، فهو الحالة الناتجة عن مقابلة ناتج التحليل البيئي والموقف المنظمي، من خلال تقييم الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

وبناءً على ذلك تعرف الدراسة الحالية البديل الاستراتيجي بأنه نتاج عملية المفاضلة لاختيار البديل الأمثل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، والذي يحقق أهداف المنظمة المنشودة، ويسهم في نجاحها، ويقابل احتياجاتها وأولوياتها، بالاعتماد على تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية.

وقد أشار جواد (2010: 167) إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه اختيار البديل الاستراتيجي، ومن هذه الصعوبات:

- المعلومات: قد لا تتوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار الاستراتيجي، أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة.
- الوقت والكلفة: إن تجاوز صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة للقرار، وتجاوز الكلفة المسموح بها، فإن قراره يكون غير فعال.
- انقطاع الاتصال: قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة في المنظمة، إلا أنها بعيدة عن متناول صانع الخيار الاستراتيجي.
- المواقف السابقة المماثلة: والتي قد تسهم في اختيار البدائل وفقاً للمعالجة السابقة، وبالتالي اختيار البدائل دون دراستها، والاكتفاء بنجاحها في المواقف السابقة.
- الإدراك والتبصر: إن الخيار الانتقائي المقصور على ما هو موجود يؤثر على عملية الخيار الاستراتيجي.

مراحل اختيار البديل الاستراتيجي:

تمر عملية اختيار البديل الاستراتيجي بالمراحل الآتية: (David, 2011: 310)

- 1- إعداد البدائل الاستراتيجية وتوليدها: حيث تساعد هذه المرحلة في سد الفجوة الاستراتيجية، من خلال استثمار الفرص، ومواجهة التهديدات، وتعزيز جوانب القوة، ومعالجة نقاط الضعف.
- 2- تقييم البدائل الاستراتيجية: وذلك من خلال تقييم كل بديل منها، لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المنظمة الاستراتيجي.
- 3- اختيار البديل المناسب (الاختيار الاستراتيجي): وذلك من خلال اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب، وقد يتم اختيار أكثر من بديل استراتيجي وفقاً لمتطلبات الموقف.

الدراسات السابقة:

تم مسح الدراسات السابقة ذات الصلة العربية والأجنبية، ولم يوجد - على حد علم الباحثين - دراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والبديل الاستراتيجي، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات.

دراسة (Emery, 2002) التي طورت أداة لتشخيص لتقييم إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة

عوامل مؤثرة هي ثقافة الشركة، وقدرة الفرد، وإمكانية توظيف تطبيقات المعرفة، حيث كانت ثقافة الشركة كانت أهم العوامل المؤثرة في استخدام تطبيقات تسهيل جهود إدارة المعرفة في الشركات الأمريكية. وهدف دراسة (Ponzi, 2002) إلى مراجعة وتحليل أدبيات الإدارة المتعلقة بإدارة المعرفة خلال التسعينيات من القرن الماضي. وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة قد مرت بثلاث مراحل من التطور، الأولى (1995-1991) عكست أصل نظم إدارة المعرفة وتطورها، أما المرحلة الثانية (1999-1996) فقد شهدت تطور في مفاهيم إدارة المعرفة، والمرحلة الثالثة (2000-2001) شهدت تراجعاً في تطبيق إدارة المعرفة.

دراسة (القيسي، 2004) حيث هدفت إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اختيار البديل في مؤسسة الإقراض الزراعي من خلال دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين مراحل عملية اختيار البدائل الإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة الإقراض الزراعي يؤدي إلى تحسين مراحل عملية اختيار البدائل الإدارية. أما (العمرى، 2004) فقد قام بدراسة هدفت إلى تحليل استخدام البنوك الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال هذه البنوك. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال. وفي دراسة أجراها (العتيبي، 2007) هدفت إلى بيان إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: دراسة حالة على جامعة أم القرى، وبينت نتائج الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، ولا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، ولا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

دراسة (Bogner & Bansal, 2007)، وهدفت إلى تحليل مدخل الموارد مقارنة بمدخل المعرفة، وقدمت الدراسة ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة لضمان أثرها على أداء المنظمة، وهي: مقدرة المنظمة على إنتاج معرفة جديدة، ومقدرتها على بناء معرفتها الخاصة، وكفاءتها في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين معدل نمو المنظمات ومقدرتها على توليد المعرفة النادرة، وبناء المعرفة الخاصة بها.

دراسة (دروزة، 2008)، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وفقاً لجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، والوعي والالتزام المعرفي، والاتصالات الداخلية والخارجية)، وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، وتوليد، وتخزين، وتوزيع، وتطبيق) وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة، وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، ومتطلبات، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من وجهة وبين رضا العاملين، والتعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

دراسة (Aurum, Daneshgar & Ward, 2008)، التي هدفت إلى البحث في الممارسات الحالية لإدارة المعرفة في عمليات هندسة البرمجيات. وبينت نتائجها أن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية، وأن المشاركة في المعرفة تشكل أهمية عليا لتطوير هندسة البرمجيات. أما (العزبي، 2009) فهذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أثر لإدارة المعرفة في تحقيق الابتكار داخل المنظمة. وفي دراسة أجراها (الشهراني، 2009) هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للمعرفة التي يتم الحصول عليها من المصادر الآتية: (التغذية الراجعة، والشركات المنافسة الأخرى، والمصادر المفتوحة، والمستشار الخارجي) على التخطيط في شركة الاتصالات السعودية.

دراسة (بدروني، 2011)، التي هدفت إلى بيان أثر توافر متطلبات مشاركة المعرفة في ضمان بقاء منظمات الأعمال وضمان نموها وتطورها، ودور هذه المتطلبات في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات. ومن أهم نتائجها ان المعرفة تعد من أهم سمات اقتصاد القرن الواحد والعشرين، وعنصر أساسي في تنمية استدامة الإنتاج والخدمات. أما دراسة (الزريقات، 2011)، فقد هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وبينت نتائج الدراسة ان تطبيق إدارة المعرفة كان مرتفعاً، وأن فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة أيضاً، وأشارت النتائج كذلك إلى وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، ومن ضمن أبعاد فاعلية اتخاذ القرار كان اختيار البديل.

دراسة (Paniagua & Crespo, 2013)، التي بينت دور إدارة المعرفة في تجنب أخطاء تنفيذ العمليات الإدارية وتحديداً عملية صنع القرار في المنظمة، وبينت الدراسة أهمية وضع أطر ومعايير متعددة لمنهج عملية صنع القرار من خلال الإفادة من إدارة المعرفة في المنظمة وذلك باستخدام أسلوب المراحل في التنفيذ، واستخدام تحليل موضوعية لعملية صنع القرار من خلال توظيف الأدوات الكمية والنوعية لدعم تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات. وبينت دراسة (Litvaj & Stancekova, 2015) على دور إدارة المعرفة في مراحل صنع القرار لا سيما في مرحلتي اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار. وبينت الدراسة أن هناك حاجة إلى تغيير استراتيجيات الأعمال وأنظمة الإدارة التي تستخدمها المنظمات مما يظهر الحاجة إلى نمو المعرفة وتشاركها لتحقيق فاعلية عملية صنع القرار باعتبارها واحدة من عملية إدارية رئيسية.

مراجعة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

اهتمت الدراسات السابقة بتقييم وتحليل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، والكشف عن علاقة إدارة المعرفة بالعديد من المتغيرات، إلا أنها لم تحلل طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة واختيار البديل الاستراتيجي، وهذا ما جاءت الدراسة الحالية لتحليله، وسد هذه الفجوة، إضافة إلى أن الدراسات السابقة لم تطبق على شركات الاتصالات السعودية، وهذا ما قامت به الدراسة الحالية وبناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في كونها تحاول تسليط الضوء على جانب إداري مهم يتمثل في تحليل علاقة إدارة المعرفة باختيار البديل الاستراتيجي، وما له من أهمية في تحقيق استراتيجية المنظمة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراضها، وذلك من خلال استعراض ومراجعة الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة، والبديل الاستراتيجي، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة. هذا وقد تم تطبيق استبانة الدراسة على أفراد العينة من أجل جمع البيانات، وتحليلها للخروج بنتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء تلك النتائج.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في شركات الاتصالات السعودية في منطقة القصيم، والبالغ عددها ثلاث شركات سعودية، وهي: شركة الاتصالات السعودية (Saudi Telecom Company - STC) التي تأسست في عام 2002، وشركة موبايلي السعودية (Mobily)، وهي ثاني مقدم لخدمات الهاتف النقال في السعودية، وبدأت نشاطها التشغيلي في 2005، وشركة زين السعودية (Zain)، وهي ثالث شركة اتصالات محمول في السعودية، وبدأت نشاطها التشغيلي رسمياً في 2008.

تم اختيار عينة ملائمة من مديري تلك الشركات، حيث تم توزيع (78) استبانة، استرد منها (69)، واستبعدت (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (65) وبنسبة (83%) من عينة الدراسة، ويبين جدول (1) خصائص عينة الدراسة.

الجدول (1)
خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة المئوية
الخبرة	5 سنوات فأقل	21	32.3
	من 6-10 سنوات	20	30.8
	من 11-15 سنة	14	21.5
	أكثر من 15 سنة	10	15.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	51	78.5
	دراسات عليا	14	21.5

أداة الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة طورت استبانة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وبالاعتماد على مراجعة الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة، والبدليل الاستراتيجي، والاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة (العزي، 2009)، ودراسة (Aurum, Daneshgar & Ward, 2008) فيما يتعلق بقياس إدارة المعرفة، ومراجعة (Thompson & Martin, 2010) فيما يتعلق بقياس البدليل الاستراتيجي، وتكونت أداة الدراسة من (35) فقرة موزعة على المتغيرات المستقلة والتابعة، وتتضمن أداة الدراسة ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشتمل على الخبرة، والمؤهل العلمي. أما الجزء الثاني: من الاستبانة فقد خصص لقياس إدارة المعرفة، وتكون من ستة أبعاد (تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة). أما الجزء الثالث: فقد خصص لقياس البدليل الاستراتيجي. ويبين جدول (2) توزع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة وأبعادها.

واستخدم مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج الذي يحتسب أوزان الفقرات من خمس درجات أمام الإجابة (بدرجة مرتفعة جداً)، وأربع درجات أمام الإجابة (بدرجة مرتفعة)، وثلاث درجات أمام الإجابة (بدرجة متوسطة) ودرجتين أمام الإجابة (بدرجة منخفضة) ودرجة واحدة أمام الإجابة (بدرجة منخفضة جداً). واعتمد تدرج المقياس على معيار مقسم إلى ثلاث فئات متساوية، حيث احتسبت علامة القطع بقسمة الفرق بين القيمة العليا والقيمة الدنيا للمقياس على ثلاث درجات والتي تمثل عدد المستويات $(1-5)/3=1.33$ ، وبذلك فإن المستويات الثلاثة هي: (5-3.68) مرتفع، (3.67-2.33) متوسط، (2.33-1) منخفض.

الجدول (2)

فقرات الاستبانة موزعة على المتغيرات المستقلة والتابعة

المتغير	أبعاد المتغير	الفقرات	عدد الفقرات
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	5-1	5
	اكتساب المعرفة	10-6	5
	توليد المعرفة	14-11	4
	تخزين المعرفة	19-15	5
	توزيع المعرفة	25-20	6
	تطبيق المعرفة	30-26	5
البدليل الاستراتيجي			5
المجموع			35

صدق الاستبانة

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على ستة محكمين من أساتذة الإدارة في الجامعات السعودية والأردنية، وذلك للتحقق من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة في قياسها للمتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك من خلال إبداء آرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم حول درجة تمثيل فقرات الاستبانة لإدارة المعرفة، والبدليل الاستراتيجي، ومدى شموليتها وسلامة صياغتها اللغوية، وقد تم تعديل صياغة بعض فقرات الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم، ولم يتم حذف أو إضافة فقرات للاستبانة.

ثبات الاستبانة

استخرج معامل الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة للتحقق من ثباتها، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده من متغيرات الدراسة، وكانت معاملات الثبات لجميع المتغيرات مرتفعة، وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين جدول (3) نتائج الاختبار.

الجدول (3)
قيم معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة

المتغير	أبعاد المتغير	معامل الثبات
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	0,85
	اكتساب المعرفة	0,80
	توليد المعرفة	0,82
	تخزين المعرفة	0,84
	توزيع المعرفة	0,87
	تطبيق المعرفة	0,87
البديل الاستراتيجي		0,82

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لإجراء التحليل الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك على النحو التالي :-

- 1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- 3- اختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة .

نتائج الدراسة

أولاً- الإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه، «ما درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية؟» استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية، وجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية بأبعاده مرتبة تنازلياً

الرقم	أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	تشخيص المعرفة	3.90	.6300	1	مرتفعة
3	توليد المعرفة	3.89	.5900	2	مرتفعة
2	اكتساب المعرفة	3.86	.6660	3	مرتفعة
4	تخزين المعرفة	3.81	0.589	4	مرتفعة
5	توزيع المعرفة	3.80	.6510	5	مرتفعة
6	تطبيق المعرفة	3.75	.7170	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.83	.5540	-	مرتفعة

أظهرت نتائج الدراسة في جدول (4) أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.83)، وانحراف معياري قدره (0.555). وتحليل أبعاد إدارة المعرفة تبين أن بُعد تشخيص المعرفة احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.90)، يليه جاء بُعد توليد المعرفة بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.89)، يليه جاء بُعد اكتساب المعرفة بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.86)، يليه جاء بُعد تخزين المعرفة بالرتبة

الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.81)، يليه جاء بُعد توزيع المعرفة بالرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.80)، وفي الرتبة الأخيرة جاء بُعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي قدره (3.75). هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية، وعلى النحو الآتي:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق فقرات
كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يتم تقييم نوعية المعارف المتوفرة لدى الشركة باستمرار.	4.00	.7500	1	مرتفعة
3	تحدد الشركة المعارف التي تمتلكها والنواقص والفجوات التي تحتاجها.	3.97	.8090	2	مرتفعة
2	تقيم الشركة طبيعة المعلومات والمعارف الجديدة التي تحتاجها من بيئتها الخارجية كالمجهزين، والمنافسين.	3.94	.7260	3	مرتفعة
4	تسعى الشركة بتحديث وتطوير قاعدة بياناتها باستمرار.	3.85	.7340	4	مرتفعة
5	يتم تقييم المعارف التي تمتلكها الشركة مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى.	3.74	.9400	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية تشخيص المعرفة	3.90	.6300	-	مرتفعة
9	تساعد الشركة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.	4.05	.8560	1	مرتفعة
10	يكتسب العاملون بالشركة المعرفة من خلال توفير مصادر معلومات كالمكتبات والإنترنت.	3.92	.7970	2	مرتفعة
6	تكتسب الشركة المعرفة من الشركات التي تمارس نفس النشاط.	3.85	.9050	3	مرتفعة
7	تعمل الشركة على اكتساب المعرفة من خلال الاستعانة بمستشارين في المؤسسات الأكاديمية والبحثية.	3.75	1.094	4	مرتفعة
8	تعمل الشركة على اكتساب المعرفة من خلال الاستعانة بمؤسسات إقليمية أو دولية.	3.73	.7560	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية اكتساب المعرفة	3.86	.6660	-	مرتفعة
13	تتيح الشركة كافة معارفها التي تمتلكها للعاملين.	3.94	.7680	1	مرتفعة
12	تستثمر الشركة خبرات العاملين وتجاربهم في بناء معارف جديدة.	3.92	.6690	2	مرتفعة
14	تعمل الشركة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة.	3.89	.7530	3	مرتفعة
11	يتم عقد برامج تدريبية للعاملين من أجل توليد المعرفة.	3.80	.7330	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية توليد المعرفة	3.89	.5900	-	مرتفعة
15	توفر الشركة قاعدة بيانات تخزن عليها المعارف التي تمتلكها.	3.82	.7270	1	مرتفعة
16	تمتلك المنظمة معايير لتقييم المعرفة التي يحصل عليها العاملين.	3.78	.7800	2	مرتفعة
17	هنالك سهولة و مرونة في خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها.	3.71	.7850	3	مرتفعة
18	تسهل الشركة وصول العاملين لقاعدة البيانات التي تمتلكها.	3.87	.7680	4	مرتفعة
19	يتم حفظ نسخ احتياطية من المعرفة التي تمتلكها الشركة.	3.85	.7040	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية تخزين المعرفة	3.81	0.589	-	مرتفعة
25	تحافظ الشركة على التوازن بين توزيع المعرفة على العاملين واحتياجاتهم.	3.94	.8460	1	مرتفعة
23	يمتاز نظام توزيع المعرفة على العاملين في الشركة بالمرونة.	3.92	.7140	2	مرتفعة
24	تعتمد الشركة على عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة.	3.83	.8400	3	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
22	توفر الشركة المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين.	3.81	.9500	4	مرتفعة
21	تقوم الشركة بإصدار نشرات دورية لتوزيع تطبيقات المعرفة.	3.74	.7910	5	مرتفعة
20	تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية لتوزيع المعرفة كالبريد الإلكتروني.	3.61	.8780	6	متوسطة
الدرجة الكلية لتوزيع المعرفة		3.80	.6510	-	مرتفعة
28	يساعد استخدام المعرفة العاملين على تقديم الخدمة بجودة عالية.	3.94	.7680	1	مرتفعة
27	توظيف المعرفة من قبل العاملين يسهم في تنمية مهاراتهم الوظيفية.	3.83	.8580	2	مرتفعة
29	يساعد استخدام المعرفة العاملين على الإبداعية والتطوير والتحسين.	3.77	.8620	3	مرتفعة
26	تحافظ الشركة على تداول المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية.	3.74	.8530	4	مرتفعة
30	تمتلك المنظمة مقاييس لتحديد مدى استفادة الشركة من المعرفة التي تمتلكها.	3.49	1.062	5	متوسطة
الدرجة الكلية لتطبيق المعرفة		3.75	.7170	-	مرتفعة

يتبين من الجدول (5) أن درجة تطبيق تشخيص المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.90). كما جاءت الفقرة (1) التي نصها «يتم تقييم نوعية المعارف المتوفرة لدى الشركة باستمرار» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، في حين احتلت الفقرة (5) التي نصها «يتم تقييم المعارف التي تمتلكها الشركة مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى» الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74).

ويلاحظ كذلك أن درجة تطبيق اكتساب المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.86). كما جاءت الفقرة (9) التي نصها «تساعد الشركة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05)، في حين احتلت الفقرة (9) والتي نصها «تعمل الشركة على اكتساب المعرفة من خلال الاستعانة بمؤسسات إقليمية أو دولية» الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73).

وتشير النتائج أيضاً أن درجة تطبيق توليد المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.89). كما جاءت الفقرة (13) التي نصها «تتيح الشركة كافة معارفها التي تمتلكها للعاملين» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، في حين احتلت الفقرة (11) والتي نصها «يتم عقد برامج تدريبية للعاملين من أجل توليد المعرفة» الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80).

ويتبين كذلك أن درجة تطبيق تخزين المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.81). كما جاءت الفقرة (15) التي نصها «توفر الشركة قاعدة بيانات تخزن عليها المعارف التي تمتلكها» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82)، في حين احتلت الفقرة (19) التي نصها «يتم حفظ نسخ احتياطية من المعرفة التي تمتلكها الشركة» الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85).

وتشير النتائج إلى أن درجة تطبيق توزيع المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.80). كما جاءت الفقرة (25) التي نصها «تحافظ الشركة على التوازن بين توزيع المعرفة على العاملين واحتياجاتهم» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، في حين احتلت الفقرة (20) التي نصها «تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية لتوزيع المعرفة كالبريد الإلكتروني» الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61).

وأخيراً تبين نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.75). كما جاءت الفقرة (25) التي نصها «يساعد استخدام المعرفة العاملين على تقديم الخدمة بجودة عالية» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، في حين احتلت الفقرة (30) التي نصها «تمتلك المنظمة مقاييس لتحديد مدى استفادة الشركة من المعرفة التي تمتلكها» الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49).

ثانياً- الإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه، «ما درجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية؟»

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية، وجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة
توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوظيف
34	يتم تحديد المعارف الإضافية المطلوبة عند اختيار البدائل الاستراتيجية.	4.00	.6850	1	مرتفعة
32	يتم دراسة وتحليل مقترحات وشكاوى الزبائن كمصدر من مصادر المعرفة التي يمكن توظيفها في اكتساب معارف لدعم عملية اختيار البدائل الاستراتيجية.	3.97	.6120	2	مرتفعة
31	يتم تقييم أفضل البدائل لاختيار البديل المناسب كبديل استراتيجي من خلال التشارك بين المديرين.	3.94	.8990	3	مرتفعة
35	توفر الشركة أنظمة المعلومات كأنظمة المحاكاة للمساعدة في بناء معارف جديدة تسهم في تعزيز عملية اختيار البدائل الاستراتيجية.	3.80	.7540	4	مرتفعة
33	يتم عقد الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني كوسيلة لتطوير عملية اختيار البدائل الاستراتيجية.	3.65	.8740	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.87	.5900	-	مرتفعة

يتبين من الجدول (5) أن درجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري قدره (0.590). كما جاءت الفقرة (34) التي نصها «يتم تحديد المعارف الإضافية المطلوبة عند اختيار البدائل الاستراتيجية» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، في حين احتلت الفقرة (33) التي نصها «يتم عقد الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني كوسيلة لتطوير عملية اختيار البدائل الاستراتيجية» الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65).

ثالثاً- اختبار فرضية الدراسة الرئيسية، التي نصها، «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لإدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية».

استخدم اختبار الانحدار المتعدد للكشف عن أثر إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، وجدول (7) يبين نتائج الاختبار.

يتبين من الجدول (7) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (40.385) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يشير إلى وجود أثر لإدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية. ويتبين من الجدول كذلك أن إدارة المعرفة تُفسر ما مقداره (66%) من التباين في اختيار البديل الاستراتيجي. وبناءً على هذه النتائج فإنه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي نصها: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لإدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية». هذا ويبين الجدول (8) أثر أبعاد إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي.

ويلاحظ من الجدول (7) أن قيم (ت) المحسوبة بلغت لتوليد المعرفة (2.404)، ولتخزين المعرفة (3.411)، بقيم احتمالية بلغت (0.019، 0.001) على التوالي، وهي أقل من مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يشير لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من توليد المعرفة وتخزينها في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية. وكان

أقوى هذه الأبعاد تأثيراً على اختيار البديل الاستراتيجي تخزين المعرفة حيث نتيجة لارتفاع قيمة «بيتا» حيث بلغت (0.332). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضيتين العميتين الثالثة والرابعة، وتقبل الفرضيتين البديلتين التي نصهما: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لتوليد المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية»، «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لتخزين المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية».

الجدول (7)
نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المعرفة
في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية

رقم الفرضية الفرعية	أبعاد إدارة المعرفة	بيتا	ت المحسوبة	مستوى الدلالة	ف المحسوبة	مستوى الدلالة	ر ²
1	تشخيص المعرفة	.0610	.6720	.5040			
2	اكتساب المعرفة	.1280	1.370	.1760			
3	توليد المعرفة	.2290	2.404	*.0190	40,385	*0,000	0,66
4	تخزين المعرفة	.3320	3.411	*.0010			
5	توزيع المعرفة	.1130	.9660	.3380			
6	تطبيق المعرفة	.1700	1.289	.2020			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

أما أبعاد إدارة المعرفة الأخرى فلم تصل حد الدلالة الإحصائية، مما يشير إلى عدم وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التوزيع، التطبيق) في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضيات العدمية الأولى والثانية والخامسة والسادسة.

مناقشة النتائج:

تناولت الدراسة دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي بشركات الاتصالات السعودية، وفيما يلي عرض مناقشة لأهم النتائج التي توصلت إليها:

إن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة. وتحليل أبعاد إدارة المعرفة تبين أن بعد تشخيص المعرفة احتل الرتبة الأولى، يليه جاء بُعد توليد المعرفة بالرتبة الثانية، يليه جاء بُعد اكتساب المعرفة بالرتبة الثالثة، يليه جاء بُعد تخزين المعرفة بالرتبة الرابعة، يليه جاء بُعد توزيع المعرفة بالرتبة الخامسة، وفي الرتبة الأخيرة جاء بُعد تطبيق المعرفة. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام شركات الاتصالات السعودية بامتلاك المعرفة وتطبيقها، وأنها قطعت شوطاً لا بأس به في هذا المجال، فقد اهتمت شركات الاتصالات السعودية بإضافة قيمة من خلال دمج عناصر المعرفة بهدف إيجاد توافق معرفي بين هذه العناصر، وقد بين (Laudon & laudon, 2009) أهمية هذا الدمج. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Bogner & Bansal, 2007)، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (الزريق، 2011).

هذا ويمكن تفسير اهتمام شركات الاتصالات السعودية بتشخيص المعرفة، نتيجة لنجاحها في تحديد نوع المعرفة التي تمتلكها، ومحاولة ربطها بكافة مكونات الشركة مثل: العملاء، والموردين، والمنافسين، والسوق، والمنتج. هذا وقد نجحت شركات الاتصالات السعودية في اكتساب المعرفة من خلال الحصول عليها من مصادرها سواء كانت داخلية أم خارجية، وذلك من خلال توفير مستودعات المعرفة، والاهتمام بتبادل الخبرات المعرفية بكافة الوسائل المتاحة (ورش العمل، والمؤتمرات، والوسائل الإلكترونية). وقد أشار (Lytras; Pouloudi & Poulymenakou, 2002) إلى أهمية هذه الوسائل في اكتساب المعرفة.

إن درجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة. وكان تحديد المعارف الإضافية المطلوبة عند اختيار البدائل الاستراتيجية أعلى توظيف في حين كان عقد الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني كوسيلة لتطوير عملية اختيار البدائل الاستراتيجية أقل توظيف. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام شركات الاتصالات السعودية في عملية اختيار البديل الاستراتيجي من خلال إعداد البدائل الاستراتيجية وتوليدها بهدف معالجة الفجوة الاستراتيجية في تحديد البدائل، وتوظيف كافة إمكانيات الشركة لتحقيق هذه الغاية بالاعتماد على تحليل البيئة (SWOT). بالإضافة إلى تحليل الموقف لاختيار البديل الأمثل، ومن ثم تقييم هذا البديل. وقد ركز (David, 2011) على أهمية تحقيق البديل الاستراتيجي لمتطلبات الموقف. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزريقات، 2011).

وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة) في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، وتعزى هذه النتيجة إلى إن عملية اختيار البديل الاستراتيجي تعتمد بشكل مباشر وأساسي على عملية توليد المعرفة التي تسهم في تحديدي البدائل المتاحة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القيسي (2004)، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (الزريقات، 2011)، واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة (Paniagua & Crespo, 2013)، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (Litvaj & Stancekova, 2015). وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التوزيع، التطبيق) في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي بشركات الاتصالات السعودية، وهذه التوصيات هي:
- قيام شركات الاتصالات السعودية بتقييم المعارف التي تمتلكها، ومقارنتها بالشركات المنافسة، واهتمامها بإنشاء مستودعات المعرفة وتطويرها والعمل على نموها وتشاركها بين كافة مكونات الشركة. وتعزيز مقدرتها المعرفية من خلال توظيف كافة الوسائل اللازمة سواء كانت تقليدية أم تكنولوجية.
 - ضرورة العمل على إنشاء النماذج المعرفية التي تسهم في توفير الدعم المعرفي لعملية صناعة القرار في شركات الاتصالات السعودية، وتحديدًا في توفير البدائل المتاحة لاختيار البديل الاستراتيجي الأمثل.
 - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على شركات الاتصالات السعودية والاهتمام بتقديم نماذج معرفية تدعم عملية صناعة القرار في هذه الشركات، بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على قطاعات حيوية في الاقتصاد السعودي.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- بدروني، هدى. (2011). «إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في لقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها»، *الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة*، جامعة حسيبه بن بوعلي الشلف، 13-14 كانون أول.
- جواد، شوقي ناجي. (2010). *المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم علي. (2005). *إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي*. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الخفاجي، نعمة عباس خضير. (1996). «المدخل المعرفي في تحليل الخيار الاستراتيجي: دراسة اختباريه في صناعة التأمين العراقية»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، العراق: جامعة بغداد.
- دروزة، سوزان. (2008). «العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الزريقات، خالد خلف. (2011). «أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية»، *دراسات: العلوم الإدارية*، 38 (2): 454-479.
- السيد، إسماعيل محمد. (2000). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*. القاهرة: الدار الجامعية.
- الشهراني، مسفر. (2009). «أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الملك سعود، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، ياسر. (2007). «إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- العزبي، تيقاوي. (2009). «أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، اليمن: جامعة عدن.
- العلي، عبد الستار وقنديليجي؛ وغسان عامر والعمري. (2009). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عليان، رجي مصطفى. (2008). *إدارة المعرفة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العمري، غسان (2004). «الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية للبنوك التجارية الأردنية»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- القيسي، سمير. (2004). «دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، عمان: الجامعة الأردنية.
- معلوف، لويس. (2008). *المنجد في اللغة والأعلام*. ط 43. بيروت، المكتبة الشرقية المشرق.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2003). *تقنية المعلومات والاتصالات في المملكة العربية السعودية*، الرياض: هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- ياسين، سعد غالب. (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم - النظم - التقنيات*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Anumba C. J.; C. Egbu and P. M. Carrillo. (Eds.). (2005). *Knowledge Management in Construction*. UK, Oxford: Blackwell Science Publishers.
- Aurum, Aybüke; Farhad Daneshgar and James Ward. (2008). "Investigating Knowledge Management Practices in Software Development Organizations: An Australian Experience", *Information And Software Technology*, 50(6): 511-533.
- Belfo, F. (2010). "The Role of Knowledge Management in the Strategic Alignment of Information Technology with Business: A Graphical and Systemic View", In E. Tomé (Ed.), *Proceedings of The 11th European Conference On Knowledge Management*, Famalicão, Portugal, 2-3 Sept. Pp. 1129-1137. Academic Conferences Ltd.

- Bogner W. C. and P. Bansal. (2007). "Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance", *Journal of Management Studies*, 44 (1): 165-188.
- Coffee, P. (2000). "What Is Knowledge Management", *Interactive Week*, 17 (43): 103-109.
- David, Fred. (2011). *Strategic Management: Concept*, 13th Edition, USA: Pearson.
- Duffy, J. (2000). "Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know", *Information Management Journal*, 34 (3), 10-18.
- Emery, J. (2002). "Designing Firm Integrating Processes From The Knowledge-Based View", Graduate Student Best Paper Award, *CASOS 2002 Conference. Computational & Mathematical Organization Theory*, 8, 243-250.
- Hanley, S. and C. Dawson. (2000). "A Framework for Delivering Value With Knowledge Management: The AMS Knowledge Centers: Information Strategy", *The Executive's Journal*.
- Janssen, J. and Others. (2010). "The Effect of Modeling Expert Knowledge and Uncertainty on Multicriteria Decision Making: A River Management: Case Study", *Environmental Science & Policy*, (13): 229-238.
- Johnson, Gerry; Richard Whittington and Kevan Scholes. (2011). *Exploring Strategy: Text & Cases*. 9th Ed. USA: Pearson.
- Keeney, R. L. and R.S. Gregory. (2005). Selecting Attributes To Measure The Achievement of Objectives. *Operations Research*, (53): 1-11.
- Laudon, J. and K. Laudon. (2009). *Essentials of Management Information Systems*. 8th Ed., USA: Pearson.
- Lee H. and B. Choi. (2003). Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 20 (1): 179-228.
- Litvaj, Ivan and Dana Stancekova. (2015). "Decision-Making, and Their Relation to the Knowledge Management, Use of Knowledge Management in Decision – Making", *Procedia Economics and Finance*, 23: 467-472.
- Lytras, Miltiadis D.; Athanasia Pouloudi and Angeliki Poulymenakou. (2002). Knowledge Management Convergence: Expanding Learning Frontiers, *Journal of Knowledge Management*, 6(1): 40 – 51.
- Marchand, D. A. (1985). "Information Management: Strategies and Tools in Transition", *Information Management Review*, 1: 27-37.
- Niemeijer, D. (2002). "Developing Indicators for Environmental Policy: Data-Driven and Theory-Driven Approaches Examined By Example", *Environmental Science and Policy*, (5): 91-103.
- Nonaka, I.; G. Von Krogh and S. Voelpel. (2006). "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances", *Organization Studies*, 27, 1179-1208.
- O'Brien, J. A. and G. M. Marakas. (2011). *Management Information Systems*, USA: McGraw-Hill, Irwin.
- Paniagua, José Alfredo Vásquez and Jenny Martínez Crespo. (2013). "Decision Making Methodology to Support the Project Implementation of Knowledge Management in Business", *Journal of Business and Economics*, 4 (2): 135-145.
- Ponzi, L. (2002). "The Evolution and Intellectual Development of Knowledge Management", *Unpublished Ph.D. Dissertation*. Long Island University, Palmer School of Library and Information Science.
- Thompson, John and Frank Martin. (2010). *Strategy Management: Awareness and Change*. 6th Ed., UK: Thomas Rennie.

The Role of Knowledge Management in the Selection of Strategic Alternative to the Managers of Saudi's Telecommunication Companies

Dr. Ahmad A. Al-Tit

Assistant Professor of Business Administration, College of Business & Economics - Qassim University
Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Sura I. Al-Ayed

Assistant Professor of Business Administration
Faculty of Administration Science
Saudi Electronic University

ABSTRACT

This study aimed to investigate the role of knowledge management in the selection of strategic alternative to the managers of Saudi's telecommunication companies, and the study been applied on 65 managers working in the Saudi telecommunication companies. To achieve the purpose of this study a questionnaire is developed to measure both independent and dependent variables, it consisted of 35 items; out of it 30 items to measure knowledge management and the rest 5 items to measure strategic alternative, the study instrument achieved an acceptable validity and reliability. Means, standard deviations and multiple regressions used to answer the research questions and test the hypothesis.

The results of research findings, including: the level of knowledge management implementation in STC is high, and the level of strategic alternative implementation is high, as well. The research also found that there is significant effect of knowledge Creation and storage in the STC managers' selection of strategic alternative; furthermore, there is no significant effect of knowledge management (Diagnosis, acquisition, distribution and implementation) in the STC managers' selection of strategic alternative.

According to the findings the research provides a set of recommendations, including: the need to assess knowledge possessed by Telecommunication Company compared to other competing companies. The STC should acquire knowledge through the use of regional and international organizations. Moreover to work on adopting and holding seminars, discussions and brainstorming sessions as a mean to develop a strategic alternative of selection process.

Key Words: Knowledge Management; Strategic Alternative; Decision Making; Information Technology.