



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال



**الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية
والميزة التنافسية المستدامة**

دراسة حالة على عينة من المصارف السودانية - ولاية الخرطوم

The Moderating Role of Organizational Culture In The Relationship
Between Knowledge Sharing And Sustainable Competitive Advantage

A case Study On a Sample Of Sudanese Banks - Khartoum State

اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف البروفيسور:

أحمد إبراهيم أبو سن

إعداد الطالبة :

مها حسن ناصر محمد

2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال الله تعالى:

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا أُمِّيَّتَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَتَتَوْنَ فَضْلاً
مَنْ رَبِّهِمْ وَرْضَوْنَا إِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا
عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ٢)

صدق الله العظيم

سورة المائدة (2)

الإهداء

إلي ينبوع الصبر والتفاؤل الأول .

إلي كل من في الوجود بعد الله ورسوله أُمي الغالية (ميمونة الحاج خير).

إلي الشمعة التي تحترق لتضيء لي طريقي .

إلي والدي العزيز (رحمه الله)

إلي حكمتي **** وعلمي

إلي أدبي **** وحلمي

إلي طريق المستقيم ****

إلي سندي وملادي بعد الله

إلي اخواني واخواتي

واخص / شقيقي الأكبر صلاح

اليهم جميعاً أهدي هذا البحث

الشكر والتقدير

الشكر أولاً واخيراً لله سبحانه وتعالى الذي بنعمته تتم الصالحات والذي يسر لي إتمام هذا البحث .
وأقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي جامعة السودان، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال .
وأخص بالشكر البروفسير / احمد ابراهيم ابو سن الذي لم ييخل على بنصحه وإرشاده أرجو من الله أن
يجعل ذلك في ميزان حسناته وأن يمتعه بالصحة والعافية ، وأقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي أسرة مكتبة
الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
كما أشكر أيضاً ذلك النفر الكريم من الأستاذة الأجلاء من داخل وخارج الجامعة الذين قاموا بتحكيم
إستبانة البحث وإبداء آرائهم حولها حتى أضحت بصورتها النهائية لهم مني جزيل الشكر والتقدير
والإحترام.
كما أخص بالشكر إدارة المصارف العاملة داخل ولاية الخرطوم ولوقفهم معي في هذا البحث ومدهم لي
بالمعلومات .
الشكر والتقدير لكل من ساهم وشارك في إخراج هذا البحث .

المستخلص

تناولت الدراسة اختبار الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة في المصارف السودانية ولاية الخرطوم وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي ماهو اثر المشاركة المعرفية علي الميزة التنافسية المستدامة من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير معدل وهدفت الدراسة الي التعرف علي أثر المشاركة المعرفية علي الميزة التنافسية المستدامة . والتعرف الدور المعدل للثقافة التنظيمية للعلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة . وأنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في المصارف داخل ولاية الخرطوم والتي تم اختيارها عن طريق اسلوب العينة غير الاحتمالية ،تم توزيع (384) استبانة استرد منها (349) استبانة بنسبة 91% استخمت برنامج الحزمة الاحصائية SPSS ونمذجة المعادلة البنائية (Amos) . وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة إيجابية بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة. وان الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة. عليه توصي الدراسة الباحثين الي بحث أثر المشاركة المعرفية في تطوير اداء العاملين وكذلك دراسة أثر المشاركة المعرفية لرفع الروح المعنوية للعاملين من خلال ابعاد أخرى تختلف عن ابعاد هذه الدراسة .

الكلمات المفتاحية:المشاركة المعرفية،الميزة التنافسية المستدامة،الثقافة التنظيمية.

Abstract

The study dealt with testing the moderating role of organizational culture in the relationship between knowledge sharing and sustainable competitive advantage in Sudanese banks in Khartoum State. The study problem was represented in the main question: What is the impact of knowledge participation on sustainable competitive advantage through organizational culture as a modified variable. The study aimed to identify the impact of knowledge participation on sustainable competitive advantage. And to identify the modified role of organizational culture for the relationship between knowledge sharing and sustainable competitive advantage. The study adopted the descriptive analytical approach, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a main tool for collecting data from the study sample represented by service institutions within the state of Khartoum, which was selected by the non-sample method Probability, (384) questionnaires were distributed, from which (349) questionnaires were recovered, with a percentage of 91%. I used the SPSS statistical package and structural equation modeling (Amos). The study reached a set of results, the most important of which are: There is a positive relationship between knowledge sharing and sustainable competitive advantage. And the organizational culture modifies the relationship between knowledge sharing and sustainable competitive advantage. Accordingly, the study recommends researchers to examine the impact of knowledge participation in developing the performance of workers, as well as study the impact of knowledge participation to raise the morale of workers through other dimensions that differ from the dimensions of this study.

Keywords: knowledge sharing, sustainable competitive advantage, organizational culture.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الاية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	Abstract
ز	قائمة الموضوعات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
الفصل الاول الاطار العام	
2	المقدمة :
13	الدراسات السابقة
الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة	
42	المبحث الأول : المشاركة المعرفية
67	المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة المفهوم والتعريف ، واستدامة الميزة التنافسية ، ومتطلبات بناء الميزة التنافسية
87	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية ، المفهوم ، والأهمية ، ومستويات الثقافة التنظيمية والخصائص والمكونات
الفصل الثالث منهجية الدراسة	
99	المبحث الاول : نظريات الدراسة

113	المبحث الثاني : القطاع المصرفي
	الفصل الرابع الدراسة الميدانية
128	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
162	المبحث الثاني : تحليل البيانات الدراسة
169	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
	الفصل الخامس الخاتمة
201	أولا : النتائج
213	ثانيا : التوصيات
216	قائمة المصادر والمراجع
229	الملاحق

قائمة الجداول

الجدول	العنوان	رقم الصفحة
(1/1)	العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة من خلال الدراسات السابقة	4
(2/1)	العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية من خلال الدراسات السابقة	5
(3/1)	بين أبعاد الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال الدراسات السابقة.	6
(4/1)	الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة من خلال الدراسات السابقة	7
(5/1)	الأطار التطبيقي من خلال الدراسات السابقة	8
(6/2/3)	مقياس ليكرت الخماسي	113
(7/2/3)	البيانات الديمغرافية للمبحوثين	114
(8/2/3)	العبارات المتعلقة نقل المعرفة	115
(9/2/3)	العبارات المتعلقة تحويل المعرفة	115
(10 /2/3)	العبارات المتعلقة تبادل المعرفة	116
(11 /2/3)	العبارات المتعلقة الاستجابة للزبائن	117
(12 /2/3)	العبارات المتعلقة المرونة	118
(13/2/3)	العبارات المتعلقة قوة الاستمرارية	118
(14 /2/3)	العبارات المتعلقة بالثقافة التكيفية	119
(15 /2/3)	العبارات المتعلقة ثقافة الانجاز	120
(16 /2/3)	العبارات المتعلقة ثقافة الاهتمام بالمشاركة	120
(17 /2/3)	العبارات المتعلقة ثقافة الاتساق	121
(18/2/3)	نتائج اختبار ألفا كرنباخ للابعد	123
(19/1/4)	الاستبيانات الموزعة والمعادة	163
(20/1/4)	توزيع محاور الدراسة	164

165	مقياس درجة الموافقة	(21/1/4)
167	نتائج اختبار الفأ كرنباخ للابعد	(22/1/4)
169	البيانات الشخصية	(23/2/4)
173	التحليل العاملي الإستكشافي المشاركة المعرفية (حجم العينة)	(24/2/4)
175	التحليل العاملي الإستكشافي الميزة التنافسية المستدامة (حجم العينة)	(25/2/4)
177	التحليل العاملي الإستكشافي الثقافة التنظيمية (حجم العينة)	(26/2/4)
179	مؤشرات جودة المطابقة المشاركة المعرفية	(27/2/4)
181	مؤشرات جودة المطابقة الميزة التنافسية المستدامة	(28/2/4)
183	مؤشرات جودة المطابقة الثقافة التنظيمية	(29/2/4)
186	اختبارات التوزيع الطبيعي	(30/2/4)
189	مؤشرات جودة النموذج العلاقة بين المشاركة المعرفية والاستجابة للزبائن	(31/3/4)
190	قيم تحليل المسار من المشاركة المعرفية والاستجابة للزبائن	(32/3/4)
191	مؤشرات جودة النموذج العلاقة بين المشاركة المعرفية والمرونة	(33/3/4)
191	قيم تحليل المسار من المشاركة المعرفية والمرونة	(34/3/4)
192	مؤشرات جودة النموذج العلاقة بين المشاركة المعرفية والاستمرارية	(35/3/4)
192	قيم تحليل المسار من المشاركة المعرفية والاستمرارية	(36/3/4)
195	العلاقة بين ثقافة الانجاز وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة	(37/3/4)
195	العلاقة بين ثقافة الاتساق وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة	(38/3/4)
197	العلاقة بين الثقافة التكيفية وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة	(39/3/4)

قائمة الاشكال

الشكل	العنوان	رقم الصفحة
(1/1/2)	التسلسل المنطقي للمعرفة	43
(2/1/2)	هرمية المعرفة	45
(3/1/2)	نموذج البيانات-المعلومات-المعرفة-التكنولوجيا	51
(4/1/2)	الرسالة – الاستراتيجية	52
(5/1/2)	الهيكل التنظيمي للبيئة الداخلية	58
(6/2/2)	متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة	73
(7/2/2)	مصادر الميزة التنافسية.	75
(8/2/2)	نموذج قوي التنافس الخمس لبورتر Porter	85
(9/3/2)	مصادر الثقافة التنظيمية	90
(10/3/2)	مستويات الثقافة التنظيمية عند Shein	93
(11/3/2)	مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري	94
(12/3/2)	مكونات الثقافة التنظيمية	95
(13/3/2)	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة	103
(14 /3/2)	نموذج الدراسة	104
(15/3/2)	الهيكل التنظيمي لبنك فيصل الإسلامي السوداني	147
(16/3/2)	الهيكل التنظيمي لبنك البركة السوداني	160
(17/2/4)	التحليل العاملي التوكيدي	179
(18/2/4)	التحليل العاملي التوكيدي	181
(19/2/4)	التحليل العاملي التوكيدي	183
(20/3/4)	العلاقة بين المشاركة المعرفية والاستجابة للزبائن	189

190	العلاقة بين المشاركة المعرفية والمرونة	(21/3/4)
191	العلاقة بين المشاركة المعرفية والاستمرارية	(22/3/4)
193	العلاقة بين ثقافة الانجاز وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة	(23/3/4)
195	العلاقة بين الثقافة الاتساق وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة	(24/3/4)
197	العلاقة بين الثقافة التكيفية وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة	(25/3/4)

الفصل الاول

الاطار العام

المقدمة والدراسات السابقة

1- المقدمة:

تعد الميزة التنافسية هي جوهر النظام الاقتصادي والأداة الرئيسية لتشريد الأنشطة وتعد من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحددة في الوقت الحاضر فهي عبارة عن ذلك الصراع القائم بين عدة أطراف من أجل البقاء أو الحصول على مزايا معينة، وقد إمتد التباين في وجهات نظر الكتاب والباحثين الي تحديد مفهوم الاستدامة إذا نجد البعض يعبر عنها بالرغبة طويل الأجل كما أشار اليها البعض الآخر بالأداء فوق المتوسط في محاولة للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة ومن هنا نجد أن مفهوم الإستدامة يرتبط بالرغبة طويلة الأجل (شاكر ، 2015م ، ص 201)، لذا لكي تصبح الميزة التنافسية مستدامة للمنظمة يجب أن تتوفر فيها عدة خصائص فريدة منها تحقيق أعلى العوائد، الحصول على الموارد النادرة، والتكامل بين اللمسة الانسانية وتكنولوجيا المعلومات ، ودرجة أستمراية خدمة المنتج للمدى الطويل(القرنة ، 2017م ، ص 11) ، للمشاركة المعرفية أهمية خاصة فهناك دوماً حاجة لنقل المعرفة ونشرها وتبادلها وتحويلها في مختلف أنحاء المؤسسة، ويعتبر عملية خلق وتطبيق المعرفة الجديدة هو الأساس لبقاء معظم المؤسسات ، كما ان أهمية المعارف لا ترجع الي القيمة التي تخلقها هذه المعرفة والتي تشكل هدف تشارك المعرفة، (بورغة ، 2015م ، ص 110). فالثقافة التنظيمية تمثل مصدراً مهما لتحفيز الأفراد على مشاركة معارفهم، وبالمقابل يمكنها أن تكون عائقاً نحو التغير في المنظمات حيث أن المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات في بعض الأحيان ليس مواجهة تحديات العولمة والمنافسة، وإنما النقص من إدارك فهم ثقافتها التنظيمية(عبد الحق ، 2014م ، ص 110) . عليه تسعى هذه الدراسة الى تسليط الضوء على: الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالتطبيق على المصارف السودانية ولاية الخرطوم .

2-1 مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها إلى تحقيق التفوق في الميدان التنافسي، وعلى الرغم من أن نجاح إدارة المنظمات الحديثة وإستمراريتها وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغيير والتغلب عليها إلا انها فشلت بصورة أساسية في إدارة أصولها المعرفية ورأس مالها البشري (الجميري ، 2017م، ب).

ودعماً للميزة التنافسية من بين الوحدات المنافسة لها وبذلك كانت هذه الدراسة تسعى وبشكل أساسي إلى اختيار طبيعة العلاقة بين المشاركة المعرفية و الثقافة التنظيمية وقدرتها في دعم الميزة التنافسية للمصارف السودانية. وبمراجعة أدبيات الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم دراستها وسدها في هذه الدراسة والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

الفجوة البحثية الأولى: (العلاقة بين مشاركة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة)

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المشاركة بين المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، فقد تمكنت الباحثة من الحصول على بعض الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق أبعاد متغيرات أخرى وذلك لتحديد الفجوة التي أغفلتها تلك الدراسات والتي يمكن أن تكون مجالاً جديداً للدراسة والبحث العلمي كما في الجدول التالي:

**جدول رقم (1/1) العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة
من خلال الدراسات السابقة:**

الرقم	الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الفجوة البحثية
1	خمقاني عنتره 2018	التشارك المعرفي	أداء الاستاذ الجامعي	لم تتناول الدراسات السابقة
2-	عمر الشريف قمري حياة 2015	عمليات المعرفة	الميزة التنافسية المستدامة	العلاقة بين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة وذلك
3-	حسين الطيب بورغدة، ناريمن بشير دريس 2015،	تشارك المعرفة	أداء الموارد البشرية الأداء التنظيمي الأداء الاستراتيجي	للإختلافها في المتغيرات التابعة، وكذلك بعض أبعاد المشاركة المعرفية
4-	داؤد سليمان المحمد 2013	نقل المعرفة التنظيمية	أداء الموارد البشرية الميزة التنافسية	
5-	أكرم الياسري 2013	عمليات المعرفة	الميزة التنافسية المستدامة	
6-	المجنوب ناصر مفتاح	تشارك المعرفة		
7-	وهيبة داسي 2012	أدارة المعرفة		
8-	قمري حياة 2017	دور المعرفة		

المصدر :اعداد الباحثة استنادا الي الدراسة السابقة ، 2020م.

من الجدول رقم (1/1) تظهر الفجوة البحثية الأولى والتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة العلاقة بين المشاركة المستدامة والميزة التنافسية المستدامة ويظهر الاختلاف في المتغيرات التابعة للدراسات السابقة حيث لم تتطرق الي الميزة التنافسية المستدامة والذي تناولته الدراسة الحالية بأبعادها (الاستجابة للذبائن، المرونة، الاستمرارية) وأيضاً أبعاد المتغير المستقل (المشاركة المعرفية).

الفجوة البحثية الثانية (العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية)
جدول رقم (2/1) العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية من خلال
الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	تناولت	الفجوة البحثية
1	إبراهيم عبد القادر محمد 2015	قياس أثر الثقافة التنظيمية وأدارة المعرفة في الميزة التنافسية	لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين المشاركة العرفية و
-2	العشعاشي عبدالحق ،حوو ومصطفي،2014	دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	الثقافة التنظيمية وكذلك أختلافها في بعض الأبعاد
-4	هناء جاسم محمد العسكري 2013	دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الشراك المعرفي	
	سلمي عبدالله المدان 2010	قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ أدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الادرنية أورنج	
-5	إحسان الطيب واخرون 2011	أثر عوامل جودة الخدمة الداخلية علي المشاركة المعرفية للعاملين في ظل ثقافة التنظيمية	

المصدر: أعداد الباحثة أستاذة الي الدراسات السابقة، 2020م.

من الجدول (2/1) إتضح الفجوة البحثية الثانية والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية، وكذلك أختلافها في بعض الأبعاد

الفجوة البحثية الثالثة (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة)

جدول رقم (3/1) بين أبعاد الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال الدراسات السابقة.

الرقم	الدراسة	تناولت	الفجوة البحثية
1	صالح علي أحمد 2018	أثر الثقافة التنظيمية علي تقييم أداء العاملين	لم تناول الدراسات السابقة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و
2	حسنائي أمين، مزيرق زريقه، 2017	الثقافة التنظيمية وأثرها علي الأداء الوظيفي لمستشفى الأم والطفل بالجفلة	المستدامة، وكذلك
3	محمد شاطري، 2017	تقييم أداء العاملين	إختلافها في بعض
4	إبراهيم عبدالقادر محمد 2015	أدارة المعرفة	الأبعاد
5	أم الخير مرادس 2016	الميزة التنافسية	
6	ناصر بن حمور، 2017	تقييم أداء الموارد البشرية	
7	عبدالرحمن ميرغني بابكر، 2012	أثر الثقافة علي تحسين الاداء	

المصدر: أعداد الباحثة أستاذة الي الدراسات السابقة، 2020م

من الجدول رقم (3/1) إتضح الفجوة البحثية الثالثة والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك إختلافها في بعض الأبعاد.

الفجوة البحثية الرابعة (الدور المعدل للثقافة التنظيمية)

جدول رقم(4/1) الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة من خلال الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	تناولت	الفجوة البحثية
1	Francis kibra,2019Owno	أداء مؤسسات التمويل الأصغر الفعالية	لم تتناول الدراسات
2	josph	التنظيمية	السابقة الثقافة التنظيمية
3	الصادق أحمد محمد،2019	أثر عوامل البيئة الخارجية علي أداء المؤسسات الحكومية ولاية الخرطوم.	كمتغير معدل في العلاقة بين المشاركة المعرفية
4	النور قذف نوجي طوفا،2018	أدارة الجودة الشاملة	والميزة التنافسية المستدامة
5	معالي عباس الشريف،2018	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين ادارة	وكذلك الاختلاف في
6	لينا محمد أحمد بابكر،2018	الجودة الشاملة وأداء المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم	بعض الابعاد
7	محمد عصام محمد ،2017	وجود علاقة سلبية بين الانماط القيادية وجودة اتخاذ القرار	
	أحسان الطيب واخرون،2016	وجود علاقة بين جودة الخدمة الداخلية للمنظمة علي المشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية تعدل هذه العلاقة	

المصدر: من أعداد الباحثة أستناد من الدراسات السابقة، 2020م.

من الجدول رقم(4/1) اتضحت الفجوة البحثية الرابعة المتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية كمغير معدل في العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة الا في بعض ابعاد المتغيرات

الفجوة البحثية الخامسة (الأطار التطبيقي : قطاعات وبيئات مختلفة)
جدول رقم(5/1) الأطار التطبيقي من خلال الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	نوع الدراسة	القطاع	الفجوة البحثية
1	معالي عباس 2018	محلية	صناعي	لم تناول الدراسات السابقة
2	أسراء عادل 2016			المحلية والعربية،
3	حمقاني عنتره 2018	عربية		والأجنبية في إطارها
4	محمد إبراهيم حسن 2016		(تعليمي،	التطبيقي (المصارف)
5	مي نجيب ذوابي 2015		إنتاجي،صناعي)	
6	أحمد موسي 2016			
7	حسين الطيب بورغده 2015			
8	ناريمان دريس 2015			
9	داؤد سليمان 2013			
10	عمر الشريف حمدي حياة 2016			
	Owno,josph,2019	اجنبية		
11	Francis kibra,2019			
	Sria Sava2018 Mukesh		صناعي	

المصدر: من أعداد الباحثة إستناداً الي الدراسات السابقة، 2020م.

من الجدول رقم(5/1) اتضحت الفجوة البحثية الخامسة المتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة المحلية، العربية ، الاجنبية في إطارها التطبيقي ،والقطاع الخدمي (المصارف)

وعليه تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر المشاركة المعرفية على الميزة التنافسية المستدامة من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة؟

3-1 أسئلة الدراسة:

1- ما هو اثر المشاركة المعرفية على الميزة التنافسية المستدامة؟

2- هل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة؟

4-1 أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أثر المشاركة المعرفية على الميزة التنافسية المستدامة
- 2- التعرف على الدور المعدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة.
- 3-1 سعي الدراسة الي تقديم إسهاماً علمياً للتقليل الفجوة بين الأبحاث الأجنبية التي تتسم بالغزارة والأبحاث العربية التي تتسم بالندرة في مجال المشاركة المعرفية خاصة في المصارف السودانية.

5-1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بوصفها أحدي المحاولات التي تناولت الربط بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة وكذلك الدور المعدل للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، كما أنها تعالج موضوعاً لم يلقي أهتماماً كبيراً علي حد علم الباحثة في المصارف السودانية لذلك جاءت اهميتها مقسمة الي:

1-5-1 الأهمية النظرية Theoretical Contribution

1. الإهتمام بالمشاركة المعرفية الداخلية بإعتبارها من المحددات الأساسية للميزة التنافسية المستدامة .
2. الإستفادة من النتائج وتوصيات الدارسة الحالية لتخفيض تكلفة المصارف السودانية.
3. المساهمة في تحسين القرارات الخاصة بمجالس الإدارات في المصارف السودانية وضمان جودتها بشكل عام مما ينعكس إيجاباً في ترشيد قراراتها الإقتصادية في هذا المجال .

1-5-2 الأهمية التطبيقية:

- 1- الأسهم فيما تقدمه الدراسة من معلومات مهمة لمتخذي القرارات وما تصل اليه من نتائج ومقترحات وتوصيات تتعلق حول العلاقة بين متغيرات الدراسة، وإمكانية الاستفادة من

مخرجات الدراسة في الواقع العلمي للمصارف بالسودان و إنعكاساته المهمة على الأقتصاد الوطني.

2- قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين لفهم أعمق وأشمل لطبيعة هذه المتغيرات وإمكانية التعميم على عينات أكبر والوصول لدرجة عالية من الانجاز والفاعلية للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في القطاعات التحويلة وغيرها من القطاعات الأخرى للمصارف السودانية.

3- تأتي هذه الدراسة في ظل التغيرات السريعة والمستمرة غير المسبوقة في بيئة الأعمال وفي نفس الوقت من أهمية الدور الذي تلعبه المشاركة المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتالي تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة في نفس القطاع.

4- الاسهام في حث المؤسسات المبحوثة على الابداع والتجديد ومواكبه التطوير والمشاركة المعرفية وتبني توجهات إستراتيجية في مجال الثقافة التنظيمية والأساليب التكنولوجية المستخدمة والمهام والأنشطة وإتجاهات ومهارات الأفراد.

1-6 حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تمثلت في المصارف السودانية / ولاية الخرطوم.

2- الحدود الزمانية: 2020م

1-7 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة : -

1- المعرفة (Knowledge) : هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام لحل مشكلة معينة أو معلومات محللة ومطبقة ، (السامري ، 2001م، ص 20).

2- مشاركة المعرفة: (Knowledge Sharing) : عبارة عن العملية التي يتم من خلالها تبادل ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية بين الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاتصالات والتعاون والتفاعل المتبادل الذي يتم بين الأفراد مما يؤدي الي خلق معارف جديدة ، (المرجع السابق ، 2018م ، ص 17)

3- نقل المعرفة : (Transfer Knowledge) : فهي إيصال المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة ، (المرجع السابق، 2015 ، ص 16).

4- تبادل المعرفة (Knowledge Exchange) : هي العملية التي تسمح للأفراد بإتاحة معارفهم لغيرهم وكذلك حصولهم على المعارف الجديدة من غيرهم ، (المرجع السابق ، ص 18)،

5- تحويل المعرفة (Conversion Knowledge) : هي مجموعة عمليات خلق المعرفة التي نتج عنها نقل وتبادل المعرفة من صريحة الي ضمنية ومن ضمنية الي صريحة بين الافراد من خلال جعلها أكثر انتشاراً في المؤسسة، (الطبيب، المرجع السابق ، ص 17).

6- الميزة التنافسية المستدامة : (Sustainable Competitive Advantage) : هي ما يمكن أن تقدمه المنظمة بشكل يفوق المنافسين مما يزيد رضا الزبائن ويعزز ديمومة المنتج وعدم قدرة الآخرين علي تقليده، (عبود ، المرجع السابق ، ص 10).

7- الاستجابة للزبائن (Respond To Customers): هي مواصلة المنظمة لتقديم خدمات جديدة ذات نوعية وإستجابة اسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية عينات وإحتياجات زبائنهم ، (الحوارني ، 2017م ، ص 111).

8- المرونة : (Flexibility) : هي قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات الزبائن و توقعاتهم كما أنها تركز على الإبداع في تطوير مواردها الداخلية و التكيف مع البيئة الخارجية ، (موسي ، مرجع سابق ، ص 112).

9- قوة الاستمرارية : (The Power Of Continuity) : هي توفر الموارد باستمرار تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول مدة ممكنة (عبود ، مرجع سابق ، ص 11).

10- الثقافة التنظيمية : (Organizational Culture) : هي مجموعة القيم والمواقف والمعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة، (أحمد وآخرون ، 2016م ، ص 120).

11- الثقافة التكيفية : (Adaptive Culture) : هي مقدرة المصرف على التعامل مع المؤشرات البيئة و تحويلها إلي سلوك داخل المصرف ، (نصر الدين ، 2011م ، ص 110)،

12- ثقافة الاهتمام بالمشاركة : (Aclulture Of Interest And Participation):

هي الثقافة التي تعطي درجة كبيرة تجاه اشباع حاجات العاملين وتشجيع التعاون والمساواة فيما بينهم (بابكر ، 2012م ، ص 210) .

13- ثقافة الانجاز : (Achievement Culture) : هي ثقافة موجهه بالنتائج و

الانجاز وتشجيع المنافسة والمبادرة الشخصية بين العاملين ، (أحمد وآخرون ، مرجع سابق ، ص 120)

14- ثقافة الاتساق : (Aculture Of Consistency) : هي الثقافة التي تقيم وتكافي

وتستخدم الطرق المنهجية والعقلانية في أداء الأعمال ، (ميرغني ، مرجع سابق ، ص 210).

1-7 تنظيم البحث : -

تقسيم البحث من الناحية التنظيمية إلى خمسة فصول فحيث يحتوي الفصل الاول على الإطار العام للدراسة ، ويشتمل علي المقدمة ومشكلة البحث والفجوات البحثية وأسئلة البحث ، أهداف البحث ، أهمية البحث ، حدود البحث ، مصطلحات البحث ، وتنظيم البحث ، و الخلاصة والدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني يحتوي على، الإطار النظري للدراسة ويشتمل علي ثلاثة مباحث المبحث الاول المشاركة المعرفية ،المفهوم، التعريف ، الأهداف ،الأهمية ،النشأة والتطور للمشاركة المعرفية ،أما المبحث الثاني يحتوي على الميزة التنافسية المستدامة المفهوم والتعريف ، واستدامة الميزة التنافسية ، ومتطلبات بناء الميزة التنافسية ، إما المبحث الثالث يشمل على الثقافة التنظيمية ، المفهوم ، والأهمية ، ومستويات الثقافة التنظيمية والخصائص والمكونات أما الفصل الثالث منهجية الدراسة ويشتمل،على مبحثين المبحث الاول : نظريات الدراسة ،أما المبحث الثاني : مقاييس الدراسة ، أما الفصل الرابع من الدراسة فيحتوي على الدراسة الميدانية ، وأشتمل علي ثلاثة مباحث المبحث الاول : نبذة تعريفية عن المصارف السودانية والمبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية ، المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات إما الفصل الخامس فيحتوي على الخاتمة وتشمل النتائج ، والتوصيات والمقترحات بالبحوث المستقبلية والمصادر والمراجع والملاحق.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات المتعلقة بالمشاركة المعرفية في مختلف المنشآت ولكن في هذه الدراسة نستعرض بعض منها:-

أولاً : الدراسات المتعلقة بالمشاركة المعرفية:-

1- دراسة (مادريما مبشرا اغارتا باندى 2019م) بعنوان تأثير أساليب القيادة على سلوك تبادل المعرفة ومراجعة الأدبيات (الهند).

تهدف هذه الدراسة إلى تلخيص الأدبيات الموجودة التي تبحث في تأثير أساليب القيادة على سلوك تبادل المعرفة لدى المتابعين في السياق التنظيمي. تم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات حيث تم استعراض الدراسات التجريبية وكذلك المفاهيم التي تبحث في العلاقة بين أساليب القيادة وسلوك أتباع تبادل المعرفة بناءً على نتائج الدراسات التي تمت مراجعتها يتم تقديم إطار نظري للنتائج المرغوبة على مستوى الأفراد والفرق من خلال مجموعة من الآليات الأساسية ومشاركة المعرفة اللاحقة من قبل المرؤوسين. يعمل الإطار النظري المقترح في هذه الدراسة أهمية مباشرة للمديرين الممارسين اذا يوفر مجموعة من أساليب القيادة التي يمكن للمدراء الاختيار منها الممارسة للحصول على مشاركة المعرفة بنجاح مرؤوسيهـم.

2- (دراسة : خمقاني عنتره عام 2018م) بعنوان أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي:دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي كامرباح بورقلة بالجزائر.(عنتره : 2018م)

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الانتشار المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي لجامعة قاصدي مرباح بورقلة ، حيث تم استخدام الاستبانة كأداء رئيسية لجمع المعلومات ، واختصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت تعداد عينة الدراسة 115 مفردة وتم تحليل البيانات الواردة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، معاملات الارتباط ، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى عالي من التشارك المعرفي لدى أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، العلاقة الارتباطية بين التشارك المعرفي المتغير

مستقل وأداء الأستاذ الجامعي كمتغير تابع علاقة طردية قوية ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس-العمر-الرتبة العلمية-سنوات التدريس- المؤهل العلمي).

3-دراسة(حاتم على عبدالله الحمداني 2018م) بعنوان أثر التشارك المعرفي استدامة القدرات الديناميكية(الحمداني، 2018م):

بحث تحليلي لعينة من أساتذة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية بغداد:

تناول البحث اختبار أثر عوامل التشارك المعرفي (النتائج المتوقعة - الموقف من التشارك - العوامل الاجتماعية - العوامل التنظيمية) في تفعيل سلوك التشارك المعرفي الذي بدوره سيقود إلى استدامة القدرات الديناميكية ، واستناداً إلى ذلك فقد طور مخطط فرضي يوضح اتجاه العلاقات استعمل المدخل الاستنباطي في البحث لاشتقاق فرضياته وفقاً للنظرية الوضعية ثم اختار عينة غير عشوائية (عمديه) مكونة من(57) أستاذاً في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية لتمثل مجمع البحث البالغ (80)أستاذاً تمثيلاً كاملاً وطبقت نماذج تحليل الانحدار البسيط فضلاً عن نمذجة المعادلة البينائية (sem).

توصل البحث إلى أن النتائج المتوقعة من التشارك كان لها الأثر الأكبر في تفعيل وتكوين سلوك التشارك المعرفي فضلاً عن الموقف من التشارك في العوامل الاجتماعية وأن القدرات الديناميكية لكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية تتأثر بالعوامل الفردية (النتائج المتوقعة-الموقف) من التشارك المعرفي والعوامل الاجتماعية وبناءً على ذلك أوصى البحث بزيادة تفعيل للعوامل الاجتماعية والتنظيمية بالكلية من خلال دعم الإدارة العليا بجهود التشارك عبر التحفيز للأفراد على تبني سلوك التشارك على المستوى الفردي فضلاً عن تفعيل العوامل الاجتماعية والتنظيمية من خلال بناء ثقافة العمل الجماعي وتنشيط رأس المال الاجتماعي.

4-دراسة (تيشو 2018م) Enhancing organizational Performance By

knowledge sharing in hong kong (تيشو، 2018م)

تعزيز الاداء التنظيمي من خلال تبادل المعرفة:

يمكن اعتبار إدارة المعرفة واحدة من العمليات الرئيسية للتعلم التنظيمي والتي تعزز قدرتها التنافسية وأدائها من خلال التعلم . ادراكاً للأهمية إدارة المعرفة يهتم الباحثون لاستكشاف

أنشطة تبادل المعرفة لأن هذه الأنشطة هي حجر الأساس للإدارة والمعرفة هي إنشاء سياق مشترك في المنظمات على هذا النحو يتم طرح السؤال الرئيسي ؟ ما هي العوامل التي تؤثر على تبادل المعرفة الشخصية ؟ وكيف تؤثر على تبادل المعرفة الشخصية في المنظمات؟.وهي أمور مهمة جديدة بالملاحظة وهذا مقترح لنموذج أول في منظور السلوك التنظيمي والذي سيكون بمثابة إطار لمزيد من الدراسة .

5-دراسة (حسين الطيب بورغدة ، ناريمان بشير دريس 2015م) بعنوان أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور إلكترونيك بالجزائر(بورغده ، 2015م).

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية ولتحقيق هذا البحث تم القيام بدراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابع لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريدرج بالجزائر باستعمال مجموعة من أدوات جمع البيانات ، حيث تم اعتماد الاستبانة كأداء رئيسية بالبحث والتي تم توزيعها على مائة وسبعة عشر مستجوباً من خلال عينة عشوائية طبقية ضمت كل من الإطارات أعوان التحكم وأعوان التنفيذ وتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث.

توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث ، حيث يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل ، نوعية عمل الموارد البشرية وعلى الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية وهذا عن طريق كل من العمليات الفرعية لتشارك المعرفة المتمثلة في تبادل المعرفة ونقل المعرفة وتحويل المعرفة إلا أن تشارك المعرفة بين العاملين في الوحدة محل البحث يفتقر إلى التخطيط والتوجيه من قبل الإدارة العليا ما جعل دوره محدود.

6-دراسة (مي نجيب ذوابي 2015م) بعنوان أثر التشارك للمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة (ذوابي، 2015م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (23) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (53) عميد يعملون بالجامعات الأردنية الخاصة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبعد إجراء عملية تحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للتشارك بالمعرفة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية (الابتكار- الإنتاجية-المسؤولية الاجتماعية) عند مستوى دلالة $q \leq 0.05$

7-دراسة (ثروت عبد الحميد عبد الحافظ ، ياسر فتحى الهنداوي المهدي 2015م) بعنوان واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية(عبد الحافظ ، المهدي 2015م).

هدف البحث إلى التعرف بواقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية ، وصولاً إلى آليات مقترحة لتعزيز ممارسة التشارك المعرفي والتغلب على معوقاته بين أعضاء هيئة التدريس ، واعتمدت المعالجة المنهجية على المنهج الوصفي بالاستعانة بأسلوب التحليل العاظمى الاستكشافي لتقريب هوية العوامل المؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي ، وقد طور البحث أداة لقياس واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه تم تطبيقها على عينة (144) من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعات (الأزهر وعين شمس ، السلطان قابوس ، الملك خالد).وقد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج منها أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأربع تقع في المدى المتوسط ، وتؤكد الحاجة لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، كما أسفر التحليل العاظمى عن عاملين رئيسيين هما العامل التنظيمي والعامل الشخصي كعوامل مؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي وأن تأثير العاملين التنظيمي والشخص يتراوح بين مدى التأثير المرتفع والمتوسط في بعض الجامعات ، كما أكدت النتائج على دور العامل التنظيمي في تحديد ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات.

8-دراسة (أفطي جوهرة 2014) بعنوان أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية(جوهرة ، 2014م) .

هدفت الدراسة الحالية إلى اختيار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجيتها ، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي ، التوجه التسويقي الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي ، حيث تم قياس ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية ، ممارسات مرتبطة برأسمال ثم قياس التسويق الداخلي من خلال أنشطة التحضير والتدريب وإستراتيجية المكافآت والاتصال الداخلي والتوجه نحو الزبون ، ثم قياس التوجه التسويقي الداخلي من خلال جمع الاستخبارات الداخلية ونشرها والاستجابة لها ، ثم قياس ثقافة التعلم التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد تمثلت في ثقافة التعلم على المستويين الفردي والجماعي ، ثقافة التعلم على مستوى المنظمة إضافة إلى تقسيم التشارك في المعرفة إلى إستراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة والذي يتضمن كلاً من البيئة والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة.

استهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ (341) موظفاً حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان في الفترة من (2012 – 2013م) ، كما تم الاعتماد على المقابلات الشخصية لدعم تغيير النتائج بعد تحليل البيانات باستخدام النسخة (19) للبرنامج الإحصائي (spss , Amos) توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الممارسة المرتبطة بالثقافة التنظيمية والممارسة المرتبطة برأسمال التشارك والممارسة المرتبطة بالنضور الإستراتيجي والممارسة المرتبطة بالممارسة المتوازنة.

كما أن ممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

كما قدمت من الدراسة مجموعة تطبيقات عملية وتوصيات للفنادق الجزائرية تتمحور حول نموذج الدراسة.

9-دراسة (داؤد سليمان المحمد 2013م) بعنوان نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمالدراسة حالة شركات القطاع العام الصناعي في سوريا(المحمد ، 2013م).

تهدف الدراسة إلى التعرف على المستوى المعرفي للمنظمات عينة الدراسة ، وتأثيرها ذلك في أداء المنظمة وتحديد العوامل المؤثرة في نقل المعرفة التنظيمية ، ودراسة تأثير نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي ودراسة صعوبة نقل المعرفة التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة ، إن عملية نقل المعرفة التنظيمية تتأثر بعدد من المحددات هي أدوات تكنولوجيا المعلومات الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز ، قدرة امتصاص المعرفة ، الغموض السببي ، فرض النتيجة واعتمدت الباحثة كمتغيرات مستقلة ، ونقل المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط والأداء التنظيمي كمتغير تابع.

طبقت الدراسة على عينة من (245) مدير في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في سوريا الذين يفهمون تأثيرات عمليات نقل المعرفة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها يستخدم العاملون في المنظمات عينة الدراسة وأدوات تكنولوجيا المعلومات بدرجة تنخفض عن القيمة المتوسطة وأن درجة توفر نظم حوافز تدعم نقل المعرفة التنظيمية ضمن المتوسطة وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية (أنظمة الحوافز - قدرة امتصاص المعرفة - الغموض السببي - غموض النتيجة في نقل المعرفة التنظيمية) لا تؤثر (أدوات تكنولوجيا المعلومات ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي في نقل المعرفة التنظيمية في الشركات المبحوثة) وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية (أدوات تكنولوجيا المعلومات - الهيكل التنظيمي - أنظمة الحوافز - قدرة امتصاص المعرفة - الغموض السببي في الأداء التنظيمي) لا تؤثر محدّدات نقل المعرفة الأخرى (الثقافة التنظيمية - غموض النتيجة) في الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:-

تعددت الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة في المنشآت المختلفة وفي هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها :

1-دراسة (srihandri - wohyuningsih 2019م) تافروت بعنوان تحليل الثقافة التنظيمية مع نهج نموذج دينس للقدرة التنافسية التجارية الدولية.ورقة

عمل منشورة كينيا 8 مارس 2019م (srihandri 2009 م) ، هذه الورقة هي لدراسة تنفيذ الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للأعمال.

ينظر الى الثقافة على انها أداة نظام تعكس المعتقدات القادرة على دفع أداء الأعمال في بيئة دولية اليوم تعد الثقافة جزءاً من أداة لقياس الاستعداد التنظيمية في إدارة الأعمال بيئة دولية يركز البحث على تقييم الثقافة التنظيمية في الفنادق ذات النطاق الدولي في يومائنا اندونيسيا تواجه الفنادق الدولية اختلافات في طبيعة الموظفين والعملاء ، لذلك تحتاج الإدارة الى تطوير نوع من نموذج دينيس للثقافة التنظيمية بأربعة أبعاد هي المشاركة والاتساق والقوة على التكيف والمهمة تتضمن الصيغة 248 عاملاً في فنادق من فئة الأربعة نجوم مع وظائف مختلفة وهم المديرين والمشرفين والموظفين وجدت نتائج الدراسة أن سلاسل الفنادق الدولية لديها القدرة على تنفيذ المحاذاة الداخلية كإستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية من خلال برامج تمكين الموظفين ، وتوجيه الفريق وتطوير المهارات وموائمة قيم العمل وأيضاً توضح نتائج الدراسة أهمية إتساق البعد الداخلى والخارجى للقدرة التنافسية التجارية الدولية وموائمة قيم العمل.

2-دراسة (محمود عبدالمجيد عساف 2018م) بعنوان متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية(التنموية)بالمحافظات الجنوبية- فلسطين،(عساف، 2018م)

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية بمحافظة غزة لمتطلبات الميزة التنافسية وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($q \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرهم تعزى إلى المتغيرات (الجنس / المؤهل العلمي) ، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على (5) مجالات على (91) عاملاً من المؤسسات التي يزيد عمرها عن عشر سنوات ، وأظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية للمتطلبات كانت كبيرة عند وزن نسبي (83.64%) حيث جاء مجال (التفكير الإستراتيجي) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (1086.6%) وبدرجة كبيرة جداً ، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($q \leq 0.05$) بين متوسطات المؤهل العلمي وأوصت

الدراسة بضرورة أن تبني المؤسسات الأهلية الإستراتيجية القائمة على الموارد وإخضاع مواردها لمجموعة المعايير (القيمة - الندرة - التقليد - الاستثمار الأمثل).

3-دراسة (معالي عباس الشريف عبدالرحمن 2018م) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم (عبدالرحمن 2018م).

هدفت الدراسة لمعرفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بالخرطوم كذلك التعرف على ممارسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالقطاع الصناعي بولاية الخرطوم والوقوف على أثر ذلك التطبيق على كفاءة الأداء المؤسسي في تلك المصانع استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين ، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل الاستبيان واختبار الفروض وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي وبين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء المؤسسي ، كما اتضح وجود توسط جزئي في أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم - التوقعات) للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي وبناءً على تلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين بالمصانع تحت الدراسة بمنهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ، كذلك الحرس على تطوير الثقافة التنظيمية في تلك المصانع من أجل زيادة قوتها وقدرتها على مواجهة تحديات المستقبل.

4-دراسة (يوسف موسى الحوراني 2017م) بعنوان مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة (الحوراني، 2017م).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة

وذلك من خلال استكشاف مدى مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الأشجار - التقليل - الاستبعاد) وتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (جودة المنتج أو الخدمة - الاستجابة للزبائن - فاعلية المنظمة - كفاءة المنظمة - المرونة - الإبداع). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل المشكلة وتكون مجتمع الدراسة من (120) موظف (مدراء الشركات ومدراء التسويق والإنتاج ومدراء العمليات) من عدد (40) شركة تعمل في الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ضمن أسلوب الحصر الشامل ، وقد تم استرداد (101) استبانة بنسبة (85%) وقد أظهرت الدراسة بأنه يوجد اهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل شركات الصناعات الغذائية على تطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق ، كما توجد علاقة قوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ، كذلك تؤثر إستراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها متفردة (الابتكار - الزيادة - التغليف) على أبعاد الميزة التنافسية (جودة منتج الخدمة - الإبداع - المرونة - الكلفة - الاستجابة للزبائن - كفاءة المنظمة - فاعلية المنظمة) ، أما مؤشر الاستبعاد فلا يوجد له تأثير وقد أوصت الدراسة على ضرورة تبني وتطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق وذلك لما له من أهمية في ابتكار علامات جديدة وخلق أسواق خالية من المنافسة ، كما أوصت بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال منظور إستراتيجية المحيط الأزرق والذي يساهم بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

5-دراسة (ماجد محمد صالح2017م) بعنوان عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة (carre four) (صالح، 2017م).

نسعى من خلال الدراسة الحالية تناول عناصر التحسين المستمر وإبراز دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها واستدامتها ، إذ تعد هذه الميزة هدفاً محورياً لمعظم المنظمات المعاصرة الساعية إلى تبني أحد استراتيجيات لقيادة التكلفة التميز والتركيز ، خاصة أن المنظمات عموماً تعيش في بيئة سريعة التغير وذات رغبات متجددة في أذواق الزبائن مما يستلزم بلوغ المزايا التنافسية المستدامة لقدراتها وإمكانياتها والتي تمكن المنظمة من منافسيها وباستمرار.

اعتمدنا في دراستنا استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من السادة المجيبين في شركة كافور فضلاً عن التواجد المستمر داخل معرض الشركة والاطلاع عن قرب والتجاذل مع الزبائن للوقوف على حقيقة دور عناصر التحسين المستمر في بلوغ المنظمة المبحوثة الميزة التنافسية المستدامة التي تمكنها من الاستمرار بتفوق وسط المنافسين المتزايدين من دون هوادة.

وباعتماد الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والاستنتاجات التي سخرت لتقديم المقترحات والتوصيات المناسبة للمنظمة المبحوثة والمنظمات المشار بها ومنها.

أوضحت نتائج الدراسة بأن الشركة تعتمد على عناصر التحسين المستمر في أدائها لمهامها حيث جاءت إجابات المبحوثين مرتفعة وبالنسبة للعناصر كافة مما يدل على قدرات الشركة الفائقة في تبني عناصر التحسين المستمر. انسجاماً مع توجيهات الدراسة والدور الفاعل لكل عناصر التحسين المستمر في واستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في نجاح المنظمات المعاصرة وتفوقها في دنيا الأعمال فإن ذلك يتطلب إيلاءهما الاهتمام اللازم بالاستمرار.

6-دراسة (حياة قمري 2017م) بعنوان دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال ،(قمري، 2017م):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية ، ومن أجل تقييم المؤسسات الجزائرية في مجال المعرفة تم اختيار مجمع صيدال كنموذج للوقوف على واقع المعرفة وواقع الميزة التنافسية المستدامة فيه ومدى تبنيه للمعرفة كمدخل أساسي لاستدامة ميزته ومن أهم دوافع اختيار مجمع صيدال كنموذج للمعرفة بالجزائر من بين مختلف المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة هو اعتباره الأكثر نشاطاً في مجال البحث والتطوير بدليل حيازته لأكثر عدد من براءات الاختراع ، وكذا حصوله على العديد من شهادة الجودة (الآيزو) وتمكنه من حيازة أكبر حصة سوقية في سوق الدواء بالجزائر وتحقيقه للسبق التنافسي في سوق الدواء ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات كعينة تتكون من (55) فرد من أفراد المعرفة بمجمع الصيدال فقد تم وضع نموذج للدراسة يأخذ بعين الاعتبار

العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في العوامل الإستراتيجية لمعرفة إستراتيجية لمعرفة الموارد المعرفة والمتغيرات التابعة المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة والتي تشمل مختلف أبعادها وتم وضع ثلاث فرضيات رئيسية تنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية والتي تم اختيارها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة ووجود علاقة ارتباط أحادية قوية بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($q \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة بمجمع صيدال تعزي إلى الحيرة الإدارية.

والمؤهل العلمي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام المجمع والعوامل الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها تمكنها من استدامة الميزة التنافسية وتحقيق لها السبق التنافسي.

7-دراسة عمر الشريف ، قمري حياة 2016م) بعنوان دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامةدراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، (حياة 2016م).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية من وجهة نظر عينة من المديرين العاملين في مختلف فروع مجمع صيدال وقد تم وضع نموذج للدراسة يأخذ بعين الاعتبار العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في عمليات إدارة المعرفة (الاستقطاب - التوليد - الاستدامة - الاستدامة - المشاركة - التطبيق) والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة والتي تشمل مختلف أبعادها.

وقد تم وضع فرضيتين رئيسيتين تنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية ، بالإضافة إلى استنتاجات مهمة واقتراح مجموعة من التوصيات الرامية إلى تعزيز دور عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال الصناعة الأدوية بالجزائر.

8-دراسة (طبوش خيرة وزعطوط رجاء 2015م) بعنوان دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية عين الدفلي بالجزائر (رجاء ، 2015م).

يهدف هذا البحث إلى التسوق بمصطلح جديد هو الذكاء الاقتصادي وإبراز أهميته ومكانته بين المؤسسات وكيفية عمله وأهميته في الوقت الراهن ، ومحاولة إبراز كيفية تطبيق الذكاء الاقتصادي بخلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات كمحاولة فهم بعض المشاكل وإيجاد الحل للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في توصيف مفهوم ومختلف جوانب الذكاء الاقتصادي من خلال إبراز واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة موبيليس وتغير وتحليل الواقع للوصول إلى التوصيات والاقتراحات بشأن موضوع الدراسة ، ومن نتائج الدراسة يقيد الذكاء الاقتصادي الجسر الرابط بين كل من المعلومات الخارجية والداخلية لبيئة المنظمة ورغبتها في اكتساب مكانه في السوق ، كما يسمح لها باكتساب مدى الترابط بين مضمون الميزة التنافسية للمنظمة الباحثة عن التميز والاستدامة.

إن هدف النمو والبقاء والاستمرارية يتطلب من المنظمة العمل الجاد والمستمر من أجل اكتساب العملاء والزيادة في حصتها السوقية ومكانتها في بيئة المنافسة الأمر الذي يفرض توليد الفرص واكتشاف التهديدات من بيئتها الداخلية والخارجية وهو ما يمثل الذكاء الاقتصادي ، ومن توصيات الدراسة العمل على خلق أقسام خاصة بالذكاء الاقتصادي والبحث والتطوير وإعطائها المزيد من الحرية للإبداع والتطوير والعمل الجاد على إيجاد المعلومات الجديدة والفعالة مما يساعد في اتخاذ القرار الفعال وبالتالي قيم تنافسية مضافة لمؤسسة محل الدراسة.

9-دراسة(شذى عبود شاكر 2015م) بعنوان الأثر التتبعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق دراسة ميدانية بين عدد من المصارف غير الحكومية العراقية،(شاكر ، 2015م).

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر التتبعي لاستراتيجيات الأعمال في المصارف غير الحكومية بشكل عام والتعرف على أنواع الاستراتيجيات وما هي الاستراتيجيات التي

تعتمدها إدارة المصارف العراقية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، على الرغم من أن المصارف تعاني من ضعف الاهتمام بهذه الاستراتيجيات ومدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كما هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية قيام هذه المصارف بالاعتماد على هذه الاستراتيجيات والأثر التتبعي لهذه الاستراتيجيات بأشكالها الثلاثة والتعرف على أساسيات الميزة التنافسية المستدامة (السبعة) في المصارف عينة الدراسة ، ومن تم تقويم التوصيات التي يمكن الاسترشاد بها من خلال الخدمات المصرفية بالسرعة والجودة والتميز وبسعر مناسب وبتكلفة أقل ، وكان ذلك من الاستبيان الخاص بهذه الدراسة لمجمع البيانات المطلوبة وحسب متغيرات الدراسة (إستراتيجية الأعمال باعتبارها المتغير المستقل / والميزة التنافسية المستدامة المتغير التابع المعتمد) بحيث تتضمن الاستبانة الأسئلة والعبارات اللازمة التي تضمن توفير البيانات المطلوبة للدراسة بعد إجراء الاختبارات الضرورية عليها لعينة الدراسة المأخوذة من المصارف العراقية غير الحكومية.

10-دراسة (سناء عبدالرحيم سعيد العبادي و تاغي زيدان محمد ناصر العتيبي 2014م بعنوان تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث ميداني لأداء عينة من المدراء في شركة المعتمص العامة للمقاولات الإنشائية ، (العتيبي، 2014م).

إن الغرض من البحث هو تحليل العلاقة بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة ولقد اختبر البحث في شركة المعتمص العامة للمقاولات من خلال تطبيقه على عينة مكونة من (90) مدير ومهندس مدير مشروع موزعين على أقسام ومشاريع الشركة المبحوثة واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لمجمع البيانات والمعلومات ولغرض الوصول إلى النتائج فقد سعى الباحثان لاختيار فرضيتي رئيسيتين متعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين متغيرين البحث الرئيسي ولأجل معالجة البيانات استعملت الوسائل الإحصائية التي تمثل (الوسط الحسابي - الانحراف المعياري - النسب المئوية - معامل الارتباط - الرتب ليبرمان - معامل الانحدار البسيط) ، وقد توصل البحث إلى استنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين ووجود أثر معنوي لعناصر النجاح الحرجة في الميزة التنافسية المستدامة وبناءً على ما توصل إليه البحث من استنتاجات يوصي بضرورة سعي الشركة

المبحوثة إلى الكشف عن عناصر النجاح الحرجة بوقت مبكر من خلال الممارسات الإدارية والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأهداف الشركة وقد تم اختيار قطاع الصناعات الانبثائية بوصفه أحد القطاعات الحيوية والمهمة التي تلعب دوراً كبيراً في النهوض بواقع النسبة التحتية من العراق في ظل الظروف الحالية والتي تمثل مجموعة من المشاريع التي تقوم شركة المعتمضم العمة للمقاوالات الإنتاجية بتنفيذها في محافظة بغداد كميدان للبحث من أجل الوقوف على واقع الإدارة الإستراتيجية والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية ومتغيراتها الفرعية بوصفها عناصر حرجة للنجاح وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة المبحوثة (1).

11-دراسة: (mukesh srivastava وآخرون 2013م) بعنوان بناء ميزة تنافسية مستدامة، (mukesh وآخرون، 2013م).

تحلل هذه الورقة أفضل الممارسات المتبعة في الصناعة والاتجاهات المستقبلية في سياق نموذج الميزة التنافسية المعاصرة القائمة على الموارد للشركة. وهي تحدد الأدوات والأنظمة الإدارية الرئيسية التي يمكن استخدامها للبناء والمحافظة عليها من أجل تسهيل (Hitechnolog) على الكفاءات الأساسية للشركة وثقافة مؤسسية أكثر إبداعاً وتعاونياً . يتم إجراء تقييم نوعي وكمي كيفية دمج قيادة الشركة وإدارة رأس المال البشري والثقافة التنظيمية من التصميم والأنظمة بشكل جماعي لإنشاء منظمة أكثر ديناميكية واستجابة تكون أكثر مهارة في بناء موارد وقدرات فريدة من نوعها والتي يمكنها بعد ذلك والاستفادة من فرص السوق الجديدة مع حواجز دخول تنافسية عالية .

12- دراسة سناء عبدالرحيم سعيد بعنوان متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية تحليلية بدون تاريخ)مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد19 العدد 73 ص 123- 165 بغداد ورقة علمية منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد قسم إدارة الأعمال ، (سعيد، ب ت).

يهدف البحث إلى التعرف على الكيفية التي تتمكن من خلالها منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية ، والكيفية التي تعمل من خلالها على ديموميتها واستمرارها وذلك من خلال

بناء إستراتيجية خضراء (صديقة للبيئة) تتعكس بآثارها على استدامة ميزتها التنافسية جاء البحث في طرح مشكلته من خلال محاولة الاجابة عن العديد من التساؤلات الفكرية لعل أهمها.

- هل بمقدور منظمات الأعمال اليوم بناء إستراتيجية خضراء تدعم من خلا ميزتها التنافسية المستدامة

- هل هناك إيطار أو أليه يمكن تعتمدها منظمات الأعمال لإدارة المخاطر الإستراتيجية التي قد تفقدها ميزتها التنافسية. واعتمد البحث الأسلوب الفكري التحليلي في عرض وتحليل الأبعاد الأساسية والأطروحات الفكرية للعلاقة بين امتلاك المنظمات لمتطلبات المزايا التنافسية المستدامة وبناء الإستراتيجية الخضراء وكان أهم ما توصل إليه البحث هو وضع إليه لتطوير إستراتيجية خضراء مبنية علي مجموعة من الخصائص المتمثلة في (الصلة - التميز - الرسالة الفاعلة - المصادقية) لتصبح المنظمات عنصراً فاعلاً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتطوير بعض الآليات المتمثلة (التركيز علي أركان بناء الميزة التنافسية عمليات تعلم ، تحسين مستمر ، استخدام المقارنة المرجعية ، التكيف التنظيمي) والتي يمكن استخدامها وصفها نظريات إستراتيجية صالحة وبما يقود إلي استدامة الميزة التنافسية للمنظمات واعتبار صحة ما ذهب إليه الافتراض النظري لهذا البحث وبما يقود إلى بناء نموذج فاعل للإستراتيجية الخضراء قابل للتطبيق الميداني وبما ينعكس بآثاره علي سلوك المنظمات وأنتهي البحث إلي تقديم بعض التوصيات أهمها دعوة المنظم التالي الاهتمام للاحتياجات البيئية في إطار بناء إستراتيجية خضراء من خلال الاستفادة من فرص الأعمال القائمة علي الحفاظ علي البيئة وتحديد مزايا تنافسية مستدامة.

ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:-

تعددت الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية في مختلف المنشآت المختلفة وفي هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها :

1-دراسة (اونو جوزيف وفرانسييس كيبرا 2019م) : organization cultureand perfor mance Evidence from ro finance instiution in Kenya.(فرانسييس كيبرا، 2019م).

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الثانوية من التقارير السنوية من قبل جمعية مؤسسات التمويل الأصغر في كينيا ومؤسسة التمويل الأصغر في إفريقيا. تم جمع البيانات الأولية باستخدام إستبيان منظم يستهدف المدير التنفيذي ومدير الموارد البشرية ومدير التسويق وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل عامل والانحدار الهرمي . يحدد تحليلنا العقيدة والتسلسل الهرمي كأنماط ثقافية سائدة في صناعة التمويل الأصغر. توضح النتائج التي تم الحصول عليها أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على الأداء السوقي بالإضافة الى ذلك ترتبط ثقافة السوق عكساً بين الدين / حقوق الملكية فنستنتج أن الثقافة التنظيمية هي مصدر رئيسي للميزة التنافسية المستدامة في صناعة التمويل الأصغر علاوة على ذلك نخلص إلى أن ثقافة السوق تعزز الاستقلال المالي والاستدامة على المدى الطويل.

2-دراسة (النور قذف النوجي طوفا 2018م) بعنوان الدور المعدل للثقافة التنظيمية للعلاقة بين العوامل البيئية الخارجية وأداء المؤسسات العامة دراسة على عينة من المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم ، (طوفا، 2018م).

تساهم المؤسسات العامة في الدول النامية عموماً انخفاضاً وضعفاً في الأداء ، وقد أدت التغيرات التي تشهدها عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي كما يصاحبها في زيادة الأداء حيث أصبحت أصبح التنافس بين المؤسسات قضية ذات ضرورة ملحة في حياة المؤسسات وعالم مجتمع المعرفة والعولمة وانطلقت مشكلة هذه الدراسة من تساؤل رئيسي هل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين العوامل البيئية الخارجية وأداء المؤسسات العامة السودانية؟ ، وهدفت الدراسة إلى اختبار أثر عوامل البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العامة بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر الثقافة التنظيمية بالمؤسسات العامة السودانية ومن هذا التساؤل الرئيسي تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية ينظر الدارس أن تحمل الإجابات العلمية حولها ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية تم نمذجة الدراسة استناداً على الدراسات السابقة ونظرية الموارد ومنها طورت الفرضيات واختبار الفرضيات باستخدام المنهج الإحصائي الوصفي لبيان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات العامة استخدم الثقافة التنظيمية كمتغير معدل وذلك عبر تحليل المسار والأثر استناداً على أداء مجتمع عينة الدراسة تتكون من المؤسسات العامة قد تصدت لمهمتها عبر جمع ومعالجة

وتحليل آراء (300) موظف إلى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمؤسسات تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع فني وخبير فني ورئيس قسم وتم جمع البيانات استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية اختبار تحليل المسار برنامج (Amos) ونموذج المعادلة البنيوية (SEN) ، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود أثر إيجابي لعوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية - العوامل التكنولوجية - العوامل السياسية) في أداء المؤسسات العامة عنصر (الفاعلية والكفاءة) هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات ، كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات تشير إلى تعميق وتشخيص البيئة الخارجية والمحيط للمؤسسات العامة والتنبؤ بما يدر ذلك في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة والمتنافسة وذلك إقامة مراكز بحثية وعلمية وتشخيصية تحلل عوامل البيئة الخارجية مع الاعتماد على عملية التغيير في المؤسسات على القيادات التحولية.

3-دراسة (محمد عصام عوض محمد 2017م) بعنوان الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات بشركات التأمين في الخرطوم

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة شركات التأمين وأثرها على اتخاذ القرارات ، لذلك ركزنا عليها بصورة كبيرة ، إن معظم الدراسات السابقة ركزت على الأنماط التقليدية أو الحديثة عكس هذه الدراسة جمعت بينهما الاثنان وأيضاً تم قياس القرار من منظور جودة اتخاذ القرار عكس الدراسة التي ركزت على مراحل اتخاذ القرار وللوصول لمعلومات الدراسة استخدم الدارس الاستبانة كأداة لجمع المعلومات للبيانات حيث وزع (96) استبانة للعاملين بشركات التأمين المستهدفة بنسبة (76%) حيث انحصرت عينة البحث في مساعدي المدير العام ومديري الإدارات ولمعالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة واتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل ، إن جودة اتخاذ القرار أصبحت من الأشياء المهمة في أي عمل ، توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك تأثير

إيجابي للدور المعدل للعلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار ومن توصيات الدراسة التركيز على نمط القيادة التحولية ودراسته بصورة أكثر شمولاً واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

4-دراسة (أحمد موسى أحمد فرج الله 2016م) بعنوان دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في رأسمال الفكري وتطوير الأداء - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (فرج الله ، 2016م).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر رأسمال الفكري بالجامعات الفلسطينية والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين رأسمال الفكري وتطوير الأداء بالجامعات الفلسطينية إضافة إلى تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تلعب دوراً معدل في العلاقة بين رأسمال الفكري وتطوير الأداء ، ولتحديد أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة كأداء للدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (184) موظف وموظفة من ذوي المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

ومن أهم نتائج الدراسة توفر مكونات رأسمال الفكري (الهيكلي - الزبائني - البشري) بالجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة بين رأسمال الفكري وتطوير الأداء بالجامعات الفلسطينية على المستوى الفكري والفرعي وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية بصورة واضحة.ومن أهم توصيات الدراسة الحرص وبشكل مستمر على تحديد رأسمال الفكري بجميع أبعاده لما لها من أثر على المدى البعيد لتطوير الأداء بالجامعات الفلسطينية وقيم رأس المال الفكري من خلال ورش عمل وعلاقات نقاشية على أن يتم الإسراع بتنفيذ ذلك من أجل الارتقاء بالأداء.

5-دراسة (محمد إبراهيم حسن محمد 2016م) بعنوان مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية- دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة ، (محمد، 2016م).

تهدف الدراسة إلى المساهمة في التعرف على اتجاهات الأكاديميين ونواياهم نحو أنشطة مشاركة المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة والوقوف على آراءهم تجاه بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر في هذه الأنشطة ، وكنموذج في مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية

العربية اعتمدت الدراسة على المنهج البحثي الميداني حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في (10) جامعات داخل دولة الإمارات العربية المتحدة ، بالتعرف على اتجاهات وآراء عينة الدراسة نحو مشاركة المعرفة والعوامل التي تؤثر فيها والتي تضم المكافآت وفرص الانضمام إلى المؤسسات المرموقة والانجازات المتوقعة من وراء مشاركة المعرفة والمعتقدات السائدة في بيئة العمل تجاه مشاركة المعرفة ودور القيادة والبيئة الأكاديمية والاستقلالية والانتساب إلى المؤسسة البحثية والانتماء إلى التخصص العلمي وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصالات وخلصت الدراسة إلى أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة يمتلكون نوايا واتجاهات إيجابية نحو مشاركة المعرفة ، كما توضح الدراسة انتشار ثقافة مشاركة المعرفة في الجامعات الإماراتية غير أن هذه الثقافة تركز على دافعية الأفراد أنفسهم بهذا النشاط لا على اهتمام الجامعات.

6-دراسة (إسراء عادل الطيب وآخرون 2016م) بعنوان الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية السودانية، (الطيب وآخرون، 2016م).

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية بالشركات الصناعية في السودان وكذلك دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية ، مستخدمة نظرية الموارد (RBV) التي تتم بواسطتها تطوير العديد من الفرضيات استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار العينات غير الاحتمالية ووجهت للإدارة العليا ومدراء الإدارات الوسطى ووجهت الاستبانة إلى مدراء إدارات عليا ووسطى في الشركات الصناعية في السودان ، وتم توزيع (240) استبانة تم استرداد (171) وبلغت نسبتها (68%) ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج مربع تحليل القوام الجزئية (Smart PLS) وأظهرت نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان بنسب متفاوتة ، كما أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تضعف العلاقة وتوصلت إلى عدة تأثيرات نظرية وأخرى تطبيقية متخذة القرار خاصة مدراء الشركات الصناعية في السودان ، وقدمت عدة توصيات للشركات التي

تسعى إلى التحقيق الميزة التنافسية عليها تبني عمليات التسويق الريادي ولقيام بإجراء دراسات واسعة النطاق تحتوي على أبعاد لمتغيرات الدراسة.

7-دراسة (إبراهيم عبدالقادر محمد 2015م) بعنوان قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، (محمد، 2015م)

هدفت الدراسة إلى قياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات - الهيكل التنظيمي - أنظمة الحوافز - العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة - التشارك بالمعرفة - تطبيق المعرفة) وقياس درجة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية تحت مستوى ($q \leq 0.05$) وقياس تأثير عوامل الثقافة التنظيمية وجود إدارة المعرفة بالميزة التنافسية تحت مستوى ($q \leq 0.05$) وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واق إدارة المعرفة بالمجموعة وأثر الثقافة التنظيمية عليها إذ تم تصميم استبانة وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية في شركة (أورانج) والبالغ عددهم (725) (مديرين - رؤساء أقسام - خدمة عملاء - قسم كبار العملاء - الموظفين الإداريين) وتم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من (215) موظف وموظفة من العاملين بالشركة وقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات - الهيكل التنظيمي - أنظمة الحوافز - العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة - التشارك بالمعرفة - تطبيق المعرفة) في شركة (أورانج) إذ تبين أن كل من عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (16.521%) ، (69.283%) وهو ما يؤشر بوجود علاقة تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في شركة (أورانج).

8-دراسة (ليلي الطويل، همسة حمدان 2014م) بعنوان دراسة الأثر التفاعلي للثقافة التنظيمية وجودة نظام المعلومات المحاسبية في المنفعة المدركة لدى مستخدميها، (حمدان، 2014م).

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر كل من جودة نظام المعلومات المحاسبية والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في المنفعة المدركة لنظام المعلومات المحاسبية لدى مستخدميه وإلى دراسة الأثر التفاعلي لجودة نظم المعلومات المحاسبية مع الثقافة التنظيمية على المنفعة المدركة للنظام لدى مستخدميه ، تم جمع بيانات أولية باستخدام استبانته تطورت استناداً إلى الدراسات السابقة ووزعت على عينة غير احتمالية لمستخدميه نظم المعلومات المحاسبية في شركات الملاحة البحرية في سوريا بلغ عدد الاستبانات المقبولة (53) استبانته حيث خضعت هذه الإجابات إلى التحليل باستخدام تحليل الانحدار البسيط المتعدد المعيارى والتدريجي ، بينت نتائج البحث إلى أن هناك علاقة مباشرة معنوية بين جودة نظام المعلومات المحاسبية ومنفعته المدركة وكذلك علاقة مباشرة معنوية بين كل من التوجه للموارد البشرية والتعاون والمنفعة المدركة لنظام المعلومات المحاسبية ، كما برهنت النتائج على وجود علاقة بين الأثر التفاعلي وجودة النظام مع التوجه إلى الموارد البشرية وبين المنفعة المدركة لنظام المعلومات المحاسبية.

9-دراسة (سامر قاسم 2014م) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين في التغيير دراسة ميدانية على العاملين فى مجلس اللاذقية، (قاسم ، 2014م)).

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأسباب مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية ، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة تم توزيعها على (343) عامل في مجلس مدينة اللاذقية حيث أعيد منها (315) استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة استجابة بلغت (91.84%) وبالاعتماد على الانحدار المتعدد تم التوصل إلى النتائج منها هناك علاقة عكسية متينة ذات دلالة إحصائية بين عناصر بعد الاحتواء والترابط المتمثلة في (التمكين - تطوير العاملين - العمل الجماعي - المشاركة) والحد من مقاومة العاملين للتغيير أي كل ما توفرت عناصر بعد الاحتواء والترابط أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة التغيير ، هناك علاقة عكسية متينة ذات دلالة إحصائية بين عناصر بعد الاتساق والتجانس المتمثلة بـ(القيم الجوهرية - الاتساق - التنسيق - التكامل) والحد من مقاومة التغيير أي كل

ما توفرت عناصر بعد الاتساق والتجانس أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير ، وهناك علاقة عكسية متينة ذات دلالة إحصائية بين عناصر البعد الإنساني المتمثلة في (الاحترام - التقدير - العدالة - تشجيع الإنجاز - الرعاية الاجتماعية) والحد من مقاومة العاملين للتغيير أي كل ما توفرت عناصر البعد الإنساني أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة التغيير وأيضاً هناك علاقة عكسية بين عناصر بعد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ (الممارسات الإدارية - المكافآت - الاتصالات - نظام الإشراف) والحد من مقاومة العاملين للتغيير أي كلما توفرت عناصر بعد المناخ التنظيمي أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير.

10-دراسة (هناء جاسم محمد العسكري 2013م) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية(العسكري، 2013م)).

تركز الدراسة الحالية على متغيرين هما الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي مع بيان علاقة الارتباط والأثر فيما بينهم ، اعتمدت الدراسة الوصول إلى الهدف أعلاه على استمارة استبانة تضمنت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها الثلاثة (الثقة - الصراع الفكري - الميل نحو المخاطرة) والتشارك المعرفي كمتغير تابع شملت عينة الدراسة (70) عضو هيئة تدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد وزعت عليهم الاستبانة وقد تم استرجاع (63) استمارة وبعد تحليل النتائج اتضح وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي تعود إلى العمر اللقب العلمي ومدة العمل بالجامعة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى الجنس ، كما توصلت الدراسة أن الصراع الفكري من العوامل الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي وخرجت الدراسة بجملة التوصيات منها ضرورة تعزيز الوعي بأهمية التشارك المعرفي فضلاً عن توفير فئة داعمة للثقة والتوجه نحو الإبداع.

11-دراسة (عبدالرحمن ميرغني بابكر 2012م) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي(بابكر، 2012م) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمفهوم وأهمية الثقافة وأثرها على تحسين الأداء وتقييم تطبيق مفهوم الثقافة بإحدى منظمات الأعمال وأن تكون النتائج التي تمت الوصول إليها مؤشر إمكانية تطبيقه على منظمات أخرى تعمل في نفس المجال ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية بتحسين الأداء نجد أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية لتحسين الأداء من خلال إجابات المكفوفين وبالتالي نجد أن الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء ارتباط قوي وبالتالي يدرك العاملان ما هو مرغوب وغير مرغوب بالعمل مما يساعد على توجيه سلوك العاملين نحو الأفضل في إطار الظروف التنظيمية المختلفة لتركيز جهود المنظمة نحو المستفيد ، والاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين والالتزام بالقوانين فتشكلت للعاملين معتقدات راسخة تدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية ف بيئة العمل ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار ، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة على الإدارة مواكبة التقدم والتطور في مجال التكنولوجيا أكثر فأكثر لأنها تعني تقديم خدمات أفضل للعميل وهي التوسع الكبير في استخدام الكمبيوتر حيث يؤدي إلى السرعة لتقديم الخدمات وتقليل الأعباء البيروقراطية كذلك توفير الوقت لكل من العميل والعاملين في البنك مما يؤدي إلى زيادة حجم المعاملات المالية.

12-دراسة (نصرالدين إسحاق تاقبو 2011م) بعنوان أثر المشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمية بالمصارف السودانية (تاقبو، 2011م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى تأثير الثقافة السائدة على مواقف التغيير التنظيمي ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمشاركة المعرفية واختبار تأثير المشاركة المعرفية على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية بجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها يعطي قطاع المصارف أهمية كبرى لبعد ثقافة الانجاز بالمشاركة وتوجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمي ووجد أن المشاركة المعرفية تتوسط توطاً جزئياً بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها ضرورة تفعيل ثقافة الاتساق

والثقافة التكيفية في حالة التغيير التنظيمي وتعزيز ثقافة الانجاز بالمشاركة ودعم المشاركة المعرفية في جميع المستويات.

العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية والثقافة التنظيمية : -

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة في المصارف العاملة بولاية الخرطوم و لتحقيق أهداف الدراسة تم الإطلاع علي العديد من الدراسات و البحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم ربطها بالعلاقات ما بين متغيرات الدراسة التي تم تناولها في النقاط التالية :

العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة : -

تعتبر المعرفة هي القوة وهي اثن من موارد المنظمة إذا استخدمت بالطريقة الصحيحة حيث اشار Peter Druker 1993 أن المعرفة أصبحت تعتبر المورد الأساسي بدل من كونها أحد موارد المنظمة لذلك على المنظمات أن تهتم بها و تحاول ضمان وجود المعرفة المناسبة في الوقت المناسب الذي تحتاجه .

وعليه فان التشارك في المعرفة بين الموظفين فيما بينهم أو بين الموظفين و الزبائن هو الوسيلة لتحقيق النجاح للمنظمة حيث أن مستقبل المنظمة يعتمد على معارف أفضل لموظفيها كما أن الانتقال إلي الوضع الأفضل يحتم علي المنظمة التأكد من أن لها المعرفة الصحيحة و الملائمة للتطبيق (أفطي جوهرة 2014م)

لقد اتجهت الكثير من الدراسات في عصرنا الحالي إلي أظهار العلاقة الترابطية والسببية بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة ولكن أغلب هذه الدراسات و الأبحاث انصرفت نحو التطاير النظري و الوصفي لهذه الدراسة و إشارة دراسة (أم الخير مرادسي 2016م) أن أهم مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات هو مدخل الموارد الغير ملموسة و تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم الموارد غير الملموسة فهي تمثل المحرك الأساسي للطاقات و القدرات و تؤثر على أداء الموارد البشرية و تحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها وكذلك من خلال غرس قيم متميزة فيهم من أهمها قيم الإبداع وتجديد وتبادل المعارف و مشاركتها وروح التعاون بين العاملين وغيرها من القيم التي لها التأثير الإيجابي على أداء المنظمات و تحقيق التفوق التنافسي الذي يؤدي بدوره إلي الميزة التنافسية المستدامة ، و تشير دراسة (

خمقاني (عنترة 2018م) أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة قصدي مرباح بورقلة تحصلت الدراسة إلى أن العلاقة الارتباطية بيت التشارك المعرفي كمتغير مستقل وأداءالأستاذ الجامعي كمتغير تابع علاقة طردية قوية وقد توصلت دراسة (شذي عبود شاكر 2015م) و التي طبقت على عدد من المصارف غير الحكومية العراقية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية قيادة التكلفة و الميزة التنافسية المستدامة للمصارف عينة الدراسة بالإضافة إلى دراسة (عمر الشريف ، قمري حياة 2016م) و التي طبقت بمجمع صيدال لصناعة الأدوية حيث توصلت إلى أن إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً إيجابياً على تحقيق الميزة التنافسية ، كما أشارت دراسة (لميس يوسف أحمد القرنة 2014م) بالتطبيق على المشروعات الصغيرة و المتوسطة الحجم في مدينة عمان وتوصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بإبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشروعات المتوسطة و الصغيرة في مدينة عمان بالإضافة إلى دراسة (حسين الطيب بورقده ، ناريمان بشير دريس 2015م) بالتطبيق على حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للألكترونيات خلصت نتائج الدراسة إلى وجود اثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل ، نوعية عمل الموارد البشرية ، وعلي الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية .

وقد توصلت دراسة (حاتم علي عبدالله الحمداني 2018م) التي طبقت على عينة من اعضاء هيئة تدريس كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية أوصت بزيادة التفعيل للعوامل الاجتماعية و التنظيمية في الكلية من خلال دعم الإدارة العليا لجهود التشارك عبر التحفيز للأفراد على تبني سلوك التشارك علي المستوى الفردي فضلاً عن تفعيل العوامل الاجتماعية و التنظيمية من خلال بناء ثقافة العمل الجماعي و تنشيط راس المال الاجتماعي .

بالإضافة إلى دراسة (محمد إبراهيم حسن محمد 2016م و) التي طبقت على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة وخلصت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة يمتلكون نوايا واتجاهات إيجابية نحو مشاركة المعرفة كما أشارت دراسة (s.chau2018) يهتم الباحثون لاكتشاف أنشطة تبادل المعرفة لان هذه الأنشطة هي حجر الزاوية في أنشطة إدارة المعرفة الأخرى .وأيضاً أشارت دراسة ثروت عبد المجيد عبدالحافظ ، ياسر فتحي

المهداوي 2015م و التي طبقت في كليات التربية في بعض الجامعات العربية وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة إن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الأربعة تقع في المدى المتوسط وتؤكد الحاجة لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس كما أكدت النتائج عن دور العامل التنظيمي في تحديد ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات محل البحث بالإضافة إلى دراسة (مي نجيب ذوابي 2015م) التي طبقت على الجامعات الأردنية الخاصة وتوصلت إلى نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للتشارك بالمعرفة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية (الابتكار ، الإنتاجية ، المسؤولية الاجتماعية) وإشارت دراسة (المجذوب ناصر مفتاح 2012م) بالتطبيق على عينة من الشركات العاملة في قطاع البترول بالسودان أظهرت نتائج البحث إلى وجود علاقة قوية بين المشاركة المعرفية وتمكين العاملين و الأداء الوظيفي في الشركات عينة البحث .

وناقشت دراسة (داؤود سليمان المحمد 2013م) بالتطبيق على شركات القطاع العام الصناعي في سوريا وتوصلت إلى وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة و ادوات تكنولوجيا المعلومات - الهيكل التنظيمي - أنظمة الحوافز - قدرة امتصاص المعرفة الغموض السببي على الأداء التنظيمي و أن ابعاد الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي تدعم عملية نقل المعرفة بدرجة متوسطة .

الثقافة التنظيمية كمتغير معدل : -

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في علاقة مع مجموعة المتغيرات فقد أشارت دراسة (محمد عصام محمد 2017) العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بولاية الخرطوم في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل وأن أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أن ليس هناك تأثير إيجابي للدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار أما دراسة (النور قذف نوجي طوفا 2018م) التي تم أجراؤها على عينة من المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم وهدفت الدراسة إلى اختيار أثر عوامل البيئة الخارجية علي أداء المؤسسات العامة بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة السودانية وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لعوامل البيئة

الخارجية للتخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية ، العوامل التكنولوجية ، العوامل السياسية) في أداء المؤسسات العامة في عنصري (الكفاءة الفاعلية) بينما دراسة (إسرائ عادل وآخرون 2016م) والتي طبقت على الشركات الصناعية السودانية و التي هدفت إلى اختيار أثار التسويق الريادي على الميزة التنافسية الصناعية في السودان ، وكذلك دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية مستخدمة إيجابية الموارد التي تم بواسطتها تطوير العديد من الفرضيات و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان كما أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تضعف العلاقة . بينما اشارت دراسة (معالي عباس الشريف 2018م) و التي طبقت على عينة من المصانع بولاية الخرطوم هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الاداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجه والأداء المؤسسي ، ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي وهدفت دراسة (إحسان الطيب عبد الجليل و آخرون 2016م) للتعرف على اثر عوامل جودة الخدمة الداخلية للمنظمة على المشاركة المعرفية في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة الخدمة الداخلية و المشاركة المعرفية و أن الثقافة التنظيمية تعدل هذه العلاقة .

أما دراسة (2019 Kibra Francis Iosph owinom) والتي طبقت على مؤسسات التمويل الأصغر في كينيا تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء مؤسسات التمويل الأصغر وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على الأداء السوقي وأن الثقافة التنظيمية في مصدر رئيسي للميزة التنافسية المستدامة في صناعة التمويل الأصغر وعلاوة على ذلك نخلص إلى أن ثقافة السوق تعزز الاستقلال المالي و الاستدامة على المدى الطويل . وهدفت دراسة (إحسان الطيب عبد الجليل وآخرون 2016م) للتعرف على اثر عوامل جودة الخدمة الداخلية للمنظمة على المشاركة المعرفية في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة الخدمة الداخلية و المشاركة المعرفية و أن الثقافة التنظيمية تعدل هذه العلاقة .

الخلاصة : -

في هذا الفصل الأول من الدراسة ، تم تناول المقدمة العامة للدراسة وتوضيح المشكلة والفجوات البحثية وصياغة التساؤلات وأهداف الدراسة ، كما تم توضيح الأهمية النظرية العملية للدراسة ، حدود البحث والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة أما الفصل الثاني من هذه الدراسة سيتم فيه عرض الإطار النظري للدراسة وأدبيات الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة .

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول : المشاركة المعرفية

المبحث الثاني:الميزة التنافسية المستدامة المفهوم والتعريف ،

واستدامة الميزة التنافسية ، ومتطلبات بناء الميزة التنافسية

المبحث الثالث :الثقافة التنظيمية،المفهوم، والأهمية، ومستويات الثقافة

التنظيمية والخصائص والمكونات

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول

المشاركة المعرفية

أولاً: المعرفة : (Knowledge) : -

لعله من المهم في البداية التطرق لمفهوم المعرفة كأساس لفهم ظاهرة التشارك المعرفي، وتعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق. في اللغة يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس. (القاموس المحيط ، 595) .

يعرف (نايف) المعرفة على أنها معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها ، (أسعد، ب ت ، ص 14)، ويرى(ياسين) أن المعرفة: مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الافعال والقرارات.

أي بمعنى آخر هي عبارة عن: "معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير،(ياسين، سعد، الرفاعي، غالب، 2004، ص 25)، هناك من يرى بأن المعرفة هي ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان ،(غالب، 2004، ص 25).

كما أن المعرفة هي عملية بشرية حيث ترتبط أساساً بالتفاعل البشري

1-المعرفة هي : معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة ، (السامراني ، 2004 ، ص20).

المعرفة هي : المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى والخبرة التي تعد إطار لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة ، (نجم ، 2008 ، ص ص 25 ، 26).

إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنتظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساساً فاعلاً لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وتزيد من كفاءة أدائها. ويؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، والمعلومات، والمعرفة) حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف و رموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلًا أو تركيبًا، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، والمعرفة بوصفها البسيط ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات ، (منصور، 2012م ، ص 6).

ويمكن توضيح ذلك بالشكل

شكل رقم (1/1/2) التسلسل المنطقي للمعرفة



المصدر: مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، 15 - 17 ديسمبر، 2012، جامعة الجنان طرابلس - لبنان، ص 6.

2-أهمية المعرفة :-

على الرغم من التذكير الواسع بأهمية المعرفة كمصدر حيوى للميزة التنافسية فإن هناك فهماً محدوداً لكيفية خلق وإدارة المعرفة بصورة ديناميكية في منظمات الأعمال، لذلك أن إدارة المعرفة أصبحت من أكثر المداخل الإدارية انتشاراً في الوقت الحاضر.

لذلك أننا نعيش اليوم في مجتمع قواعد المعرفة لأنها تمثل مصدر القوة للجودة العالية لأن عالم اليوم يتميز بالتغير فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنافسين والتنظيمات ، حيث أن هذا التغير يتم بصورة سريعة ومن ثم فهناك ابتكارات مستمرة ، والمعرفة هي التي تعطى القوة للابتكارات أن تصبح مصادر مهمة لمزايا تنافسية مستدامة ، (رفاعى، 2006م، ص 10).

3-مداخل المعرفة:-

درست المعرفة من مداخل مختلفة منها المدخل النفسي المعرفي لتكوين الإستراتيجية والذي شخصت بموجبه ثلاثة مكونات معرفية هي:

أ. الإدراك.

ب. التعلم.

ج. التفكير ، (الكبيسي، المرجع السابق، ص 18)

4-هرمية المعرفة:-

تتمثل مستويات هذا الهرم في، (عبلة، ب ت).

أ. البيانات : هي مجموعة من الحقائق، والقياسات، والإحصاءات وتكون ليست ذات

قيمة بشكلها الأول هذا ما لم تعالج وتتحول إلى معلومات .

ب. المعلومات: تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت

ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين.

ج. المعرفة : المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو

إيجاد شئ محدد.

د. الخبرة : مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة ، لكن بأسلوب فطري

عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو

حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر.

هـ. القدرة: وهي المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات، وهذه الأخيرة تكون المعرفة ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة.

وهذا ما سيتم شرحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (2/1/2) هرمية المعرفة



المصدر: حمادي عبله، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة حالة مؤسسة ENAD SIDET بسور الغزلان ، رسالة ماجستير ، جامعة أكلي مهند والحاج والبويرة ، 2013م) ، ص 10

ثانياً: إدارة المعرفة (Knowledge Management) :-

1-نشأة إدارة المعرفة: تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه فقد درج الفلاسفة عن الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً منذ مطلع التسعينات عام 1980م في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار أدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة Knowledge is Power ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفة جيد أطلق عليه هندسة المعرفة Knowledge Engineering ومع ولادته إستحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري الإداري ، (ربحي مصطفى عليان، 2015، ص 137).

2- مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management Concept) :إدارة المعرفة هي:

هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها ، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة ، وحل مشكلات التعلم التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي ، (سمراء كحلات،.

إن إدارة المعرفة عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء " أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، بإضافة القيمة للشركة من خلل الابتكار والتطبيق و تكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.

هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.(اللامي ، 2010 ، ص 179). ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة وتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة الواردة في إطار هذا المدخل بأنها عملية إيداع أو اكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء المؤسسي.

كما عرفت بأنها عملية إيداع وتخزين المعرفة والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة أصلاً والعمل على تطويرها مستقبلاً ، (اللامي ، المرجع السابق ، 2010 ، ص 179).

إدارة المعرفة :هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة، (نجم عبود نجم ، 2008 ، ص 92).

4-ويحدد (Nissen and Espino ,2000) أن إدارة المعرفة يمكن النظر إليها من خلال بُعدين هما :

أ. البُعد الأول : دورة حياة إدارة المعرفة :-

حيث يمكن وصفها بأنها تتابع للأنشطة بتكرار مناسب لتطبيق مراحل إدارة المعرفة ، حيث يمكن عرض عدة نماذج لدورة حياة إدارة المعرفة لاستنتاج أو لتطوير نموذج عام لعملية إدارة المعرفة.

ب. البُعد الثاني : مستوى إدارة المعرفة :-

ويشمل ذلك كل من الأفراد والكيانات المجمعّة حيث يمكن التفرقة بين المجموعات المرتبطة بالجماعات الصغرى مثل فرق العمل أو الإدارات الوظيفية وبين المنظمات المرتبطة بالمجموعات الكبرى مثل المنشآت أو الشركات ، وهذا البُعد وثيق الصلة بموضوع نطاق إدارة المعرفة وامتداداتها من فرد واحد مروراً بفرق العمل وإنهاءً بالمنشأة ككل، (رفاعي، المرجع السابق، ص ص 12 - 13).

5-عوامل نجاح إدارة المعرفة:-

تندرج عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن مايلي، (عبلة، مرجع سابق، ص 48):

أ. وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

ب. تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

ج. التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.

د. تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.

هـ. مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

و. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

ز. التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم

6-أهداف إدارة المعرفة:-

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي، (الزطمة، 2011م، ص 31):

أ. تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.

ب. بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

ج. تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.

د. نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.

هـ. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.

و. تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.

ز. الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.

ح. تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

ط. تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.

ي. نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

ك. تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.

ل. الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

7-مبررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة: أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة دراسة (الرفاعي وياسين، 2004:3) ، (Mayers, 2004:32)، (Wickham, 2001:233) وغيرها من الدراسات والتي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد، يمكننا ان نجملها فيمايلي، (نضال محمدالزطمة، المرجع السابق، ص 32):

أ. تحسين عملية اتخاذ القرارات إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

ب. تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.

ج. يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.

د. يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.

هـ. يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.

و. يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين ، (الزطمة، المرجع السابق، ص ص 32 - 33).

ز. تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

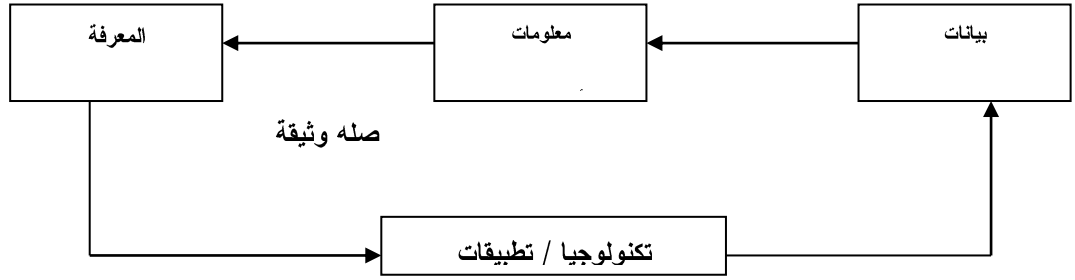
ح. العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.

ط. العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعنى أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد، (الزطمة، المرجع السابق، ص 33).

8- إستراتيجية إدارة المعرفة :-

تتضح طبيعة المعرفة من خلال نموذج (البيانات - المعلومات - المعرفة - التكنولوجيا) ، حيث أن الأنشطة هي التي تحدد العمليات مثل عمليات الإنتاج حيث تقدم بيانات فقط ، وهذه تعتبر تدفقات غير مهيكلة تتكون من أرقام أو خصائص ذات صلة وثيقة حينما يتم النظر إليها داخل محيط مشاركة محدد ، وتتحول البيانات إلى معلومات لإظهار الهياكل والأنماط أو الأشكال داخلها ويتم ذلك من خلال تحليل هذه البيانات ، فإذا تم استغلال تلك المعلومات بالمنظمة فإنها تنشئ أو تكون المعرفة (على سبيل المثال المعلومات التي تساهم في تخفيض التكلفة وتحسين المنتج وتحسين أداء العملية أو تطوير مفاهيم جديدة للسوق) ومن ثم تكوين معرفة للمنظمة وأخيراً فإن المعرفة ربما تنتشر بواسطة التكنولوجيا (على سبيل المثال الطريقة الجديدة أو الآلة الجديدة) ويأخذ هذا التأثير شكل دائرة التغذية العكسية . ويتضح ذلك من الشكل التالي ، (رفاعي ، المرجع السابق، ص، 22) :

شكل رقم (3/1/2) يوضح نموذج البيانات-المعلومات-المعرفة-التكنولوجيا



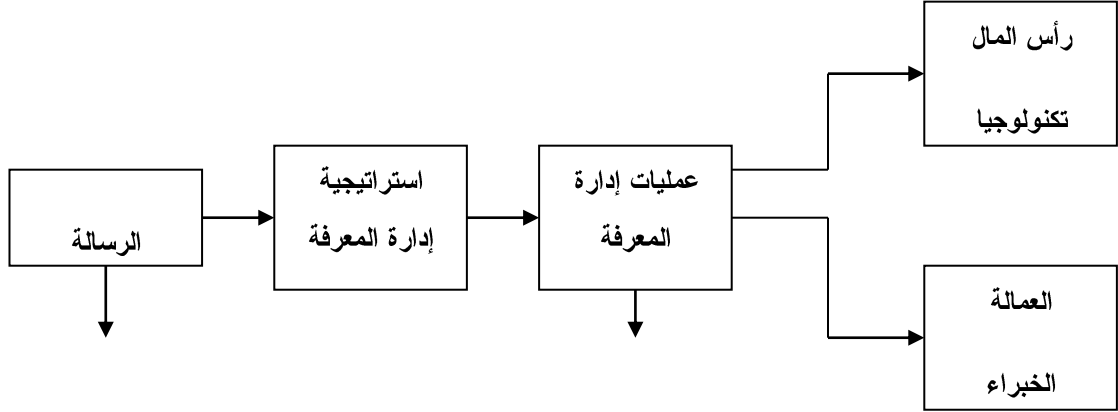
المصدر : نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الناشر الجامعة الإسلامية- غزة، 2011م، ص 31.

ويوضح نموذج (البيانات ، المعلومات، المعرفة ، التكنولوجيا) أن الاستغلال الأمثل للمعرفة يحقق مزايا تنافسية مستدامة ويتم ذلك من خلال عدد من العمليات التحويلية مثل تحليل البيانات والاتصالات لنقل المعلومات، وهذه العمليات يجب أن يتم إدارتها بكفاءة وفعالية كما يتطلب ذلك أيضا إستراتيجية لإرشادها وتوجيهها، وأن تتكامل هذه الإستراتيجية مع رسالة المنظمة .

ويمثل ذلك مبادئ أساسية وهامة فالرسالة ذاتها تحدد أو تعرف المعلومات التي تشكل المعرفة اللازمة للمنظمة ، هذه المعرفة تتمثل في المعلومات التي تسهم في تحقيق الرسالة العامة للمنظمة ، وبالمثل تسلك إستراتيجية الأعمال ذلك وهذه الترجمة لرسالة إلى إستراتيجية ثم إلى عمليات أفضل كمديرون للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين .

يتضح من الشكل التالي ، (رفاعى ، المرجع السابق، ص 23) :

شكل رقم (4/1/2) يوضح الرسالة - الاستراتيجية



المصدر : ممدوح عبدالعزيز رفاعى، إدارة المعرفة مفاهيم - مبادئ - تطبيقات، الطبعة الثالثة، دار الكتب والوثائق القومية، 2006، ص 10.

ويجب ملاحظة أنه بنفس الطريقة فإن الإستراتيجية ربما تكون ملحة ، الفعلية

وتقع استراتيجيات إدارة المعرفة فى ثلاث تقسيمات هى :-

أ- إحراز أو الاستحواذ على المعرفة .

ب- الاحتفاظ بالمعرفة .

ج- استغلال المعرفة :

ويمكن توضيح ذلك كما يلى :

1-إحراز أو الاستحواذ على المعرفة :-

كما يجب على المنظمات أن يكون لديها استراتيجية حتى ترشدها للاستحواذ على المعرفة الجديدة وحتى تكون قابلة للتطبيق في المستقبل.

فيجب علي المنظمة أن يكون لديها عمليات يمكن من خلالها الحصول على هذه المعرفة الجديدة يمكن إحرازها أو الحصول عليها من طريقين رئيسيين هما، (رفاعى ، المرجع السابق، ص

:24)

أ- الحصول على المعرفة من خارج المنظمة ويتم ذلك من خلال شرائها ، تعيين خبراء أو الترخيص من خلال براءة الاختراع.

ب- خلق المعرفة داخليا بالمنظمة ، من خلال أنشطة البحوث التطبيقية أو من خلال إحرازها بواسطة الخبرة المتاحة لدى العاملين.

وتعتبر هذه العمليات حيوية للأداء المستقبلي للمنظمة، فيجب ملاحظة أن كل أجزاء المنظمة تولد المعرفة لنوع واحد أو أكثر وسوف يؤثر جزء واحد أو كل الأجزاء علي الميزة التنافسية بدرجات متفاوتة، فإدارة المعرفة للمنتجات مثل خلق الأفكار ، نظم إدخال البيانات هي محدد الأغراض (الأهداف) للاستحواذ علي المعرفة، والنظم الأخرى (مثل البحوث والتطوير) تخدم نفس الغرض ولكن تظل لمدة طويلة.

2- الاحتفاظ بالمعرفة:-

الغرض من إستراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة هو ضمان (المحافظة على) قاعدة المعرفة بالمنظمة هذه المعرفة هي حيوية للأداء الحالي للمنظمة، وكذلك يجب أن يتم ضمانها (صيانتها) في النقطة التي يتم استغلالها عندها.

ومن وجهة نظر المنظمة، لا توجد اختلافات مادية بين الاحتفاظ بكل من المعرفة الواضحة و المعرفة الضمنية ، ولكن العبرة بإمكانية الوصول ثم استغلال تلك المعرفة، ومن ثم التأكيد علي مدى ملكية المنظمة لها.

على أي حال فإن الاختلافات الكبيرة بين المعرفة الواضحة و المعرفة الضمنية تنشأ حينما يتم اختبار سهولة الوصول إلي تلك المعرفة وقدرتها على التحدى أو متطلبات الاحتفاظ بها داخل حدود المنظمة ،(ممدوح عبدالعزيز رفاعي ، المرجع السابق، ص 25). ويمكن القول أنه إذا كانت المعرفة لا يمكن التعبير عنها بوضوح فإنها تكون غير موجودة فكما سبق توضيحه من طرق الاحتفاظ الأخرى، فهناك طرق أخرى يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها شمول التدريب للعاملين Cross Training والتدريب أثناء الوظيفة On the job training كما يتطلب نشر المعرفة تأسيس نشاط الاحتفاظ ، وذلك لأن المعرفة يجب أن تظل متاحة لنقطة الاستغلال، ويجب أن يتم مشاركة المعرفة وذلك لحمايتها من الفقد أو الضياع وفي حالة عدم حدوث ذلك فإن المنظمة يجب أن تسلك طريق البحوث و التطوير أو على الأقل أن يكون لديها عديد من

الخبراء يعملون طوال الوقت. ومما لا شك فيه أن معظم نواتج إدارة المعرفة مثل مجموعة البرمجيات Groupware ونظم الخبرة تمثل أدوات أولية لتصميم وتخزين المعرفة ونشرها

3- استغلال المعرفة:-

يمثل استغلال المعرفة التقسيم الأكثر حيوية لإدارة المعرفة و ذلك لتحقيق شروط المزايا التنافسية ، نظراً لأن الاستغلال الناجح للمعرفة هو الذي يبرر وجود المنظمة اقتصادياً . وبصورة عامة فإن المعرفة التي يتم حفظها بالمنظمة ربما يتم استغلالها داخلياً عن طريق المنتج Producer أو مقدم الخدمة، أو يتم استغلالها خارجياً عن طريق الترخيص ببراءة الاختراع أو التزود بالخدمات الاستشارية ، وتعتبر العمليات التي يتم من خلالها حمل المعرفة بواسطة المنظمة إلى السوق من ضروريات الأداء الحالي و المستقبلي للمنظمة ، على هذا المنوال فإن إستراتيجية الاستغلال تسجل في طياتها كل من الابتكار والتحسين المستمر،(رفاعي، المرجع السابق، ص 26).

ثالثاً: مشاركة المعرفة: Knowledge Sharing :-

1-تعريف مشاركة المعرفة: باختلاف وجهات النظر، الوضعيات، والحاجات، قدم الباحثون تعاريف متنوعة للتشارك في المعرفة أو مشاركة المعرفة أكثر الاختلافات بين الباحثين أن بعضهم اعتبر عملية التشارك في المعرفة تهدف إلى كسب خبرات ومعارف جديدة، وبالتالي فهي عملية تحويل للمعرفة.

بينما يرى آخرون أن تحويل المعرفة ليس إلا مرحلة من مراحل لتشارك في المعرفة، حيث أن التشارك في المعرفة يتضمن أيضاً كسب معارف جديدة من خلال عملية التعلم وتطبيق هذه المعرفة من قبل مستلم المعرفة.

ويقصد بالتشارك في المعرفة : تهيئة المعلومات حول المهام ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، تطبيق السياسات وتطوير أفكار جديدة ويحدث التشارك في المعرفة من خلال عملية تعلم ديناميكية عن طرق التشارك المستمر بين المنظمة، الزبائن، الموردین، من أجل الابتكار، (ذيب ، 2008، ص 32).

وبوجه عام تعد عملية تشارك المعلومات والخبرات بين العاملين مكوناً أساسياً من مكونات إدارة المعرفة وعملية محورية ضمن عملياتها، والتي تشمل أيضاً اكتساب المعرفة، وتخزينها، وتطبيقها، وتقويمها، (ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، 2015، ص 484).

2- التشارك في المعرفة: Knowledge Sharing :-

نشاط يتم بموجبه تبادل المهارات والخبرات بين الأفراد على مستوى المنظمة أو المنظمات ، (الصقري، ب ت).

تعرف مشاركة المعرفة بأنها : العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد.

وفي هذا الإطار فانه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي:

1/ يمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المنظمة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لخرن المعرفة ،من خلال هذا المعنى فان المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجدها و يفهمون هذه المعرفة للعمل بها.

2/ يمكن اعتبار مشاركة المعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها .

3/ المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني ان يكون من يملك المعرفة قادراً وراغباً في مشاركتها مع الآخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة في المعرفة.

مما سبق نستنتج أن مشاركة المعرفة هي عملية مهمة لدعم الإبداع في المنظمات (Organization innovation) كما هو مهم جداً لدعم أداء المنظمات و تطوير معرفة الأفراد الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال التبادل (Exchange) أو النواحي الاجتماعية (Socialization) وفيما يلي توضيح لهذه العمليات الفرعية لمشاركة المعرفة.

Exchange التبادل في المعرفة: يركز على مشاركة المعرفة الصريحة ويستخدم الاتصالات ونقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

(Socialization) كعملية لنقل المعرفة ومشاركتها فهي تسهل المشاركة للمعرفة الضمنية مما يسهل عملية خلق معرفة ضمنية جديدة لدى المستشارين.

لا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة داخل المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية انتقال المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة، أن عملية نقل المعرفة (Knowledge Transfer) هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

أشكال مشاركة المعرفة: أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود ، (الطاهر، منصور ، 2011م، ص 10 - 11) :
* **الشكل المقصود :** ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد ، او من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات ، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

* **الشكل غير المقصود :** ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال : الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك

رابعاً : أهداف مشاركة المعرفة:-

يمكن إيجاز أهداف التشارك في المعرفة من خلال الآتي ، (جوهرة، 2014م، ص 48):

1- تطوير موضوعي للمفاهيم؛ إنشاء فضاء للتفكير تصميم مجالات للقاءات إنتاج المعارف المساعدة على التغيير.

2- كما أن التشارك في المعرفة يهدف إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال: كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة، نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين؛ الاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء في التشارك في المعرفة معه.

2- أن التشارك في المعرفة يهدف إلى كل من تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبون وفرق العمل، تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة، جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق، جمع المعارف الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.

خامساً : أهمية مشاركة المعرفة:-

يتم تلخيص أهمية التشارك في المعرفة ، (جوهره، المرجع السابق، ص 49):

1- يساعد التشارك في المعرفة الموظفين في الخط الأمامي من تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات.

2- يساهم التشارك في المعرفة من رفع الفعالية، الإنتاجية، الجودة، والابتكار، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين العمليات.

3- يحقق التشارك في المعرفة الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ عليها.

4- إن تطبيق التشارك في المعرفة يؤدي إلى تفعيل الابتكار، عمليات الإنتاج، التصميم التنظيمي، وجودة المنتجات.

5- تستخدم المنظمة نتائج التشارك في المعرفة كوسيلة تعليمية، تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين.

6- يعد التشارك في المعرفة على مستوى الفرد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأن الفرد يعد مصدراً للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن خلق معارف جديدة.

7- إن التشارك في المعرفة يخفض من تكاليف التدريب.

8- يساهم التشارك في المعرفة في تحسين مهارات الفرد التنظيمية.

9- يساهم التشارك في المعرفة في تحسين أداء الفريق، من خلال خلق جو من الثقة، شروط ملائمة للتفكير الجماعي، وتطوير للمهارات الفردية لأعضاء الفريق.

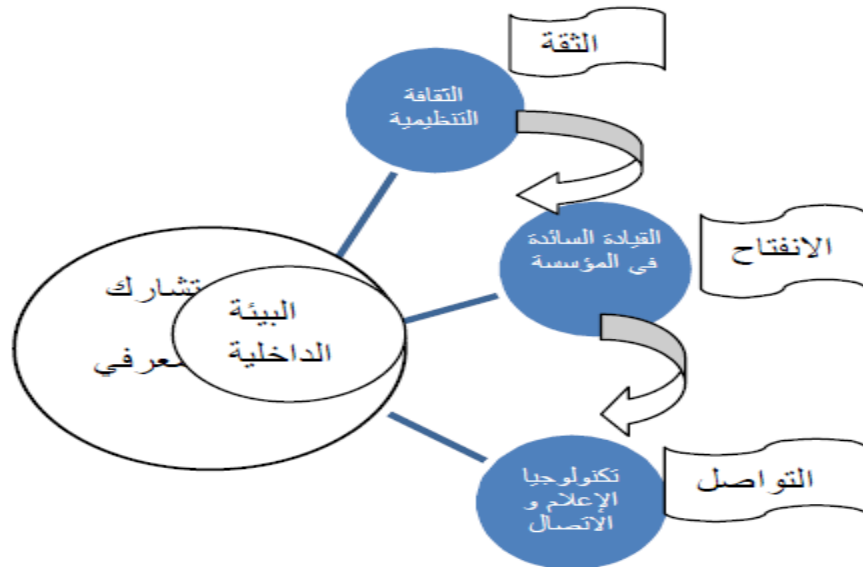
10- يساهم التشارك في المعرفة من تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة مبيعات المنظمة من منتجات- خدمات.

سادساً : مقومات مشاركة المعرفة (عوامل البيئة الداخلية): تعددت العوامل التي أدرجت تحت إطار البيئة الداخلية للمؤسسة نذكر على سبيل المثال الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقة، الثقافة التنظيمية... وغيرها.

لا يحدث التشارك المعرفي في المؤسسة دون وجود ثقافة تشجع على التشارك المعرفي أو قيادة تشجع على الانفتاح وتدعم الاتصال أو توفر تكنولوجيا تسهل تبادل المعارف، لو وجدت كل من هذه العوامل بمعزل عن بعضها البعض لا يمكنها النجاح في تحقيق التشارك المعرفي لكن لا نستطيع أن نقول عن إحداها أنها الحلقة الأقوى لأن كل منها مرتبط بالآخر ومكمل له حيث باجتماعها معا يمكن للمؤسسة تحقيق أفضل مستوى للتشارك المعرفية.

و الشكل التالي يوضح ذلك ، (عبدالمالك ، 2015م، ص 8):

الشكل رقم (5/1/2) يوضح الهيكل التنظيمي للبيئة الداخلية



المصدر: ججقيق عبد المالك، تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات، جامعة باجي مختار، عنابة(الجزائر)، 2015م، ص9.

ثامناً : الثقافة التنظيمية: -

1-تعرف الثقافة التنظيمية على انها ، (حسين وآخرون ،2006 ، ص23) : القيم والمعايير والممارسات المشتركة للأفراد داخل المنظمة"، حيث أنها تؤثر تأثيراً مباشراً على درجة التشارك المعرفي، إذ كلما كان هذا الأخير رمزاً للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة كان الاهتمام به أكثر والعكس صحيح. للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفاعلاً في تشارك المعرفة، حيث أن قسماً كبيراً من تلك المعرفة ضمني، لذا يجب تحفيز الأفراد من أجل توليدها. والتخلص من الأسباب التي تحول دون ذلك لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها والأهم من ذلك كله تأسيس علاقات الثقة، هذه الأخيرة تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل و اعتمادية الطرف الآخر.

كما أن الثقة المتبادلة تسمح للأفراد بتشجيع وتسهيل تقاسم الأفكار، حيث كلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف بدرجة عالية من الثقة، كانوا على استعداد أكبر للتبادل والتفاعل فيما بينهم. هناك عدة عوامل لإنشاء الثقة كمبدأ المعاملة بالمثل "المنفعة المتبادلة"، الاعتراف والمبادرة. إذا كانت ثقافة المنظمة تؤسس علاقات قائمة على الثقة المتبادلة بين الأفراد فإن ذلك يقع على عاتق القيادة.

2-القيادة: القيادة تتيح للأفراد فرص المشاركة في وضع الأهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسة و تضعهم أمام مسؤوليتهم الجماعية حيال مختلف القضايا والأمور مما يزيد فرص تعلمهم، (الملكاوي، 2007 ، ص 164). إذن تتطلب إدارة المعرفة نمطاً غير عادي من القيادة بحيث تركز على الانفتاح والثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة. ويجدر بنا الإشارة إلى أن شخصية القائد لها تأثير كبير على هذه العملية، فالقادة الذين يعاملون تابعيهم من الأفراد بثقة و تقدير للذات يؤثرون إيجاباً عليهم مما يؤدي إلى تشارك المعرفة وإضافة إلى تبني المؤسسة لثقافة و قيادة معرفية فاعلة تؤدي إلى دفع كل فرد إلى الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة بفضل توظيف الرصيد المعرفي الضمني، فإن هناك حلقة ضرورية لاستكمال التشارك المعرفي متمثلة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

3-تكنولوجيا الإعلام و الاتصال: أصبح لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أهمية كبيرة في تعظيم قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة و بيئة داخلية تشجع مشاركتها من خلال مختلف أدواتها التي ساهمت في ربط الأفراد ببعضهم وذلك بنشوء الجماعات غير الرسمية وتبادل المعلومات بينهم،(علي ، 2005 ، ص 87). حيث سمحت بتحريك المعرفة من وإلى مختلف أشكالها عن طريق البريد الإلكتروني،المؤتمرات الفيديوهات وغيرها ، (جي وآخرون، 2006 ، ص 296). إلا أن جوهر إدارة المعرفة و خاصة التشارك المعرفي ليس التقنيات المحوسبة إنما تدعيم و تحسين الرصيد المعرفي للأفراد، (عجلان، 2000 ، ص 51). ولهذه العوامل الثلاث دور بالغ الأهمية في التشارك المعرفي خاصة الثقافي منها، حيث أن تشارك المعرفة منوط بدور و سلوك و قناعة الفرد بإعطاء المفاتيح للوصول إلى معرفته.

4-مشاركة المعرفة في المنظمات : مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للإطلاع على هذه المعرفة، والتشارك فيها، ومن ثم استخدامها، ويعتبر التشارك في المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية ،(نجدات ، 2012م، ص8). وقد استطاعت منظمات عديدة تطوير أنظمة خاصة بها للتشارك في المعرفة التي تمتلكها كما يوضح فعلى سبيل المثال، تستخدم منظمة Anderson Consulting نظام Knowledge Exchange الذي يسمح لما يزيد على 170000 من أفرادها الموجودين في 47 بلداً الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها هذه المنظمة، ومن ثم التشارك فيها، يضاف إلى ذلك استخدام المنظمة العديد من الأنظمة والتقنيات الأخرى التي تتيح لأعضائها التشارك فيما تمتلكه من معرفة، مثل قوائم الخبراء، والمؤتمرات المرئية والشبكات، وخرائط المعلومات، وخرائط المعرفة .

5-نظام مشاركة المعرفة:-

هو نظام يمكن الأفراد داخل المنظمة من اكتساب المعرفة الضمنية أو الصريحة من بعضهم البعض هناك وجهات نظر ترى أن مشاركة المعرفة هي مثل سوق للمعرفة فكما يوجد في السوق بائعين ومشتريين،كذلك مشاركة المعرفة تحتاج إلي جذب كم من الأفراد الطالبين للمعرفة وهم المشتريين مع الأفراد المالكين للمعرفة وهم البائعين حتى يتم التفاعل بينهم

وعادة مالكين المعرفة(knowledge owner) هم:-

- أ- إما مالكين يملكون المعرفة ويرغبون في مشاركتها مع جماعات يتقنون بهم.
- ب- مالكين المعرفة يصنعون الظروف المناسبة للمشاركة في المعرفة.
- ج- مالكين المعرفة يرغبون في الحصول على مردود مادي مقابل تبادل أو مشاركة معرفتهم مع الآخرين.

اما الطالبين للمعرفة (knowledge seeker) فهم كما يلي:

1/ هم أشخاص يرغبون بالحصول على المعرفة ويستعينون بمخازن المعرفة Knowledge repository لمساعدتهم في الحصول على المعارف. وعادة يحتاجون إلى تقرير الظروف اللازمة لاكتساب المعرفة.

من هنا نجد أن مشاركة المعرفة هي شيء ضروري وهو جانب أساسي في المنظمات الدائمة التعلم (Learning Organization) حيث تدعم هذه المنظمات المشاركة وإعادة استخدام معرفة الأفراد أو معرفة المنظمات وذلك من خلال تكنولوجيا معلومات ومن خلال أدوات (Tools) مثل نظام إدارة الوثائق، وجماعات العمل، والإيميل، وقواعد البيانات المختلفة التي تكون تاريخيا نظام مشاركة معرفة الذي يجب بدوره أن يتكامل مع إضافات الأفراد والفرق الذين يستعملون هذا النظام (Fernandas et al,2004) .

إن نظام مشاركة المعرفة كان يسمى سابقا نظام إدارة الوثائق وهو عبارة عن مخازن للمعرفة تم تخزينها إلكترونيا ليسهل الوصول إليها عند الحاجة إليها، وهذه المخازن المعرفية يمكن أن تكون مركزة (Centralized) ويمكن أن تكون موزعة . Distributed.

وإدارة الوثائق تبنى على هذه المخازن من خلال إضافة التصنيفات الموجودة، وتنظيم المعلومات، ومراجعة هذه المخازن المعرفية واسترجاع من خلال المواجهة العامة (Common Interface) أو من خلال الاعتماد علي الويب (Web based).

إن تطبيقات مشاركة المعرفة تزيد من المشاركة وتساعد على مشاركة وثائق المنظمة ، كما تساعد على تصنيف الوثائق (Classification Taxonomy) مما يساعد على تخصيص مراجع للمستخدمين يمكنهم من سهولة الرجوع إلى أماكن ومخازن المعرفة للحصول على ما يريدونه من معارف وأخبار وهذا التشارك يحتاج إلى بيئة تعاونية وتدريب للأفراد حتي يتمكنون من استخدام وتشارك المعرفة بشكل جماعي مما يعزز روح الفريق.

تاسعاً : معوقات مشاركة المعرفة :-

إن تسهيل عملية مشاركة المعرفة من الأهداف التي تسعى إليها منظمات اليوم ، ألا أن هناك معوقات تحد من عملية المشاركة، أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة بما يلي:

1. الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها مع الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية .
2. مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
3. معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
4. مشاركة المعرفة الخطأ و تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
5. الشعور بالغبن والإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة، وقد يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا اشعروا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويضاً ينتظرهم(نجم، ب ت ، ص 45).

1-معيقات استخدام نظم التشارك المعرفي:-

أن أهم المعوقات التي تختص في نظام مشاركة المعرفة هو تركيز المنظمات على أن تستخدم أجهزة من خارج المنظمة من أجل استخدام المعرفة وتطبيقها وتعمل على مكافئة الموظفين الذين يقومون بهذا العمل ولكن لا تعمل المنظمات في الوقت نفسه على تحفيز الموظفين الذين يعملون على تطوير نظم التشارك المعرفي.

كذلك من أهم المعوقات لاستخدام نظم التشارك المعرفي هو عدم وجود نظم مكافئة حوسبية لمشاركة المعرفة في معظم المنظمات حيث تقتصر المكافآت على المستوى الفردي فقط حيث أن المكافآت يجب أن تكون بشكل جماعي لأن مكافأة الفرد قد تكون بسبب فكرة أو عمل ما لا يعكس عمل هذا الشخص بالقدر الذي عمل به الأفراد الآخرين في طرق العمل المختلفة لأنواع المحددة من نظام مشاركة المعرفة

تصنف نظم مشاركة المعرفة طبقاً لعملها مثل:

- أ- تقرير قواعد البيانات الطارئة.
- ب- نظم الإنذار.
- ج- قواعد البيانات ذات الأداء الأفضل.
- د- نظم التعلم من الدروس السابقة.
- هـ- نظم إيجاد الخبراء.(نجات، مرجع سابق، 2012م، ص 17).

إن مفهوم التشارك المعرفي يعني ضمناً وجود أكثر من طرف واحد من أجل التبادل المعرفي وهذا فإنه يتم بطريقته (وجهاً لوجه) ثم تم اختراع التلفون الذي لا زال مقتصرًا على اتجاه واحد للاتصال بحيث يحتم علينا الاتصالات أي أن يتم المتحدث ما يريد ثم نرد عليه وهذا لا يؤدي الغرض بشكل كامل حيث يعتمد على قناة واحدة للاتصال في وقت واحد كما أن إمكانية إرسال الوثائق والصور والرسوم والأفلام غير ممكنة وبقي هذا الوضع كتطور أفضل لاستخدام التلغراف إلا إنه بقي قاصداً عن تلبية المتطلبات والأحداث إلى أن جاء اختراع الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) التي حملت معها ثورة عالية في الاتصالات.(نجات، مرجع سابق، ص 18)

الاتصال بنموذج SMCR (المصدر، المستلم، الرسالة، والقناة)، والذي يركز على فكرة أن الرسالة التي يرسلها المرسل تعتمد على فهم مستلم الرسالة وترجمتها، وفي سياق التشارك في المعرفة

توصل الباحثون إلى أن هناك خمس مجالات تؤثر على تطبيق عملية التشارك في المعرفة، هي - :

- I. العلاقة بين المصدر والمستلم.
 - II. نوع المعرفة ومكانها.
 - III. اتجاه التعلم للمستلم.
 - IV. قدرة من هو مصدر للمعرفة على التشارك فيها.
 - V. المحيط الذي تحدث فيه أنشطة التشارك في المعرفة.
- وتحتاج عملية التشارك في المعرفة إلى قناة اتصال، والتي يمكن أن تكون عبارة عن اجتماعات فعلية، مثل: المناقشات المنتظمة، ورشات العمل، وأماكن التدريب. وقد تكون

الاجتماعات افتراضية، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل: المؤتمرات التليفونية، والمؤتمرات الإلكترونية، البريد الإلكتروني وغيرها.

ويمكن تحديد قيمة قناة الاتصال من خلال ثلاثة عوامل هي:

- قدرتها على تغطية عدة عمليات للتشارك في المعرفة في وقت واحد.
- مدى سرعتها في تقديم التغذية الراجعة من المستلم .
- درجة السياق الشخصي الذي يتأقلم بسرعة مع كل الظروف. بالإضافة إلى إمكانية التعامل مع لغة الجسم، الحديث اللفظي وغير اللفظي، المظهر...الخ، في قناة الاتصال.

عاشراً : إبعاد المشاركة المعرفية

1/ نقل المعرفة : (Knowledge Transfer) :

يعد نقل المعرفة جزء لا يتجزأ من حياة المنظمة ، ومن الأمور التي تحرص المنظمات على نقلها للخبرات والدروس المستفادة ، والقدرة على معرفة الكيفية للعديد من الأمور ، ويجب أن لا يغيب عن أذهاننا أن نجعل المعرفة متوفرة لا يعد نقلاً للمعرفة بل هو نقل احتواء ، كما أن الهدف هو تسهيل التشارك المعرفي والتعاوني و الاستفادة من الشبكات الإلكترونية .

يتم أنجاز نقل المعرفة بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي ، الاتصالات والتعلم من خلال العمل والالتقاء وجهاً لوجه أو من خلال تضمينها أي المعرفة بالإجراءات والمراقبة وتبادل الوثائق حيث يتم نقل المعرفة من مخازنها المختلفة أي أماكن وجودها بين الافراد أنفسهم لكي يتم التشارك في المعرفة ففي البداية يجب أن يتم اكتساب المعرفة ثم ترميزها ، وتوضيحها بصورة تكون مقبولة للمستخدم وأن الهدف من ذلك هو تحويل المعرفة إلي عمل أو نقل التعلم إلي المنظمة أن التشارك المعرفي أكثر من المعرفة السهلة للأمور التي تزيد عملها حيث أن المعرفة والمعلومات تعتبر حرجة للدعاء فالهدف إذن هو تقليل الفجوة بين ما تعرف وما تعمل كما تعتبر نقل المعرفة متطلب سابقاً لتشارك المعرفي من أجل الميزة التنافسية (نجدات، مرجع سابق، ص 18) .

2-عوامل نقل المعرفة : -

- أ- الجهات التي تنتقل إليها المعرفة من قواعد المعرفة ، الإبداعات ، الدروس المستفادة ، البرامج ، الكتب ، الخبراء ، المقالات ، مستودعات البيانات .
- ب- الوسط الناقل للمعرفة مثل الشبكات المحلية ، البث اللاسلكي ، الخطوط الأمنية ، النصوص المشفرة أو العادية أو الغير مشفرة .
- ج- إلي أين سيتم نقل المعرفة ؟ إلي المبتدئين ، المستخدمين ، المدير ، الزبون يعزز نقل المعرفة أو تحسين المعرفة من خلال استخدام التكنولوجيا المختلفة التي يتم التعاون بين الجميع مثل الانترنت .

3-تبادل المعرفة : (Knowledge Exchange) :

أن نجاح عمليات تبادل المعرفة ونقلها يعد من أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة فالمفهوم الحديث لإدارة المعرفة يقوم على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة و المستفيدين من خارجها ، حيث أنها تركز على الاستفادة القصوى من المعرفة المتوفرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول العاملين فيها الذي هو سيلجأ نحو مواكبة التطورات العلمية و التكنولوجيا (أمين 2017م، ص 12-32).

ومع تزايد الاهتمام بنقل المعرفة داخل المؤسسات فإن عملية نقل المعرفة وتبادلها يزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وذلك للزيادة المضطردة في حجم المعرفة بالإضافة إلي أن العاملين في المؤسسة يعتمدون في شكل كبير علي التفاعل الشخصي فيما بينهم في عملية تبادل ونقل المعرفة و أن قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات لا يتم استثمارها في كامل طاقتها وكذلك افتقارها إلي وجود إستراتيجية واضحة لنقل وتبادل المعرفة .

على الرغم من أن تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات ساهمت وبشكل كبير في سهولة نقل المعرفة إلا أنه ما زالت هنالك فجوة بين منتجي المعرفة و مستخدميها في المؤسسات و أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية تتصف بالانفتاحية و التغيير أوتتصف بالتركيز علي المهمة تكون مساعدة لنقل المعرفة في حين أن المؤسسة التي تميل إلي ثقافة المنافسة أو المواجهة أو التحدي تكون أكثر صعوبة للقيام بعمليات نقل المعرفة و تبادلها و تحويلها .

4- تحويل المعرفة (Knowledge Conversion) :-

إضافة إلى كل من عمليتي التبادل والنقل المعرفي ، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة من العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة، والتي حددها كلاً من H-Tackuchi, Inonak عن طريق نموذج التدرج المعرفي كما يأتي .

التفاعل الاجتماعي: (Socialization) : ويمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة، وتحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجهاً لوجه، مثلما يحدث في المناقشات و الحوارات و فرق العمل، وكذلك أداء الأعمال الفنية، حيث يمارس العمل ويجري تصحيح الأخطاء ويعكس التفاعل الاجتماعي عملية التحليل للمعرفة الضمنية عبر أو من خلال العديد من الأفراد، وعادة من خلال دمج النشاطات التي تقام في المؤسسة بدلاً من إعطاء التعليمات الشفوية أو التعليمات المكتوبة في شكل رسمي مثال ذلك عرض بعض الأفكار الصور لبعض النشاطات يؤدي إلى مساعدة الموظفين الجدد لفهم طريقة تفكير الآخرين وفهم طريقة العمل بشكل أفضل.

التركيب (Combination) وهي العملية التي تمكن من اكتشاف معرفة صريحة جديدة و تعني هذه العملية الدمج من خلال التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي يتضمن هذا النمط تحويل المعرفة ودمج مجموعات مختلفة من المعارف الصريحة، من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي وتنتج من هذه العملية معرفة جديدة وعادة ما يأخذ تشكيل هذه المعرفة من خلال التعليم والتدريب و بالتالي يتم التأكد على أن نتيجة الدمج التي تتفاعل من خلالها المعرفة هو الوصول إلى معرفة جديدة وهو ما يسمح في تشارك المعارف الصريحة بين الأفراد من خلال جعلها أكثر انتشاراً في المؤسسة (أ بورغدة ، ب ت ، س ص 848-849) .

المبحث الثاني

الميزة التنافسية المستدامة المفهوم والتعريف، واستدامة الميزة التنافسية، ومتطلبات بناء الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة:

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية:-

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الميزة التنافسية إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر إليها الباحثون من خلالها وإلى الصعوبات التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل الإداري الهام. (بن حبيب ، 2006 ، ص 121) .

هنالك عدة تعاريف للتنافسية نذكر منها:

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية : هي الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل ظروف التجارة الحرة والسوق العادلة أن تنتج سلعاً وتقدم خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية وتحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة وزيادته على المدى الطويل (بحوث وأوراق العمل ، 2011م، ص 347) .

وتعرف أيضاً على أنها: الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة على شريحة أكبر ورقة أثرٍ إتساعاً في الأسواق التي تهتم بها (السلمي ، 2001م، ص 123) .

وتعرف التنافسية أيضاً على أنها: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد (النجار ، 2000، ص ص 11 – 12) .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول على أن التنافسية هي منظومة متكاملة للإنتاج السلع والخدمات والتي تلبي احتياجات الأسواق العالمية وهذه المنظومة تبدأ من قيام الدولة بدورها من توفير البنية الأساسية للاستثمار وتنتهي بارتفاع مستوى المعيشة للمواطن.

يعرف (Michel Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد

هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (بوشناف، ، 2002م ، ص 16).

كذلك تعرف **الميزة التنافسية بأنها:** مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لإنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسون بالإضافة إلى تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها (جرو ، 2012م، ص 178).

وتعرف **الميزة التنافسية** بأنها قدرة الشركة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول والاحتفاظ بالحصة السوقية، والأحسن من ذلك ترقيتها (أبوسالم ، 2013م، ص 50).

ويمكن تعريف **الميزة التنافسية** بأنها "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى (كربالي ، 2000م، ص 2).

تعرف **الميزة التنافسية** على أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

كذلك يمكن تعريف **الميزة التنافسية** بأنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للشركة بعض التفوق على منافسيها المباشرين (أبوسالم، مرجع سابق، ص 50).

كما عرفت **الميزة التنافسية** على أنها ميزة أو عنصر تفوق الشركة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس (خليل ، 1998 ، ص 37).

أما (Doyle) فيعرفها بأنها القيمة الكبيرة التي تقدمها الشركة للزبون، والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من الشركة، ومن ثم تزداد حصتها السوقية (بحضيه، 2005 ، ص 42).

ويضيف (العزاوي) بأن الميزة التنافسية تعد خاصية تمايز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين (Stackholde) بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين (العزاوي ، ب ت).

وهناك من عرفها بأنها هي قدرة الشركة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كشركة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم (ثامر البكري ، 2008 ، ص 192). وعرفت المزايا التنافسية بكونها خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها الشركة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن (Macmillan ، 2001 ، م 81 p). وتعرف أيضاً على أنها: "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استقلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على إستقلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (موسى وآخرون ، 2002 م، ص 174).

يرى بوسالم بأن الميزة التنافسية للشركة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون (أبوسالم، مرجع سابق ب ت، ص 51).

ثانياً : خصائص الميزة التنافسية: -

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي (الغالبى ، إدريس ، 2009 م ، ص 309):

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة.

5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

6. إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين (بوشناف 2002م، ص17).

ثالثاً : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:-

تشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو George Day 1984 عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بورتر Porter 1985 في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة ، من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري (ثامر البكري - يحمدان ، 2013 ، ص 7).

إذا كانت منظمات الأعمال في الماضي لا تواجه منافسة شديدة، فإن هذا كان ينعكس بوضوح في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نظراً للثبات النسبي الذي كان يميز بيئة الأعمال لهذا فإن دورة حياة الميزة التنافسية (الواحدة) كانت طويلة ولا تتغير بسهولة. ومع تزايد واشتداد المنافسة بمشاركة منافسين جدد يأتون من البيئات المختلفة ويتنافسون بمفاهيم وطرق وأساليب جديدة فقد أدى ذلك إلى دخولنا في مرحلة المنافسة الفائقة (طایل، 2005م ص 6).

وفي ظل هذه المنافسة لم تعد الميزة التنافسية قابلة للاستمرار لفترة طويلة (بنفس الطريقة التي أصبحت دورات حياة العمليات أو التكنولوجيا والمنتجات أقصر). وهذا ما تطلب الحديث عن الميزة التنافسية المستدامة التي على الشركة تطويرها وتجديدها باستمرار فهناك ميزات تنافسية قديمة تضعف وتخفي في الشركة، في حين أن هناك ميزات تنافسية أخرى يجب أن تنشأ وتتطور لكي تستطيع الشركة البقاء في السوق. وهذا ما دفع إلى طرق مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage). استخدمت الميزة التنافسية المستدامة في وقت مبكر فقد أشار بورتر عند اقتراحه للإستراتيجيات التنافسية سنة (1984) إلى الميزة المستدامة بشكل عابر حيث أكد أن الإستراتيجية التنافسية تساعد

على إستدامة الميزة التنافسية (Competitive Advantage. 1985 , p3)

إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة انبثق في سنة (1985) عندما ناقش بورتر الأنواع الأساسية للإستراتيجيات التنافسية ، مشير إلى أن الشركات يمكن أن تمتلك (التكلفة الأدنى أو التميز) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Ireland ,. & Hoskisson , . 2001,p5).

عرفت الميزة التنافسية المستدامة بأنها:الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها الشركة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل الشركات الأخرى.

بل أن بعض الباحثين قد ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد أي قدرة الشركة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم (Ireland ,. & Hoskisson , . 2001,p5) مرجع سابق).

ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز شركة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين (Alderson, Wroe.. " 1995,p.,193).

ويعرف Coyne الميزة التنافسية المستدامة بأنها "مجموعة الأعمال التي تقوم بها الشركة لأجل تحقيق غاياتها الإستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا⁽¹⁾، - 28 : p p , 2001 (Sanderson , ").

واتساقا مما سبق يمكن التأكيد على أن الشركة تكون لديها ميزة تنافسية مستدامة عندما تمتلك عمليات أو مراكز إنشاء القيمة التي لا يمكن استنساخها أو تقليدها من قبل شركات أخرى مما يقود إلى تحقيق ربح أعلى من الاعتيادي كما أنها تمثل ميزة متطورة بما يجعل منها ليس فقط ميزة لا يمكن تقليدها أو استنساخها وإنما ميزة (بل ميزات) متجددة ومحسنة وطويلة الأمد للشركة في ظل المنافسة الفائقة التي تجعل كل ميزة تنافسية معرضة للسطو والتقليد. حيث أن الميزة التنافسية الواحدة طويلة الأمد أو العمر (المنتج الواحد أو العملية الواحدة أو قناة التوزيع الواحدة أو المهارة التسويقية الواحدة) لم تعد ممكنة في ظل المنافسة الفائقة وإنما يجب تطوير الميزات التنافسية المتعاقبة بطريقة التحسين المستمر (أسالم، مرجع سابق، ص 69).

رابعاً : متطلبات بناء المزايا التنافسية المستدامة:-

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها الشركة الاهتمام الخاص هو عملية بناء مزايا تنافسية مستدامة، والتي تتطلب شروطاً لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك، سوف نحاول توضيحها كمايلي: (النسور ، 2009 ، ص ص: 20 - 21).

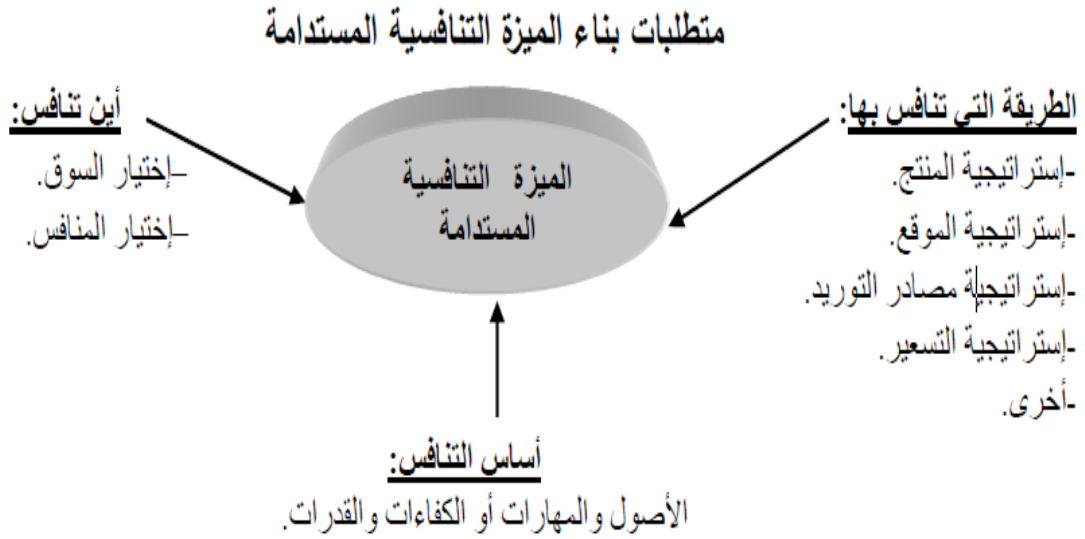
1- **أسس التنافس:** حيث بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية والتي تتركز في العنصرين التاليين:

أ/ **المقارنة المرجعية (Benchmarking):** تعتبر المقارنة المرجعية من بين أهم الأساليب في الأداء المساعدة على بناء أسس الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الاقتداء بالشركات الناجحة والرائدة، ذلك أنها تمكن الشركة من تطوير و تحسين أدائها، وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها.

كما أن الاعتماد على المقارنة المرجعية يساهم فيمايلي:

- معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين .
 - تخفيض الوقت، وذلك بالاقتداء بالشركات الناجحة مباشرة.
 - تشجيع التفكير الابتكاري في الشركة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة.
 - زيادة الإنتاجية وذلك بتطبيق أسلوب العمل المناسب من المرة الأولى.
 - الاستجابة السريعة لحاجات العملاء.
 - الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة الشركة.
- ب/ **الذكاء الاقتصادي:** يعتبر الذكاء الاقتصادي امتداداً لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة، بغرض تعزيز واستمرار الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات القيمة العالية ويعرف **الذكاء الاقتصادي** على أنه: مجموع الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة لأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها.
- ويمنح **الذكاء الاقتصادي** مجموعة من المكاسب نذكر منها مايلي:
- التنبؤ بحالة الأسواق .
 - مواجهة استراتيجيات المنافسين.

- نشر المعلومات بطريقة صحيحة داخليا.
 - الحفاظ على المزايا التنافسية .
 - الحفاظ على موقعها التنافسي تجاه المنافسين المحتملين .
 - السماح للشركات الصغيرة و المتوسطة التي تطمح في النمو من تعلم الأفضل.
- 2- **ميدان التنافس:** إن تحديد الشركة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة؛ من خلال توظيف قدرات الشركة في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.
- 3- **طرق التنافس:** حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الاستراتيجية التي تتبناها الشركة؛ إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع... الخ (جونز، ، 2008، ص 101).
- شكل رقم (6/2/2) يوضح متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 75.

خامساً : أهداف خلق الميزة التنافسية:-

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى الوصول لمجموعه من الأهداف من بينها ما يلي:

1. خلق فرص تسويقية جديدة
2. دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة او التعامل مع نوعيه جديدة من المنتجات او الخدمات
3. تكوين رؤيا مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنائها
4. خلق القيمة للعملاء لأنها أساس تحقيق الجودة و تعظيم القيمة لضمان الوصول إلى رضا العميل
5. تأكيد بقاء المؤسسة في السوق التنافسية الحالية

سادساً : عوامل المحافظة على الميزة التنافسية:-

هناك ثلاثة عوامل رئيسيه تؤثر في المحافظة على الميزة التنافسية وهي:

1-عوامل بيئية: أهمها هيكل الصناعة، بمعنى الصناعات الاحتكارية أو أن الصناعة تحكمها التنافسية الحرة ومدى وجود عوائق للتنافس مثل القوانين و التشريعات الحكومية التي تمنع المؤسسة من التمادي من استقلال إمكانياتها في استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على الزبائن بطريقه غير مشروع

2-عوامل تنظيمية: مثل حجم المؤسسة، نطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، مواردها التكنولوجية، التحالفات الإستراتيجية المشتركة فيها

3- العوامل الخاصة باستراتيجيات وتصرفات الإدارة وذلك من خلال:

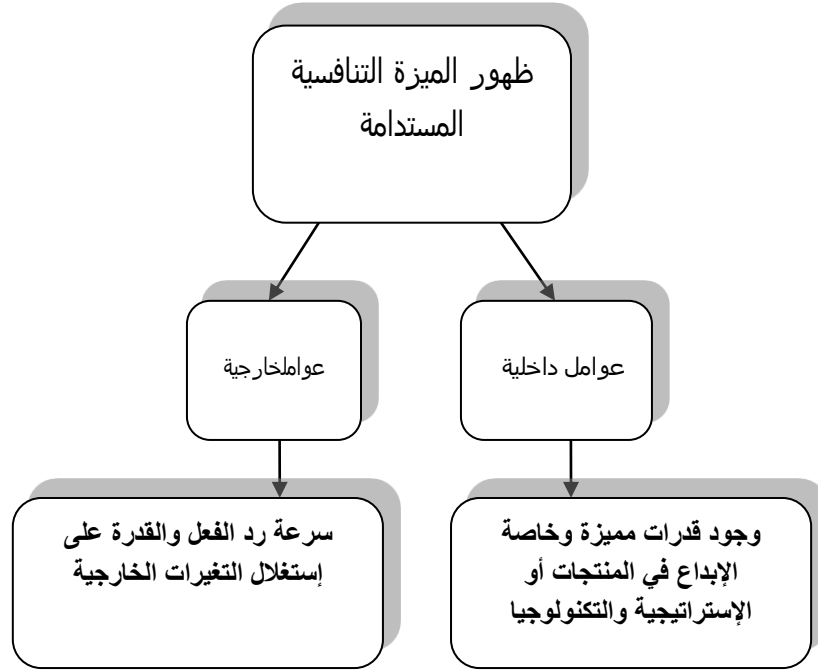
- أ- قيام المؤسسة باختراق السوق باستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة إستراتيجية
- ب- استخدام تكنولوجيا المعلومات يخلق تكاليف انتقال عاليه للعملاء والموردين وحواجز دخول أمام المنافسين(رجاء ، 2015 م ، ب ص).
- ج- تطبيق نظم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي
- د- تطوير الإستراتيجيات لتحقيق سرعة الاستجابة للعملاء كمواجهة تحركات المنافسين

هـ - إدارة المخاطر المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

4-مصادر الميزة التنافسية المستدامة:-

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه منظمة الأعمال من مواد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تتفرد بها عن منافسيها حيث تتمتع الميزة التنافسية المستدامة من داخل المنظمة بالأساس الا ان المنظمة كنظام تعمل في بيئة خارجية تؤثر ويتأثر بها لذلك فإن اي من اجزاء هذا النظام منفصلا عن البيئة الخارجية،يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية المستدامة،(رجاء ، 2015م ، ب ص)

شكل رقم(7/2/2) مصادر الميزة التنافسية.



المصدر : شارلز هيل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008، ص 101.

1- المصادر الداخلية:-

هي مدى قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء او شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين فالمطعم الذي ينتج الايس كريم مميز ومحبيب لدى العميل تمكن من خلق

ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الايسكريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الايسكريم فالابتكار و الإبداع لهما دور في خلق ميزة تنافسية مستدامة ولا ينحصر الإبداع في تطوير المنتج او الخدمة ولكنه يشمل إبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل او التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

2- المصادر الخارجية:-

وتتمثل في تغير احتياجات العمل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية التي قد تخلق ميزة تنافسية مستدامة لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات فالتاجر الذي أستورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره أستطاع خلق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق سرعة رد فعله على تغيير التكنولوجيا واحتياجات السوق من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوفير التغيرات ، ونخلص إلى القول أن اعتماد المنظمة على ميزة واحدة مثل الإنتاج بأقل تكلفة أو القدرة على إيجاد تحويل بأقل الأسعار وغيرها فإنه يمكن للمنافسين تقليدها أو محاكاتها وحتى التغلب على آثار تلك الميزة ، أما إذا كانت تمتلك ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد (وهى الميزة المبنية على المعرفة والذكاء الإستراتيجي) فإنه من الصعب على المنافسين تقليدها وهو مايشكل لها ميزة تنافسية ، (رجاء ، 2015م ، ب ص).

ومن خلال ماتم نخلص بأن المصادر الداخلية والخارجية مهمة جداً ولها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة فالمصادر الداخلية تعتبر الأساس لان الميزة التنافسية لا تحقق إلا من خلال موارد مقدرات المنظمة بمعالجة نقاط الضعف وقدرتها على استثمار الفرص باعتبار أن البيئة الخارجية توفر فرص للمنظمة وظروف مناسبة لها

3-المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة وأسباب تطورها:-

قد تتمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية لكن إذا كانت الموارد يصعب نقلها أو يصعب تقليدها كما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول وكذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والمقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة وكيفية تقليدها فمثلاً قد يكون لدى المطعم ما من

موقع جيد وبالتالي تكون له ميزة تنافسية ولكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع ، أما أن تكون لدى أعظم قدرة على تقديم الطعام سرعة تفوق المطاعم الأخرى فهي أمر يصعب تقليده ولأنه يعتمد على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين.

لذلك وجب على المنظمة أن تقوم بتهيئة وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة.

لأن تطوير الميزة التنافسية لاى منظمة يعد هدفاً واستثماراً استراتيجياً فى وقت واحد لأن وجود هذه الميزة يضمن البقاء والاستمرار في السوق. يحتاج تطويرها إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول في حشد جميع الموارد اللازمة

4- أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية المستدامة وهى:

أ. ظهور تكنولوجيا حديثة:-

تساهم التكنولوجيا فى خلق فرص جديدة فى عدة مجالات من أهمها تصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرق التسويق عبر الانترنت والتسويق الإلكتروني وحتى طرق الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل وهذا ما يدفع المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عن طريق آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تحقيق التكلفة أو تدعيم ميزة تنافسية جديدة تحقق قمة اكبر من تطلعات العميل.

ب. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:-

خاصة أن العلاقة أصبحت ترتبط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير متبادل لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة والى درجة الارتقاء بالحاجة ونظراً لهذا الاتجاه الحديث تظهر ميزة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات القائمة واستنباط حاجات ورغبات جديدة.

ج. ظهور قطاع جديد في الصناعة:

أ. يساهم في خلق فرص جديدة لتطويرها وتنمية مميزات تنافسية أخرى .

II. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها.

عادة ما تتأثر المميزات التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات (مواد أولية - ايدى عاملة- وسائل نقل- الآلات) عند ارتفاع قيمتها حيث تلجأ المنظمة هنا الى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تحقيق التكاليف ومن ثم تحقيق التميز.

د. حدوث تغيرات في القيود الحكومية.

هنالك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر أو تغير في الميزة التنافسية كأن تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج .

هـ. استثمار راس المال الفكري.

أن مفتاح نجاح المنظمة وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية وبالشكل الذي يمنحها ويعمل على رعايتها ويضمن المحافظة عليها وينبغي على المنظمات التي ترغب في تحقيق مزايا التنافسية المستدامة بالحفاظ على أنشطة البحث والتطوير لتتمكن من ابقاء نصفها في صدر المعرفة بخصوص مجال تميزها وبالتالي يضاف التميز لمدة أطول(شاكرا ، 2015م ، ص 97-101).

5-أهمية الميزة التنافسية المستدامة:-

أصبح من الضروري اليوم هو كيفية استدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد أو حتى الفهم من قبل المنافسين وهنا تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة حيث أن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون ربحيتها أكبر من ربحية المنظمات الأخرى وتكون قادرة للمحافظة عليها لوقت أطول ' لذلك تحقق أهمية الميزة التنافسية المستدامة في النقاط التالية:

أ. أنها سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال تنمية معرفتها التنافسية والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن.

ب. أنها تعد معياراً لنجاح المنظمات من غيرها.

ج. تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في ان المنظمة تتبنى استراتيجياتها اعتماداً على ميزة تنافسية مستدامة.

د. هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف للتفوق والتميز من حيث القدرة على استقلال الموارد والإمكانيات كذلك اختياراً نجع الطرق الخاصة لتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم.

مرتبطة أساساً بالإدارة لتحقيق من المنظمة والعاملين فيها ، حيث تتطلب ان ترتقي المؤسسة بأدائها على المنافسين للحفاظ على الميزة التنافسية(الحوارتي ، 2017م ص29).

6-أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

أ.الاستجابة للزبائن:-

يعتبر الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم من الأساسيات الضرورية اللازمة للاستدامة الميزة التنافسية للمنظمة والذي يهدف للربحية وان الزبون هو مركز اللعبة وهو الذي يحدد حاجاته أولاً ودور المنظمة يأتي بأن تلبي تلك الاحتياجات حيث تقوم المنظمة بإشباع تلك الحاجات حيث يعتمد التنافس بين المنظمات على من يفي بتلك الاحتياجات ، حيث إن إحدى الطرق الرئيسية لتعزيز تنافسية المنظمة هي مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات واحتياجات زبائنهم.

ب.المرونة:-

تعد المرونة من الأبعاد التنافسية الهامة على مستوى منظمات الأعمال وذلك لأنها تبرز قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم ، كما أنها تركز على الإبداع في تطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وتعرف على أنها قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج وان العديد من المنظمات تقوم باستخدام المرونة كسلاح تنافسي إذا تغير من سعة الإنتاج وقابليتها على التكيف بصورة ناجحة مع ظروف البيئة المتغيرة.

بينما يشير مفهوم المرونة الإستراتيجية الذي يركز على مدى قدرة الأعمال على تنويع استراتيجيتها ومنتجاتها وأسواقها وتشكيلها بالتوافق مع مرونة مواردها وقدراتها الإستراتيجية حيث أن للمرونة الاستراتيجية مكونين أساسيين : داخلي ويعكس مرونة ردود الأفعال تجاه حركية وتعقيد بيئة المنافسة عبر تكيف وإعادة تشكيل الموارد والقدرات الاستراتيجية وثانيها خارجي حيث يعكس مستوى مرونة الاستجابة للضغوط التنافسية الخارجية .

وعليه فإن المؤسسات يجب أن تمتاز بالمرونة الدائمة وزيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تتناسب مع متطلبات العمليات الإنتاجية لحجم ونوع المطلوب لاحتياجات المستهلك وأذواقهم.

ج. الاستمرارية:-

أن عدم استثمار الشركة في الموارد والكفاءات التي تمتلكها نتيجة لتزايد معدلات التغيير التكنولوجي وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها يؤدي إلى تآكل وتقادم الاستمرارية مما يؤدي إلى تراجع المركز التنافسي للشركة مقارنة بالمنافسين . ويجب التفرقة بين كيفية تآكل الموارد وكيفية تآكل الكفاءات ، فالموارد تتآكل عند استعمالها في حين تتآكل الكفاءات لعدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد ، ويعد قمع رغباتهم في إظهار مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية سبباً و دافعاً لاضمحلال وفناء هذه المهارات و القدرات (أبوسالم ، المرجع السابق).

7-العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في:-

الجودة المتميزة: ويهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يستلزم مع المنظمة تبنى نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات ، بغرض التكلفة التنافسية ، لابد من إيجاد طرق عملية لتحسين جودة المنتج دون زيادة تكاليفه ، وبعد تحقيق الجودة المتميزة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة وتحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.

أ.الكفاءة المتميزة : تنتشر الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال موارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق قيمتها قيمة المدخلات في إنتاج تلك المخرجات وتقاس كفاءة المنظمة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة بالإنتاج مخرجات معينة فالكفاءة هدف بعيد المدى يضمن استمرارية المنظمة.

ب.الاستجابة المميزة لحاجات العملاء : وان الاستجابة لحاجات الزبائن تعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات المنافسة ولتحقيق استجابة متفوقة لزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد إشباع حاجاتهم بشكل أفضل من المنافسين.

ج.الإبداع: ويعتبر الإبداع نجاح وتفوق المنظمات كونه يشير إلى كل ماهو جديد أو حديث ويتعلق بإدارة المنظمة أومنتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في الإبداع يمنح المنظمة شيئاً منفرداً يميزها عن منافسيها (قمري ، 2016م، ص493).

سابعاً : إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:-

تناول العديد من الباحثين وذوى الاختصاص الميزة التنافسية المستدامة بالدراسة والتحليل إلا أن معظم الدراسات تمحورت حول إستراتيجيات قيادة التكلفة والتميز ، التركيز التي تنبأها (porter) وتطبيقها واعتمادها من قبل العديد من المنظمات وتحقيقها النجاح في أكثر من قطاع على المستوى الحرفي والصناعي على حد سواء ونعرفها تباعاً وفق الآتي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: وتتمحور إستراتيجية قيادة التكلفة حول تخفيض تكاليف المنتجات إلى ادنى حد ممكن دون التأثير من معدلات الإنتاجية أو مستويات الجودة ويمكن تحقيق ذلك من خلال ارتفاع مستويات الخبرة لدى العاملين كافة فضلاً عن ارتفاع مستويات التعلم ليكون الاستثمار الأفضل لموارد المنظمة المتاحة على أفضل وجه لركن أساس لبلوغ هذه الإستراتيجية فضلاً عن التأكيد مع الكفاءة الإنتاجية التي تحقق المستويات العليا للإنتاجية بأدنى التكاليف وتسخير الإمكانيات التصنيعية والآلات والمعدات ذات القدرات العالية والعمل باستمرار على خفض التكلفة كلما أمكن ذلك سواء عليه ان يحقق للمنظمة قدرات تنافسية متميزة وأفضل من المنافسين كلما كانت تكلفتها الأدنى قياساً بالآخرين.

وبالرغم من أن قيادة التكلفة تبدو سهلة المنال إلا أن تتطلب قدرة فائقة على تحقيق التكلفة الأدنى خاصة غير المنظور إذا أن السيطرة على تكلفة الجودة تعد الخيار الأصعب والأدق لقيادة التكلفة وسط المنافسين المتزايدين.

2- إستراتيجية التميز : تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنظمة مخرجات متميزة مما يقدمه المنافسون من منتجات وبالتالي تلبية حاجات ورغبات الزبائن بأسلوب وطريقه فريدة ومتميزة كمنتجات مبدعة وبجودة عالية من خلال إدخال التميز على خطوط الإنتاج القائمة دون الإخلال أو التخلص عن ماعتمد في الخطوط الإنتاجية للمنظمات المتميزة والمعاصرة ، ومن اجل تحقيق هذه الإستراتيجية يمكن ايلاء الاهتمام الجاد بالجودة أولاً لتمكين المنظمة من التميز على منافسيها بالجودة وبعيداً عن المنافسة بالأسعار.

وتختلف المنظمات فيما بينها في إستراتيجيتها التمييز وحسب قدراتها وإمكاناتها الداخلية فهناك من يقدم قيمة فريدة للمنتج أو معالم متميزة أو سرعة في تقديم خدمات ما بعد البيع وهناك من يضع أسعار أعلى على المنتجات المتميزة لتحقيق عوائد مناسبة للخصائص المتميزة ، كما توفر العلامة التجارية للزبون الثقة بمنتجات المنظمة واقتنائها باستمرار دون عناء البحث عن المنتجات البديلة وهذا ماتوفره العلامة التجارية المميزة ليركز الزبون على الخصائص الأخرى غير الربحية التي توفر للزبون السعادة جراء اقتناء المنتج أو دفع سعر اعلي مقابل منتجات فريدة لفئة محددة من الزبائن .

وكذلك سيتوجب على المؤسسة عدم النظر إلى التمييز في قيادة التكلفة أن تكون على حساب جودة متميزة التي تعد حواجز أمام الداخلين الجيد نظراً لارتباط التمييز بالسمعة والعلامة التجارية للمنظمة المتميزة خاصة أن التميز يأتي من خلال قدرة المنظمة على أن تكون متفوقة على منافسيها في أذهان زبائنها وفي السوق سواء قدمت منتجات جديدة أو مكملتها وهنا يجب تركيز المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية على مواردها النادرة ونقاط قوتها التي يصعب على المنافسين مجاراتها وتقليدها.

3- إستراتيجية التركيز : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد من أجل التركيز على منتج أو عدد محدد من المنتجات (السلع أو الخدمات) المتشابهة جداً أو التركيز على جزء من السوق المستهدف وتركيز أنشطة المنظمة على هذا الجزء اعتماداً ، أما على قيادة التكلفة أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف ، لتكون كل من المتطلبات التنظيمية والقدرات والمهارات والموارد المتاحة لنجاح هذه الإستراتيجية من خلال استثمارها بدقة عالية .

عليه يمكن للمنظمة تحقيق إستراتيجية التركيز من خلال إشباع حاجات معينة لفئة محددة من الزبائن أو التركيز على قطاع سوقي محدداً أو عدد من الخطوط الإنتاجية أو الأسواق الجغرافية المستهدفة والمحددة بدقة ويمكن للمنظمة بلوغ ذلك من خلال تمييز منتجاتها او عبر قيادة التكلفة في هذه المجالات إذا أن التركيز على التكلفة يستهدف شريحة محددة من الزبائن أو الأسواق أو المناطق الجغرافية، (صالح، 2017م، ص 161-163). .

ثامناً : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية : -

تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية ، متمثلة في (أبوسالم ، المرجع السابق).

1- مصادر الميزة : وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلي نوعين رئيسيين:

مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من الايدي العاملة والمواد الأولية ، أذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة .

مزايا تنافسية مرتفعة و يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات لمستوي مرتفع ، على المدى الطويل من الاستثمارات المستمرة والمتركمة في التسهيلات المادية ، و التعلم المتخصص ، والبحوث والتطوير والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة والغير الملموسة في شكل سمعة طيبة ، علاقات وثيقة من الزبائن ، و حصيلة من المعرفة المتخصصة .

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة : في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة ، و القدرة علي الشراء مواد أولية رخيصة الثمن فانه يمكن للمنافس التغلب علي اثار تلك الميزة وسهولة محاكاتها أما في حال تعدد مصادر الميزة فانه يصعب علي المنافس تقليدها جميعاً .

3- درجة التحسين المستمر في الميزة : تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لايكفى ان تحوز الشركة علي ميزه تنافسية فحسب ، بل يجب ان تكون بمقدورها معرفة اداء هذه الميزة والحكم عليها ، ويتم ذلك بالاستناد الى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

تاسعاً : أسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة :-

هناك أسباب متنوعة لفشل منظمات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية مما يفقدها جني الإرباح وتدهور موقعها التنافسي هناك ثلاث أسباب رئيسية للفشل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

1- **الخمول:** وهو يشير إلى صعوبة تغيب الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتكيف مع التغيرات البيئية وخصوصا في البيئات الديناميكية كذلك وجود أصحاب السلطة أو النفوذ الذين قد يعيقون من التغير والتجديد في المؤسسة مما يشكل تهديدا لانهايار وفشل المنظمة.

2- **الالتزامات بالاستراتيجيات السابقة :-**

الالتزام بالاستراتيجيات السابقة الموضوعية بشكل مسبق ولا تواكب التطورات الديناميكية الحاصلة على مستوى السوق بما تسبب في قدرات الميزة التنافسية

3- **تناقص ايكارس:** وهي أسطورة إغريقية تعبر عن الفشل الذي قد يصيب المنظمة اذا ما سلكت نفس طريق نجاحها واعتمدت على إستراتيجيتها الحالية ولم تغير استراتيجياتها مع التطور الديناميكي الحاصل على مستوى السوق فإنها سرعان ماتهي وتفشل في تحقيق متطلبات السوق المستقبلية وتوقعات الزبائن المتغيرة وصعوبة الحفاظ علي الميزة التنافسية المستدامة .

لذلك يرى هيل وجونز (Hill & Jones- 2008) ان علي المنظمة استخدام عدة تكتيكات لتجنب الفشل وهي :

أ. التركيز علي بناء الحواجز للميزة التنافسية

ب. التحسينات والتعلم المستمر

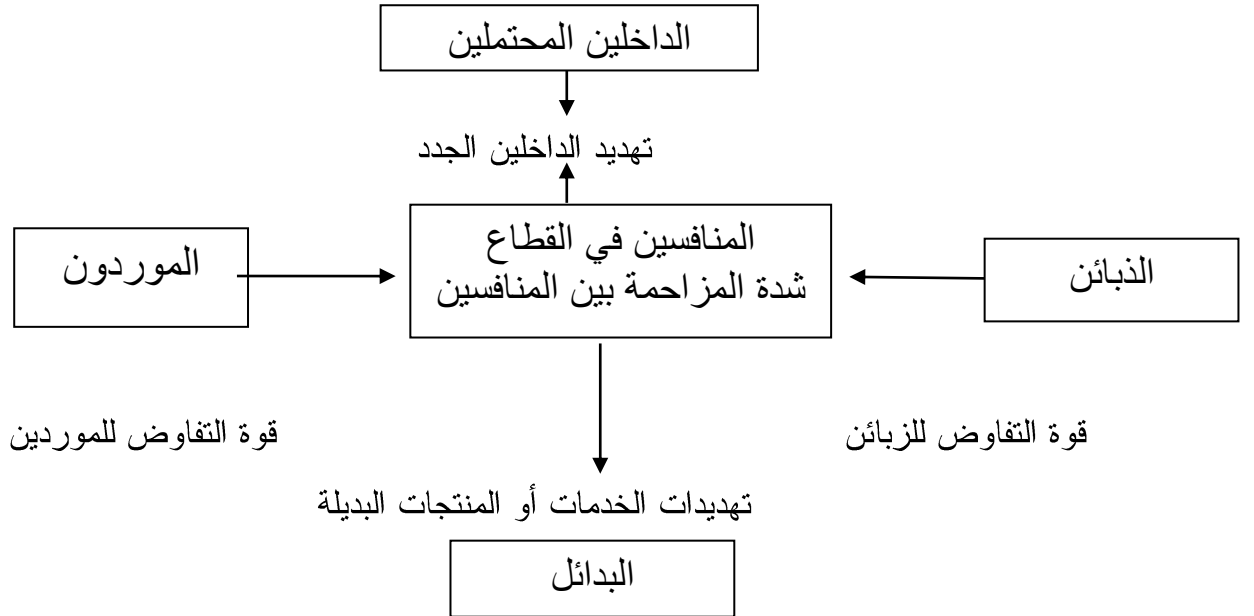
ج. العثور على أفضل التطبيقات الصناعية

النقل على الخمول (الحوارني، 2017م ، ص 38-39) ،

3- **تحليل قوة التنافس :-**

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر ينبغي معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتي يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية حتي تتمكن المؤسسة من البقاء والتموقع في السوق فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تتعداه الي قوي أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة واقتطاع جانب من إرباحها وفي هذا السياق يعرض بورتر فئات المنافسين او ما يعرف بقوي التنافس كما هو مبين في الشكل أدناه .

شكل رقم (8/2/2) نموذج قوي التنافس الخمس لبورتر Porter



المصدر: دراسة طبوش خيرة ، زعطوط رجاء ، دور الزكاة الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة حالة ، مؤسسة موبليس لولاية عين الدفلي ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانه ، ص 29-31 ، 2015م

4-تهديدات الداخلين الجدد :

تحمل الداخلون الجدد إلي القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق وهذا ما يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح الذي يستنتج على حرب الأسعار وارتفاع التكاليف وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط

بناء على ذلك ستة عوامل كبري تشكل مواجز الدخول وهي :

- أ. اقتصاديات الحجم .
- ب. تميز المنتج .
- ج. الاحتياج إلي رأس المال .
- د. تكاليف التبديل .
- هـ. الوصول إلي قنوات التوزيع .
- و. السياسة الحكومية

5- شدة المزاحمة : -

تسعي المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار و الإشهار إطلاق منتج جديد بتحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون ولهذه العمليات توصف بالمزاحمة في بعض القطاعات على أنها توصف قطاعات أخرى على أنها ضعيفة .

6- تهديدات المنتجات البديلة : -

تتزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما كلما أقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر وظائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع .

7- القوة التفاوضية للمستثمرين : -

يستطيع المستثمرون التأثير على الصناعة وتهديداتها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل الخدمات أكثر ويكون المشتري قوياً إذا توفرت مايلي : -
- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع .

- كثرة عدد الموردين وفروقات قليلة في تكلفة الموردين

8- القوة التفاوضية للموردين : -

يؤثر الموردون للموارد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام ولا يستطيع المنتجون نقل و الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية : عدم القدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها، وعدم وجود مواد خام لدي الموردين .

تتحمل المؤسسات لنقات كبيرة إن فكرت في مصادر التصدير الحالية، مركز الصناعة

الموردة للموارد و المستلزمات(رجاء، 2015م ، ص 29-31).

المبحث الثالث

الثقافة التنظيمية، المفهوم، والأهمية، ومستويات الثقافة التنظيمية والخصائص والمكونات

مقدمه :-

تمثل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة لسائر المنظمات لما لها من تأثير على طبيعة العمل وكيفية انجاز المهام، فهي توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمة، كما تهيئ لها قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص وسمات عن المنظمات الأخرى، فأداء المنظمات والعاملين فيها وتطورها يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، ويأتي على رأس هذه العوامل الثقافة التنظيمية وبالتالي فإن لها دورا هاما في تأثير على سلوك العاملين والذي يرجع لقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة حيث تترك بمكوناتها المادية والمعنوية بصمتها على منظمات الأعمال المتنافسة (مرداسيه، 2016م، ص 23).

أولاً : مفهوم الثقافة التنظيمية:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية سنخرج قليلا حول مفهوم الثقافة، حيث يرجع هذا المفهوم إلى الأصول الأنثروبولوجية والاجتماعية، ويعني هذا أن فهم معنى الثقافة، وجذورها ومكوناتها المختلفة خاصة بالقيم، والمعتقدات، والافتراضات والرموز أمر يعود إلى دراسة الإنسان، وسلالاته، وأجياله، ورغباته، واستعداداته، تفكيره واتجاهاته للعيش والحياة منفردا أو بشكل جماعي، على هيئة تجمعات أولية أطلق عليها مجتمعات بدائية، وأخرى بدوية ثم ريفية فحضرية. يجد المتخصص بدراسة تاريخ المجتمعات أن لكل منها وعائها الثقافي، وشعار، وطقوس، ورموز ومقدسات خاصة بها اهتمت بتكوينها، وتطويرها، وترسيخها، و تعليمها من جيل لآخر والدفاع عنها كقيم و معتقدات راسخة . حتى أصبحت الثقافة تعبيرا عن الهوية، و الأيديولوجية، والعقيدة فهي محدد للسلوك وموجه له، قابلة له، رافضة له، مشجعة داعمة له.

وهكذا يمكن القول أن لكل أمة ،حضارة،جيل ثقافة تميزه عن سواه(الخفاجي ، 9002 ، ص. 11). وان تأثيرات الثقافية على الأفراد كثيرا ما تحدث دون أن يدركها الأفراد، ففي كثير من الأحوال يجب مواجهة الناس بالثقافات المختلفة حتى يعوا بثقافتهم الخاصة بهم، مثل المغتربون الذين يواجهون ثقافات جديدة وهي ما يعرف بظاهرة الاصطدام الثقافي والتي تنتج عن إدراك

الأشخاص بحقيقة أن الآخرين قد يكونوا مختلفين عنهم ولكن بطرق لم يكونوا يتخيلونها مطلقاً، وهذا ما يتطلب التعود (سلطان ، 9002 ، ص. 424).

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية:-

وقد تعددت تعريفات ثقافة المنظمة حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها، ويمكن الوصول إلى تعريف تكاملي لمفهوم ثقافة المنظمة من خلال دراسة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون.

عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر طريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (أوبكر ، 2007 م، ص 7).

تعريف للثقافة بأنها ذلك **Taylor** ولقد وردت تعريفات متنوعة حول مفهوم الثقافة: حيث قدم العالم الشهير الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والعرف، والتقاليد، والعادات، وجميع القدرات التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع (العبادله، ، 2009 ، ص. 92).

نجد لدى **Wallace** أن الثقافة هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع الاجتماعية ، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية (عكاشة، ، 2009 م ، ص. 10).

يعرف القريوني الثقافة التنظيمية بأنها : منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القريوتي، 2008 م ، ص 373).

ويمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلى عدة أنواع أهمها: (جودة ، 2010 م ، ص 124).
أ / من حيث شمولية الثقافة:-

i. **الثقافة السائدة:** وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

ii. **الثقافة الجزئية:** هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

ب / من حيث مدى قوة الثقافة:-

1/ **الثقافة القوية:** المقصود بثقافة المنظمة أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات.

ج/ **الثقافة الضعيفة:** يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلا أن لها أثراً ضئيلاً في أداء المنظمة وفعاليتها.

د/ من حيث أنماط الثقافة:-

قام **Handy** بتقسيم أنماط الثقافة التنظيمية إلى ما يأتي (توفيق، 2003، ص 101-107).

- i. **ثقافة النفوذ القوية:** تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.
- ii. **ثقافة الدور:** يتردد غالباً بأنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم.

iii. يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس بالتغيير الدائم .

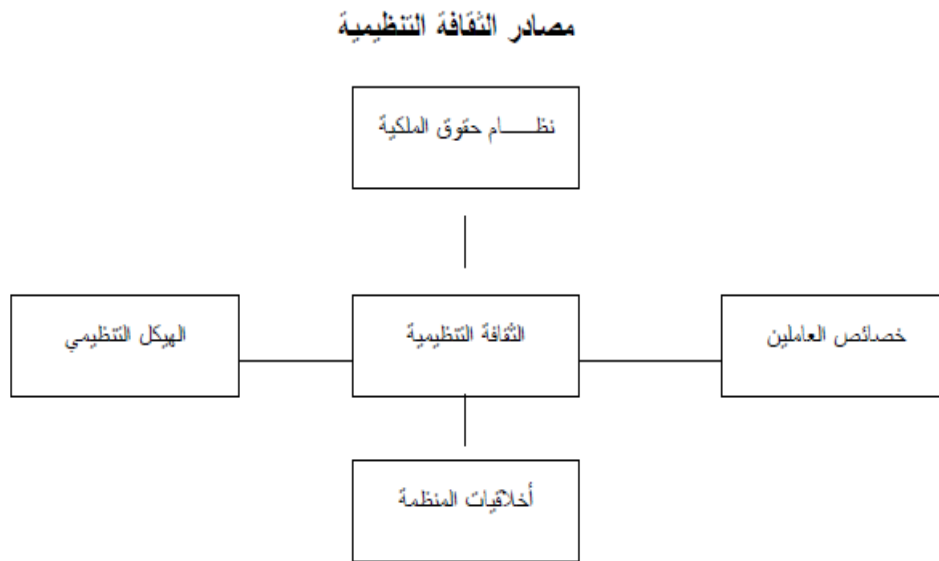
iv. **ثقافة المهمة:** تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما

أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

٧. **ثقافة الفرد:** تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء.

هـ. **تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها** مما يأتي (عبد اللطيف - ، 2010 ، ص 125):
تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر ويذكر من أربعة مصادر:

شكل رقم (9/3/2) مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف - محفوظ دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26 - العدد الثاني - 2010، ص 125.

- I. **خصائص العاملين:** إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية إذ إن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.
 - II. **أخلاقيات المنظمة:** معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم، والادارة العليا.
 - III. **وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.**
 - IV. **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحقوق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسئولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.
 - V. **الهيكل التنظيمي:** يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.
- وللمحافظة على الثقافة التنظيمية فإن هناك ثلاثة عوامل تؤدي دوراً مهماً (سلمان . 2002، ص 319 - 320).**
- **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها في أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية التي

تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

- **اختيار العاملين:** تؤدي عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.
- **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، ومن ثم يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.

ثالثاً : مستويات الثقافة التنظيمية:-

بين **Shein** أن هناك ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية تتمثل في: (مرداسي، أ 2016م ، ص 36). المستوى الأول: الثقافة التي يمكن النظر إليها وتشمل المصطنعات أي من صنع الإنسان وتتمثل في الهياكل التنظيمية، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز، ويعتبر هذا المستوى أكثر مستويات الثقافة وضوح ويستطيع الفرد مشاهدتها، لكن هذا الجانب لا يعبر بشكل دقيق عن الثقافة التنظيمية.

1. **المستوى الثاني:** القيم الجوهرية التي تصدر من الاستراتيجيات والأهداف والفلسفة المنظمة، التي تحدد النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك.

2. **المستوى الثالث:** يشير هذا المستوى إلى الافتراضات الأساسية والتي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية وهي التي توجه السلوك وترشد أعضاء المجموعة إلى كيفية استيعاب الأمور والتفكير فيها والشعور بها وهي أكثر المستويات خفية وليس من السهل ملاحظتها.

شكل رقم (10/3/2) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية عند Shein



المصدر: العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002م، ص ص 319 – 320.

وهذه المستويات مهمة لتشخيص ثقافة منظمة ما وأيضا لتغييرها ويجب أن تكون متناسقة مع بعضها، لهذا فان واحدة من وسائل تغيير الثقافة هي بالتغيير لأحد المستويات المذكورة سابقا، لان هذا التغيير يولد صراع لدى الأفراد، والذي سيدفعهم لتغيير الأبعاد الأخرى، فمثلا إذا بدأت الإدارة بتغيير المستوى الثاني بغرس قيم جديدة (من خلال تغيير أنظمة المكافآت أو التدريب)، فهذا سيدفعهم لتغيير الأبعاد الظاهرية: كاللغة، والافتراضات الضمنية (المستويين الأول والثالث) (جراعت وآخرون، ص 102).

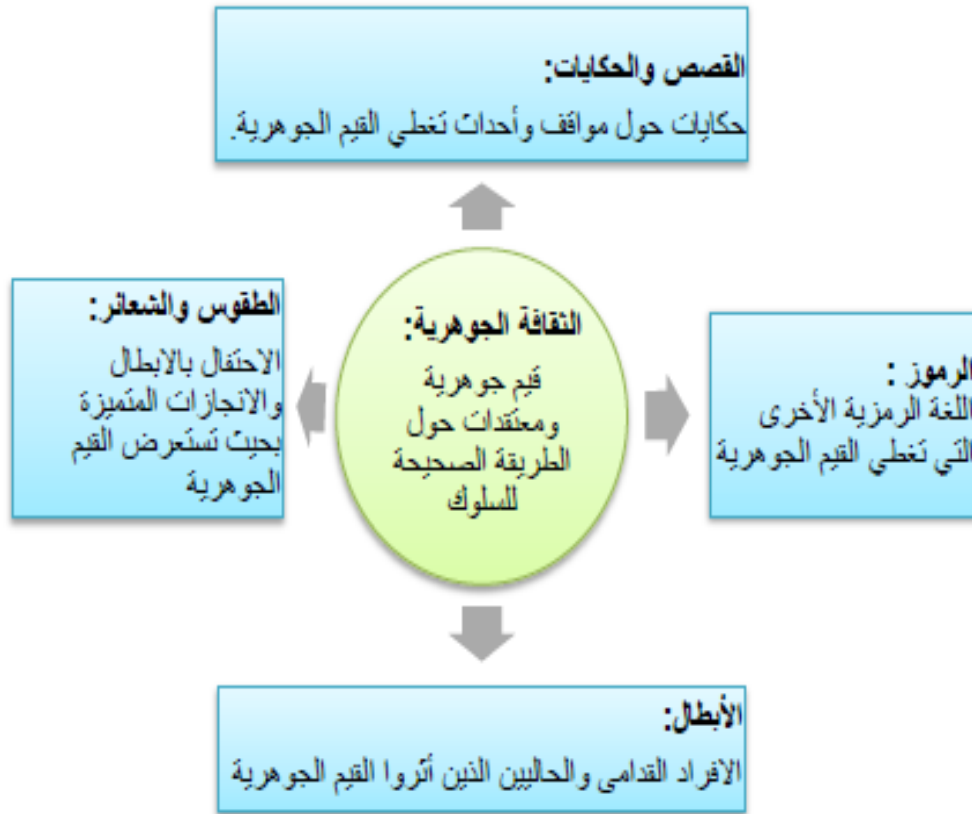
رابعاً : مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري :

يمكن تحديد مستويات تأثير الثقافة التنظيمية تتمثل في (العامري، الغالبي، 2008م، ص.ص 130 – 131)

1. **المستوى الأول:** الثقافة المرئية التي تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم ببعض وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ونوعين وطريقة اللبس والملابس.

2. **المستوى الثاني:** فيتمثل بما يسمى الثقافة الجوهرية و التي نقصد بها القيم الجوهرية أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا.
3. **الثقافة المتأصلة القوية** تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالأداء والاندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق، ويمكن توضيح العلاقة بين المستويين في الثقافة التنظيمية بالشكل التالي.

الشكل رقم (11/3/2) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري



المصدر : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط9، عمان، الأردن ، 2008م، ص ص 130 – 131.

خامساً : خصائص الثقافة التنظيمية:-

وهناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية و التي نوردتها فيما يلي:

الثقافة نظام مكتسب: تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وعندما يكتسبها تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم. (الديري ، 2011م، ص 313).

ثقافة المنظمة عملية إنسانية: حيث يعتبر الإنسان هو مصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة. (سالم ، 2006م، ص 19).

الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين، وتشمل كنظام مركب العناصر الثلاث التالية: (مرداسي ، 2016م، ص 27).

- أ- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار.
- ب- الجانب السلوكي: عادات و تقاليد أفراد المجتمع والممارسات العملية المختلفة.
- ج- الجانب المادي: كل ما ينتهجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات و المعدات و الأطعمة .

شكل رقم (2/3/12) يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: أم الخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016م، ص 27.

الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كل المركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. (يوبكر، 2007م، ص 77).

- I. **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر و الخصائص.
- II. **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر ، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية ، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، والاستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر (مرداسي، مرجع سابق، ص 28).

وتتمثل السمات الجوهرية للثقافة التنظيمية فيما يلي (مرداسي، مرجع سابق، ص 29):

- **الابتكار والمخاطرة:** إلى أي مدى يتم تشجيع الموظفين أن يكونوا مبتكرين ويتحملون المخاطر.
 - **الاهتمام بالتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع من الموظفين الدقة والاهتمام بالتفاصيل.
 - **التوجه نحو النتائج:** الدرجة التي تركز الإدارة فيها على النتائج بدلا من التقنيات والعمليات المستخدمة في تحقيقها.
 - **التوجه نحو الأفراد:** الدرجة التي تتخذ القرارات الإدارية في الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
 - **التوجه نحو الفريق:** الدرجة التي يتم تنظيم أنشطة العمل حول فريق وليس الأفراد.
 - **التنافس:** إلى أي مدى تكون بين الأفراد تنافسية على تقديم الأفضل.
 - **الاستقرار:** إلى أي مدى الأنشطة التنظيمية تؤكد على الحفاظ على الوضع القائم بدلا من التغيير.
- هذه الخصائص تعطي صورة عن ثقافة المنظمة وتساعد أعضائها على الفهم المشترك كيف تتم الأمور والطريقة التي من المفترض أن تتصرف بها .

الخلاصة :

يتكون الفصل الثاني (الإطار النظري) من أربعة مباحث المبحث الأول ، ألغت الدراسة الضوء على الموضوعات المتعلقة بالمشاركة المعرفية ، والمبحث الثاني استعرضت الدراسة فيه الموضوعات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة ، حيث تناول المبحث الثالث الثقافة التنظيمية ، أما الفصل التالي سوف نلقي الضوء على منهجية الدراسة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المبحث الاول : نظريات الدراسة

المبحث الثاني : مقاييس الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المبحث الاول

نظريات الدراسة

مقدمة :

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة لبلوغ الأهداف، وسيتم فيه التطرق إلى النظريات التي إعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج، وكذلك تطوير الفرضيات والمتغيرات التحكيمية، كما يتم تناول منهج ومجتمع ومصادر جمع البيانات، بالإضافة إلى قياس المتغيرات وإختبار صدق ودقة أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

أولاً نظرية الموارد :

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:

- 1- نظرية المهارات المحورية.
- 2- نظرية الطاقات الديناميكية.
- 3- النظرية التطويرية.
- 4- نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt,1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج (Poeter) الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من (Hamel & Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية.

وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب (Hamel, 2013) في:

- أ- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
 - ب- يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة على سوق معينة.
 - ج- اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.
 - د- الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.
- إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضاً بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد.
- وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.
- قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً (Laroche. & Nioche, 1998) وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف إشكالها إلى نوعين:

أ. موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال...)

- II. موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:
- III. الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجاب بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.
- IV. التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.
- V. المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.
- VI. المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.
- VII. المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau, 2002)، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.
- VIII. المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقورية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط. (Leboyer, 1996)
- IX. المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.
- X. ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة.

- XI. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي: (Quélin, 2000) :
- XII. القيمة: المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرض وتقليل المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy, 2000) في مرونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.
- XIII. الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.
- XIV. عدم قابلية التقليد: يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.
- XV. عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلى هذه الميزات يري (Paris, 2001) أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً بعدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخري سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.
- XVI. قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل استفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.
- XVII. تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية

نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

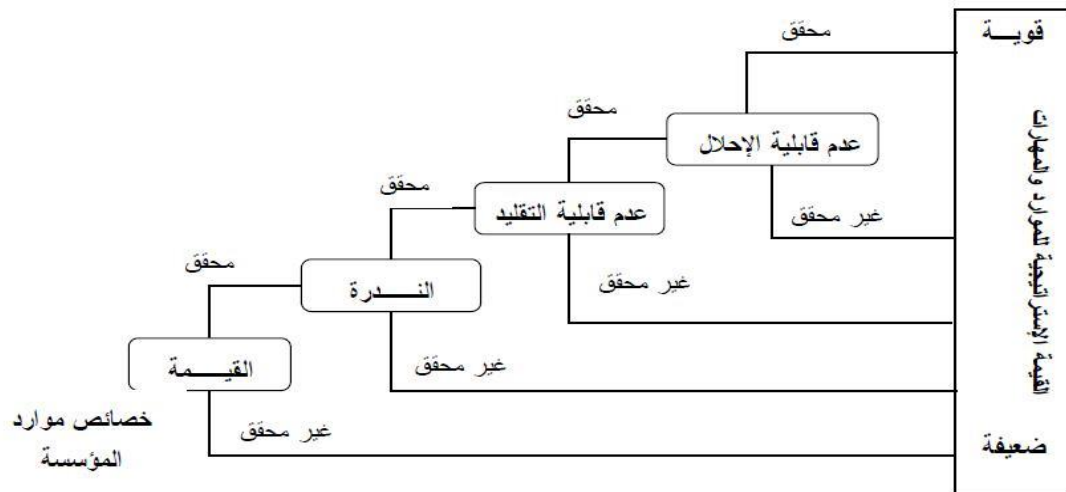
XVIII. وحسب هذه النظرية فإن وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف

الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بهجة، 2010م) .

XIX. وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية على خلق

قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا ما وضعت بصورة صحيحة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مقبول تحسن من الأداء المرغوب الوصول إليه عبر القدرات والكفاءات ، ومن هنا تعمل نظرية الموارد على تفسير العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية وأيضاً تفسير متغير تمكين العاملين من موارد المؤسسة الداخلية لذلك تستطيع هذه النظرية تفسير العلاقة بين تلك المتغيرات مما يعطيها القوة في التنبؤ بالنتائج المحتملة لها.

شكل رقم (13/1/3) العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



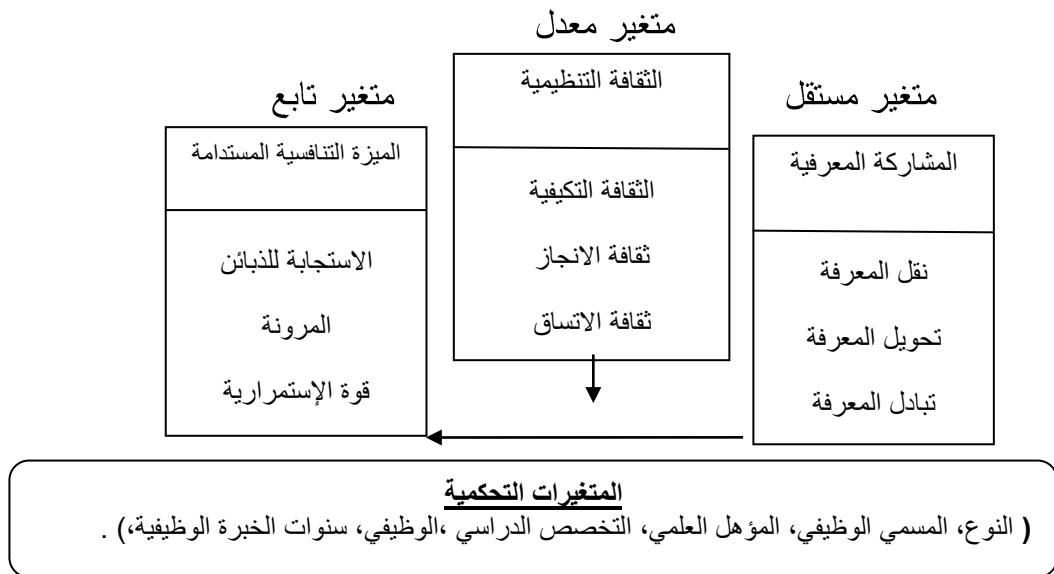
المصدر : دراسة معالي عباس الشريف عبدالرحمن 2018م بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم – رسالة دكتوراه منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مجلة إدارة الجودة الشاملة مجلد (18) العدد (1)

ثانياً : فلسفة الدراسة : -

بدأ عملية خلق المعرفة بمجال موضوعي من حيث البحث يسمى الفلسفة . تهتم الفلسفة في المقام الأول بتأسيس وتنظيم وخلق أساليب المعرفة في جميع مجالات المساعي الفكرية في شكل صارم في البحث الفلسفي ، يتم جمع الحقائق والنظرية و البدائل و المثل العليا مع وموازنة ضد بعضها البعض في خلق المعرفة و إطفاء الشرعية على المعرفة. ومن خلال هذا التفكير ، يتم إنشاء المعرفة عن طريق القصص ، التصنيف ، التمييز ، التسمية ، التوسيم ، رسم وبناء الواقع الاجتماعي من تدفق غير مميز في البداية من التفاعلات و الانطباعات الحسية . وفلسفة البحث توجه يقود الباحث ، وفلسفة العمل تبحث في الحقيقة ، ماهيته حقيقة العلم ؟ وماهو الذي يعتمد عليه كعلم ، على ذلك فتوجد عدد من الفلسفات في البحوث إلا أن في هذه الدراسة سوف نستند علي الفلسفة الإيجابية وهي ما لوحظ أو اثبت من دراسات سابقة يبني من خلال تطوير و اختبار الفرضيات من خلال اختبار النظرية (Parting Ton2002)

استند تكوين نموذج الدراسة إلي النظريات الموضحة أعلاه بالإضافة إلي البحث في الدراسات السابقة وما فيها من فجوات بحثية ، ومن خلال ذلك تم التوصيل إلي نموذج الدراسة الموضحة في الشكل .

شكل رقم (14 / 3/ 1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحثة ، إستناداً للدراسات السابقة ، 2021م

1- المتغير المستقل (المشاركة المعرفية)

يضم ثلاثة محاور (نقل المعرفة ، تبادل المعرفة ، تحويل المعرفة) ويحتوي على عدد 15 عبارة بواقع 5 لكل محور وقد أمكن تحديد هذه الأبعاد والعبارات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة لعدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (خمقاني عنتره 2018) ، (حسين الطيب بورغده، ناريمان بشير دريس 2015)، (داؤد سليمان محمد 2013)

2- المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

يضم ثلاثة محاور (الاستجابة للزبائن ، المرونة ، الاستمرارية) ويحتوي على عدد 15 عبارة لكل محور وقد أمكن تحديد هذه الأبعاد والعبارات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة لعدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (شذي عبود شاكر 2015)، (يوسف موسي الحوراني 2017)

3- المتغير المعدل (الثقافة التنظيمية)

يضم أربعة محاور (الثقافة التكيفية، ثقافة الانجاز ، ثقافة الاهتمام بالمشاركة) ويحتوي على عدد 24 عبارة بواقع 6 عبارة لكل محور، قد أمكن تحديد هذه الأبعاد والعبارات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة لعدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (نصر الدين إسحاق تاقبو 2012)، (محمد ميرغني بابكر 2011)، (رويد أحمد، وآخرون 2016)

4- المتغيرات التحكمية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هنالك متغيرات تحكمية تؤثر على المتغير التابع (الاستجابة للزبائن ، المرونة ، الاستمرارية) بخلاف تأثير المتغير المستقل والمتغير المعدل تكونت من الصفات الديمغرافية للمبحوثين ويتكون من (النوع، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي، التخصص الوظيفي، سنوات الخبرة)

وقد أمكن تحديد هذه الأبعاد والعبارات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة لعدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (أحمد بشر 2019)، (الأمين محمد 2018)، (محمد عصام 2017).

ثالثاً : تفسير النظرية النموذج الدراسة : -

أستند تكوين النموذج على نظرية المنشأة القائمة على الموارد (Resource Base View) التي برزت في منتصف الثمانيات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية ، وتركز هذه النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية ، ويعزي التبيان في مستويات الأداء الإداري للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوفرة (Hunt & Morgan 1996) ، كما أن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تمكن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Prhalad & Hamle) حيث تعتبر المعرفة هي موارد داخلي هام وأساسي يكسب المنظمة ميزة تنافسية تساعد على الاستمرار والبقاء وكذلك تعتبر المشاركة للمعرفة موجود معرفي غير ملموس لديه القدرة على تحويل التقنيات إلي مخرجات بشكل خدمات و منتجات متميزة و تعد الدليل على نجاح وتميز المنظمات ومنافستها دولياً ومحلياً في الأمد البعيدة ، وذلك على أي مشروع يستند إلي المعرفة والخبرات التي يتمتع بها الأفراد وليس على التقنيات المستخدمة فيها بالإضافة إلي أن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل يعمل على تنمية قاعدة موارد للمؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال و تجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد وبالتالي تبني توجهات إستراتيجية (الثقافة التنظيمية) بشأن الموارد قد تشكل أساس لتحسين أداء المشاركة المعرفية في الحاضر و المستقبل .

رابعاً : تطوير فرضيات الدراسة : -

إعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وإنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسة السابقة، تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير المتغير الوسيط والمتغيرات المعدلة في العلاقة بينهما، وفيما يلي سرد لتلك الفرضيات :

1- العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة:

أشارت دراسة (خمقاني عنتره 2018م) بالتطبيق على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة إلي وجود مستوي عالي من التشارك المعرفي لـدي أساتذة الجامعة عينة الدراسة وأن العلاقة الارتباطية بين التشارك المعرفي وأداء الأستاذ الجامعي علاقة طردية قوية

اشارت دراسة(S.choa,2018) يهتم الباحثون اكتشاف أنشطة تبادل المرفه لان هذه الانشطة هي حجر الزاوية في أنشطة إدارة المعرفة الاخرى.

وناقشت دراسة (حياة قمري،2017) دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات الإقتصادية بجمع صيدال وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ارتباط قوي بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة.

بالاضافة الي دراسة(عمر الشريف، قمري حياة،2016) والتي طبقت بجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر حيث توصلت الدراسة بان ادارة المعرفة تؤثر تأثيراً ايجابياً على تحقيق الميزة التنافسية

وتوصلت دراسة (حسين بورغدة ناريمان بشير دريس 2015م) بالتطبيق مع حالة وحدة أنتاج التلفاز و المستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للالكترونيات إلي وجود اثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل ، نوعية عمل الموارد البشرية الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية .

وتناولت دراسة (شذي عبود شاكر،2015) الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و التي طبقت على عدد من المصارف غير الحكومية العراقية ، توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية قيادة التكلفة علي الميزة التنافسية المستدامة للمصارف عينة الدراسة .

بالاضافة لكل دراسة(داؤود سليمان المحمد،2013) بالتطبيق على شركات القطاع العام الصناعي فتوصلت نتائج الدراسة الي وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة(أدوات

تكنولوجيا المعلومات، هيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز ،قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي)على الاداء التنظيمي.

وكشفت دراسة (المجذوب ناصر المفتاح 2012م) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المشاركة المعرفية و تمكين العاملين على الأداء الوظيفي في الشركات عينة البحث ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الأولى.

أ- توجد علاقة إيجابية بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة وتتفرع منها الفرضيات النوعية التالية:

I. توجد علاقة إيجابية بين نقل المعرفة والاستجابة للزبائن

II. توجد علاقة إيجابية بين نقل المعرفة والمرونة

III. توجد علاقة إيجابية بين نقل المعرفة وقوة الاستمرارية

IV. توجد علاقة إيجابية بين تحويل المعرفة والاستجابة للزبائن

V. توجد علاقة إيجابية بين تحويل المعرفة والمرونة

VI. توجد علاقة إيجابية بين تحويل المعرفة وقوة الاستمرارية

VII. توجد علاقة إيجابية بين تبادل المعرفة والاستجابة للزبائن

VIII. توجد علاقة إيجابية بين تبادل المعرفة والمرونة

IX. توجد علاقة إيجابية بين تبادل المعرفة وقوة الاستمرارية

2- الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة:

أشارت دراسة (الصديق احمد محمد، 2019) أثر عمليات إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية في قطاع المؤسسات المالية في السودان الدور الوسيط للقدرات الابتكارية والاثر المعدل للثقافة التنظيمية ومن نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية وان ابعاد الثقافة التنظيمية لها اثر معدل جزئي بين عمليات إدارة المعرفة وفعالية التنظيمية باستثناء بعد واحد هو (مجالات التركيز الاستراتيجيه)

وتناولت دراسة (معالي عباس الشريف 2018) إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي في ظل الدور المعدل للثقافة التنظيمية بالتطبيق على عينة من المصانع

العاملة بولاية الخرطوم أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي ، ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤسسي .

بالإضافة الي دراسة (لينا محمد أحمد بابكر،2018) الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واداء المنشآت الخاصة بولاية الخرطوم ومن نتائجها ان الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاداء بالمنشآت عينه الدراسة.

وايضا دراسة (النور قذف، 2018) بالتطبيق في المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم ومن نتائج الدراسة ان الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين العوامل البيئية الخارجية أداء المؤسسات العامة عينة الدراسة.

و تناولت دراسة (محمد عصام عوض محمد 2017م) الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل وأشارت دراسة (إحسان الطيب عبد الجليل وآخرون 2016) وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية وأن الثقافة التنظيمية تعدل هذه العلاقة

ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسة الثانية:

3- الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الثانية:

- I. الثقافة التكيفية تعدل العلاقة بين نقل المعرفة والاستجابة للزبائن
- II. الثقافة التكيفية تعدل العلاقة بين تحويل المعرفة والمرونة
- III. الثقافة التكيفية تعدل العلاقة بين تبادل المعرفة وقوة الاستمرارية
- IV. ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين نقل المعرفة والاستجابة للزبائن
- V. ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين تحويل المعرفة والمرونة

- VI. ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين تبادل المعرفة وقوة الاستمرارية
 - VII. ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين نقل المعرفة والاستجابة للزبائن
 - VIII. ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين تحويل المعرفة والمرونة
 - IX. ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين تبادل المعرفة وقوة الاستمرارية
 - X. ثقافة الاهتمام بالمشاركة تعدل العلاقة بين نقل المعرفة والاستجابة للزبائن
 - XI. ثقافة الاهتمام بالمشاركة تعدل العلاقة بين تحويل المعرفة والمرونة
 - XII. ثقافة الاهتمام بالمشاركة تعدل العلاقة بين تبادل المعرفة وقوة الاستمرارية
- من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن هناك العديد من الدراسات التي استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل مع أبعاد مختلفة (مستقل ، تابع) مع البحث المستمر لم تتوصل الباحثة لوجود أي دراسة تناولت الأثر المعدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة وهذا ما دفع الباحثة للقيام بهذه الدراسة
- خامساً : منهجية الدراسة :**

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسده في منظمات الأعمال، لذا قامت الباحثة بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة .

حيث أعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بغرض إنجاز هذا البحث حيث تم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والأدبيات المتخصصة في هذا المجال والتي ستثري هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي، وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة أم الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ومن أشكاله المسح، دراسة الحالة، وتحليل الوظائف الدراسة التبعية لمراحل معينة من النمو، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج، ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة،

بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة. ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

سادساً : عينة الدراسة : -

تم إختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الاحتمالية (الميسرة)، وقد تم الإعتماد على أسلوب العينة لأنه من غير العملي إستقصاء كل عنصر من المجتمع، وحتى لو كان ممكناً فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحثة والقيام بذلك (سيكاران 2006)، فغرائه كلما زاد مجتمع البحث كلما زادت العينة وبالتالي فإن أقصى حد لحجم العينة هو 384 مفردة من المجتمع، المختار، وأيضا بسبب بعدم وجود إحصائية دقيقة لمجتمع الدراسة تكون تعينة الدراسة من (384) فرد من المدراء العموم وما ينوب عنهم في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم التي تعمل في قطاعات المصارف عن طريق العينة غير الإحتمالية الميسرة من أجل زيادة التأكد من أن العينة تمت لمجتمع الدراسة (Saunders et al., 2009).

سابعاً : مجتمع الدراسة : -

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذي يكونون موضوع مشكلة الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من المصارف السودانية العاملة داخل ولاية الخرطوم والبالغ عددها 38 مصرف .

ثامناً : مصادر وطرق الحصول علي البيانات :

إعتمدت هذه الدراسة علي مصدرين اساسين للحصول علي البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما :

1/ المصادر الثانوية : بشكل اساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات و المواقع الإلكترونية و المقالات و الكتب والأدبيات السابقة .

2/ المصادر الأولية : إعتمدت هذه الدراسة علي وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول علي البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، وتعرف الاستبانة بأنها أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبة بجميع الاجابات الممكنة عنها ، أو بفراغ

للأجابات عندما تتطلب إجابة مكتوبة ، على الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه ما تقسيمه هذه المفردات هذا وجاء اعتماد الباحثة على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الاتي :

- 1- إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد .
 - 2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها .
 - 3- سهولة وضع الاسئلة وترمي الفاظها و عباراتها .
 - 4- توفير وقت المستجيب و تعطيه فرصة التفكير .
- وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة تم تصميم إستمارة البحث وتهدف إلي قياس لاي مجتمع الدراسة حول موضوع البحث الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة .

1. وعند وضع هذه الاستبانة تم الاخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة ، مع مراعاة أن تكون معظم الاسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الاجابة عليها و سهولة تحليلها "

المبحث الثاني

مقياس الدراسة

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي : أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وذلك لتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة الدراسة ومجتمعها، وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً حيث تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل وذلك كما هو مبين في الجدول المبين أدناه :

الجدول (6/2/3) مقياس ليكرت الخماسي*

درجة الاستجابة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	من 70% إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	من 50% إلى أقل من 70%	درجة موافقة مرتفعة متوسطة
لا أوافق	2	من 20% إلى أقل من 50%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

*المصدر : إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية 2020

من الجدول رقم (6/2/3) وإستناداً لمقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة :

الدرجة الكلية هي مجموع درجات المفردات علي العبارات $(1+2+3+4+5) / 3 = 5$ ، وتمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك علي موافقة أفراد العينة علي العبارة.

وصف أداة الدراسة:

تم تقسيم الإستبانة من الناحية التنظيمية إلى أربعة أقسام :

- القسم الأول : يحتوي على البيانات الديموغرافية للمبحوثين .

- **القسم الثاني :** يتضمن العبارات المتعلقة بقياس أبعاد المتغير المستقل المشاركة المعرفية (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة، تبادل المعرفة)
 - **القسم الثالث :** يتضمن العبارات المتعلقة بقياس أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة (الاستجابة للزبائن، المرونة، قوة الاستمرارية)
 - **القسم الرابع :** يتضمن العبارات المتعلقة بقياس أبعاد المتغير المعدل الثقافة التنظيمية (الثقافة التكيفية، ثقافة الانجاز ، ثقافة الاهتمام بالمشاركة، ثقافة الاتساق)
- مصادر فقرات أداة الدراسة:**

تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد عبارات الإستبانة جاءت كالآتي:

أولاً / مصادر عبارات البيانات الديمغرافية : تم إعداد أسئلة البيانات الديمغرافية من أجل تحديد (النوع ، المسمى الوظيفي ، العمر ، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي ،الخبرة العملية)

جدول رقم (7/2/3) يوضح البيانات الديمغرافية للمبحوثين*

الرقم	البيان	المصدر
1	النوع	إعداد الباحث
2	المسمى الوظيفي	
3	العمر	
4	المؤهل العلمي	
5	التخصص الأكاديمي	
6	الخبرة العملية	

*المصدر : إعداد الدراسة من بيانات الدراسة المدانية 2020

العينة التي أجريت عليها الدراسة تم إختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وذلك لتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة ومجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع عدد 384 إستبانته .

/ مصادر عبارات المتغير المستقل (المشاركة المعرفية) :

ويتكون من ثلاثة أبعاد هم (نقل المعرفة، تحويل المعرفة – تبادل المعرفة)، وهي:

1- نقل المعرفة أيسال المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تتضمن فهم وتطبيق

المعرفة بين مصدر ومستقل المعرفة

جدول رقم (8/2/3) العبارات المتعلقة نقل المعرفة

الرقم	محور / العبارات المتعلقة بنقل المعرفة	المصدر
1	أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي في المصرف	داؤود سليمان المحمد 2013م
2	أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة بيني وبين زملائي في نقل المعرفة	
3	أبدي تعاوناً واضحاً مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي	
4	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التميز وتحقيق الذات	
	من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة	

*المصدر : إعدادالدارسة من بيانات الدراسة الميدانية2020

2- تحويل المعرفة مجموع عمليات خلق المعرفة والتي تنتج عنها تحويل المعرفة من

صريحة إلى ضمنية والعكس صحيح

جدول رقم(9/2/3) العبارات المتعلقة تحويل المعرفة

الرقم	محور /	المصدر
1	أتعامل من حين لآخر مع زملائي بتحويل المعلومات التي أمتلكها إلى معارف	حسين الطيب يورغدة ناريمان دريس 2015م
2	من خلال التدريب الذي تلقيته يمكنني تحويل المعارف التي لدي إلى كتب ومطبوعات متاحة للجميع	

3	بواسطة المستودعات الرقمية يمكنني تحويل المعارف المتاحة إلى معارف شخصية
4	أثناء الاجتماعات واللقاءات العلمية يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل
5	من خلال النشاطات المختلفة يتم تحويل المعارف الشخصية لكل موظف إلى معارف متاحة

*المصدر : إعدادالدارسة من بيانات الدراسة الميدانية2020

3- تبادل المعرفة العملية التي تسمح للأفراد بآتاحة معارفهم لغيرهم ، وكذلك حصولها على المعارف الجديدة من غيرهم

جدول رقم(10 /2/3) العبارات المتعلقة تبادل المعرفة

الرقم	محور /	المصدر
1	يوفر لنا المصرف وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة لنا	خفقاني عنترة 2018م
2	أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي يوفرها المصرف التي احتاجها في العمل	
3	أُتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي	
4	أُتعاون مع الزملاء وأتواصل على شكل فرق عمل لتبادل المعلومات والمعرفة داخل المصرف	
5	تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي	

*المصدر : إعدادالدارسة من بيانات الدراسة الميدانية2020

/ مصادر عبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) :

ويتكون من ثلاثة أبعاد هم (الاستجابة للزبائن، المرونة ، قوة الأستمرارية)، وهي:

1- الاستجابة للزبائن هي مواصلة المصرف تقديم خدمات ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع عما يقدمه المنافسون والتي تتماشى مع رغبات واحتياجات زبائنهم

جدول رقم (11/2/3) العبارات المتعلقة بالاستجابة للزبائن

الرقم	محور / العبارات المتعلقة بالاستجابة للزبائن	المصدر
1	يحرص المصرف على جذب الزبائن والمحافظة على ولائهم من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لهم	يوسف موسى الحواراني 2017
2	يسعى المصرف للاستجابة السريعة لحاجات وتطلعات الزبائن عبر تقديم خدمات نوعية	
3	يقدم المصرف المنتجات في السوق المحلي بما يلبي احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين	
4	يوجد لدى المصرف قسم خاص لاستقبال شكاوى واستفسارات العملاء عن الخدمات	
5	تتوفر لدى المصرف الطواقم المؤهلة والقدرات الفنية النوعية لتقديم الخدمات المناسبة للزبون	
6	يوجد نظام واضح وصريح لدى المصرف يحدد المعايير اللازمة للتعامل مع الزبائن	

*المصدر : إعداد الدارسة من بيانات الدارسة الميدانية 2020

2- المرونة قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم كما أنها تركز على الإبداع في التطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية

جدول رقم (12 / 2/3) العبارات المتعلقة المرونة

الرقم	محور / العبارات المتعلقة المرونة	المصدر
1	لدى المصرف الكفاءات والقدرات المتنوعة للتكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل الزبائن والأسواق	يوسف موسى الحوراني 2017م
2	يتميز المصرف بالمرونة الكافية في العمليات الإنتاجية من حيث تغيير الأذواق وأي متطلبات أخرى	
3	لدى المصرف المرونة الكافية لتطوير جودة المنتج حسب ما يرغبه الزبون	
4	لدى المصرف القدرة على الاستجابة لظروف البيئة المتغيرة والتي تعد ميزة تنافسية للمصرف	
5	يتيح المصرف عدة استراتيجيات تسويقية تتناسب مع حجم السوق والطب المتغير	
6	يضع المصرف في الحسبان دائماً مرونة الحجم ويأخذ بعين الاعتبار دراسات التنبؤ بالطب النهائي	

*المصدر : إعدادالدارسة من بيانات الدراسة الميدانية2020

3- قوة الأستمرارية : توفر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول فترة ممكنة

جدول رقم (13/2/3) العبارات المتعلقة قوة الأستمرارية

الرقم	محور /	المصدر
1	يتم تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال تدريب العاملين واكتسابهم المعارف والمهارات المطلوبة	شادي عبودشاك 2015م
2	يقدم المصرف خدمات عالية ومتميزة تؤدي إلى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين	
3	يلبي المصرف حاجات وتطلعات الزبائن في الوقت المناسب	
4	يوفر المصرف العدد الكافي في المرونة لتعزيز مركزه التنافسي	

*المصدر : إعدادالدارسة من بيانات الدراسة الميدانية2020

مصادر عبارات المتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) :

ويتكون من أربعة أبعاد هم (الثقافة التكيفية ، ثقافة الانجاز ، ثقافة الاهتمام بالمشاركة، ثقافة الاتساق)، وهي:

1- الثقافة التكيفية هي مقدرة المصرف على التعامل مع المؤثرات البيئية وتحويلها إلى سلوك داخل المصرف

جدول رقم(3/2/ 14) العبارات المتعلقة بالثقافة التكيفية

الرقم	محور / العبارات المتعلقة بالثقافة التكيفية	المصدر
1	تدرك إدارة المصرف أنها تعمل في ظل بيئة متغيرة	نصر الدين اسحق قاتبو 2012م
2	إدارة المصرف تستفيد على نحو سريع من أي فرصة موجودة في السوق لتحقيق مصالحها	
3	المصرف يتعامل بطريقة سريعة لتهديدات المنافسين	
4	تواكب إدارة المصرف التطور التكنولوجي لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء المميزة	
5	ترى إدارة المصرف أن عملية الاندماج مع مصارف أخرى تحقق أهدافها بصورة أفضل	
6	يعتبر المصرف الذي أعمل فيه من أفضل المصارف في السودان	

*المصدر : إعدادالدارسة من بيانات الدراسة الميدانية2020

2- ثقافة الانجاز هي ثقافة موجهة بالنتائج وتشجيع المنافسة والمبادرة الشخصية بين العاملين

جدول رقم (15 / 2/3) العبارات المتعلقة ثقافة الانجاز

الرقم	محور / ثقافة الانجاز	المصدر
1	تشجيع إدارة المصرف التطور الذاتي باستمرار	عبدالرحمن ميرغني بابكر 2011م
2	تهتم إدارة المصرف بالموظف العازم على انجاز المهام	
3	إدارة المصرف تعي أن الحوافز تخلق المبادرة الشخصية للموظفين	
4	تحفز إدارة المصرف الموظف الذي يحقق نتائج أفضل	
5	تقوم إدارة المصرف بتهيئة أجواء تنافسية بين الموظفين	
6	تعمل الإدارة من خلال نظام حوافز يشبع احتياجات جديدة للموظفين	

*المصدر : إعدادالدارسة من بيانات الدراسة الميدانية2020

3- ثقافة الاهتمام بالمشاركة هي الثقافة التي تعطي درجة كبيرة تجاه إشباع حاجات العاملين وتشجيع التعاون فيما بينهم

جدول رقم (16 / 2/3) العبارات المتعلقة ثقافة الاهتمام بالمشاركة

الرقم	محور / ثقافة الاهتمام بالمشاركة	المصدر
1	تهتم الإدارة بعملية اللجان وفرق العمل لما له من الإشراف في تطوير الأداء من خلال تحديد الهمم والتنوع	رويدا أحمد حسين واخرون 2016م
2	شعور الموظفين بتحقيق الذات والقبول الاجتماعي من خلال فرق العمل	
3	تردك الإدارة أهمية المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات	
4	تعمل الإدارة على أن تنسجم اهتمامات فرق العمل الشخصية ومهاراتهم مع الوظيفة	
5	إحساس الموظفين بالأمان داخل فرق العمل	
6	ملائمة الصلاحيات والسلطات لوظائف فرق العمل	

*المصدر : إعدادالدارسة من بيانات الدراسة الميدانية2020م

4- ثقافة الاتساق هي الثقافة التي تستخدم الطرق المنهجية والعقلانية في إدارة الأعمال

جدول رقم (17 / 2/3) العبارات المتعلقة ثقافة الاتساق

الرقم	محور / ثقافة الاتساق	المصدر
1	تعمل إدارة المصرف على مشاركة جميع المستودعات عند وضع المعايير في الأداء	نصر الدين اسحق تأقبو 2012م
2	تقوم إدارة المصرف بتحليل العمل ومعرفة شروطه عند وضع معايير معين	
3	تستخدم إدارة المصرف التقارير الإحصائية الشفوية والمكتوبة وملاحظة العاملين في قياس الأداء	
4	تهتم إدارة المصرف بعنصر الزمن في الأداء	
5	يتم تحديد أهداف المصرف بصورة مكتوبة محددة بفترة زمنية معينة	
6	للبنك رسالة وإستراتيجية واضحة يستوعبها العاملون.	

*المصدر : إعدادالدارسة من بيانات الدراسة الميدانية2020

تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1. إختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد أعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الاتي:

أولاً اختبار صدق محتوى المقياس : بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين

في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق رقم (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية أنظر ملحق رقم 2 **اثانياً ثبات الاداة :** ويشير إلى قدرة الاستبانة في الحصول على نفس النتائج لو قد كرر البحث في نفس الظروف صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2003) ، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2004) ، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الأداة و اجراء دراسة استطلاعية مكونة من 40 استبانة للتأكد من الاعتمادية عن طريق اختبار الفا كرنباخ حيث يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) 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) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009).

جدول رقم (18/2/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ للابعد

محاوِر الدراسة	الفا كرنباخ
نقل المرفقة	0.816
تحويل المعرفة	0.725
تبادل المعرفة	0.677
الاستجابة للزبائن	0.780
المرونة	0.763
الاستمرارية	0.709
الثقافة التكيفية	0.693
ثقافة الانجاز	0.844
ثقافة الاهتمام	0.787
ثقافة الاتساق	0.818
اجمالي العبارات	0.950

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2020.

من الجدول (18/2/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (الاستبيان) اكبر من (70%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل بعد على حدا أو على مستوى جميع الابعاد حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.950) وهو ثبات مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الاساليب الإحصائية المستخدمة :

سوف يتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS-v25" لأجراء التحليل العاملي الاستكشافي وبعض أساليب الإحصاء الوصفي ومن

ثم معالجة البيانات عن برنامج (Amos-25) لأجراء التحليل العاملي التوكيدي وتحليل المسار، وفي ما يلي شرح مبسط لتلك الأساليب :

1/ الإحصاء الوصفي Descriptive statistics

يهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة لمقاييس التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ، مقاييس الارتباط وتحليل المسار ويتوقف استخدام أيّاً منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء أكان اسماً أو وصفاً أو ترتيباً أو فئوياً أو نسبة.

2/ التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178).

3/ التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج AMOS (25) analysis of moment structure.

4/ 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 أقل 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.

5/ تحليل المسار Path Analysis :

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعنى 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 الإنحدار المتعدد والتحليل العاملي (Tabachnick and Fidell, 1996).

الخلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول نظرية الدراسة وتفسيرها للنموذج، كما تم عرض نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، ومنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وقياس المتغيرات واختبار دقة وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل . أما الفصل الرابع من هذه الدراسة سيتم فيه عرض تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي

أولاً : نشأة وتطور الجهاز المصرفي في السودان

مقدمة :

سبق نشاط المصارف التجارية في السودان قيام البنك المركزي مع بداية الحكم الإنجليزي المصري خدمة لمصالح الحكام الإداريين والفنيين الجدد من الإنجليز والمصريين نتيجة للنشاط التجاري الذي شهدته تلك الفترة .

كان أول بنك تجاري فتح في السودان هو البنك الاهلي المصري في العام 1903م في الفترة التي سبقت الإستقلال ، قامت 6 فروع بنوك اجنبية ، انتشرت في اقاليم السودان المختلفة في 37 فرعاً وهي بنك باركليز 1913م ، البنك العثماني التركي 1949م ، بنك مصر 1953م ، بنك كريدي ليونية الفرنسي 1953م ، البنك العربي الاردني 1956م ، والبنك الأثيوبي 1956م .

بعد الإستقلال عملت الحكومة الوطنية علي اظهار الهوية السودانية في المجال المصرفي فتكونت لجنة العملة السودانية واصدرت او عملة في العام 1958م ، اوكل لوزارة المالية والبنك الاهلي المصري مهام البنك المركزي والمهام العادية للبنوك التجارية وبصور القانون رقم 57 لسنة 1951م اصبح بنكاً مركزياً .

في العام 1957م وبعد الإستقلال تم إنشاء أول بنك متخصص هو البنك الزراعي السوداني ، في العام 1959م صدر قانون بإنشاء البنك المركزي ليقوم بمهام وضع السياسات النقدية والرقابية ومنح التراخيص للبنوك التجارية ولكل البنوك سواء كانت وطنية او فروع لمصارف اجنبية .

لقد اسس النظام المصرفي السوداني على المنهج البريطاني ليقدم اهداف المستعمر ، في العام 1960م بدا البنك المركزي اعمالة علي اصول البنك الاهلي المصري ومهامه التي الت

اليه ، وكانت مهمة هي إصدار النقد والإئتمان والعمل علي تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل كمستشار مالي للحكومة السودانية ، وقد بدا العمل بثلاثة فروع في بورتسودان ، ود مدني والابيض .

في العام 1960م انشئ اول بنك تجاري وطني وهو البنك التجاري السوداني ، تم تمويله من مصادر داخلية ، بلغ رأسماله 547 الف جنية قدمة له البنك المركزي دعماً كبيراً بتحويل الودائع الكبيرة ببنك السودان لتوسيع دائرة نشاطه وبتقديم المشورة الفنية و في العام 1962م افتتح فروعاً في كل من بورتسودان حلفا الجديدة والابيض.

في العام 1961م تم افتتاح البنك الصناعي السوداني لتمويل الاستثمارات في قطاع الصناعة بالمساعدة في انشاء مصانع جديدة وتوسيع وتجديد المؤسسات الصناعية بمبلغ 500,000 جنية ومنحة قرض بمبلغ 500,000 جنية تسدد علي 30 قسطاً نصف سنوية علي ان يبدأ السداد بعد خمسة عشر ونصف سنة من تاريخ الدفع ، علماً بان راس المال المصرح به هو 3 مليون جنية .

في يناير 1965م بدأ بنك النيلين مباشرة اعمالة متكونا من بنك كريدي ليونية الفرنسي بمساهمة قدرها 1,2 مليون جنية ومساهمة بنك السودان والبالغ قدرها 1,8 مليون جنية . في هذه الفترة عملت المصارف التجارية والاجنبية علي الانتشار في اغلب مناطق السودان حتي فاق عدد فروعها 40 فرعاً في حين ظلت المصارف الوطنية اربعة مصارف وهي البنك الزراعي السوداني ، البنك الصناعي السوداني ، بنك النيلين والبنك التجاري السوداني .

في الفترة من 1966م وحتى 1970م إنتشرت فروع بنك السودان في اقاليم السودان المختلفة حتي اصبح عددها احدى عشر فرعاً، واستقل عن وزارة الخزانة ومجلس الوزراء، كذلك توسعت المصارف التجارية بفتح فروع جديدة لها

في العام 1967م تم تأسيس البنك العقاري السوداني ، براسمال قدرة 7 مليون جنية نصيب الحكومة 60% وبنك السودان 40% لتوفير السكن المناسب لذوي الدخل المحدودة. بالنسبة للمصارف الاجنبية قامت بعضها بفتح فروع جديدة مثل باركليز والبعض الاخر اغلق بعض فروعاً مثل بنك ناشيونال اند فريندليز ، في العام 1967م تحول الي بنك

ناشيونال اند فريندليز .

في 1970/5/25م صدر قانون بتأميم البنوك التجارية الاجنبية والذي بموجبه اصبح لبنك السودان سلطات كبيرة منحة الحق في إصدار التعليمات للبنوك وعلى الالتزام بها وتنفيذها وبموجب هذا القانون تعدلت اسماء بعض البنوك التجارية واصبحت:

1. بنك باركليز دي سي او الي بنك الدولة التجارية الخارجية .

2. بنك ناشيونال آند فريندليز الي بنك امدرمان الوطني .

3. بنك مصر الي بنك الشعب التعاوني .

4. البنك العربي الي بنك البحر الاحمر التجاري .

5. البنك التجاري الاثيوبي الي بنك جوبا التجاري .

وبذلك تحولت كل فروع المصارف الاجنبية الي تجارية حكومية ، في هذه الفترة كانت سياسة الحكومة تتجه نحو دمج هذه المصارف في ثلاثة او اربعة مصارف علي ان يتخصص كل مصرف في نشاط اقتصادي محدد .

في العام 1973م انشئ مجلس الادخار والاستثمار دعماً للوحدات الادخارية القائمة وانشاء مؤسسات ادخارية جديدة تتماشى مع النظام المصرفي وفي نفس العام تم افتتاح بنك الادخار لإستقطاب مدخرات المواطنين عن طريق نشر الوعي الادخاري . في العام 1975م الغي قانون التأميم وحل مجلس الادخار والاستثمار وصدر قانون تنظيم البنوك والادخار تعديلاً لقانون التأميم وبموجبه اصبحت البنوك التجارية شركات ملكية خاصة بين بنك السودان والحكومة ، وتمت الموافقة من قبل بنك السودان ووزارة المالية بفتح مكاتب تمثيل لكل من البنك العربي الافريقي و بنك جيز منهاتن ، فتح فروع لبنك الاعتماد والتجارة الدولي بالخرطوم وبورتسودان ، في سبتمبر 1975م انشئ المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا وكانت رئاسة في الخرطوم يهدف الي تقديم التمويل لمنح التمويل للدول الافريقية ، في 1977م انشئت المؤسسة العامة للتمويل والتنمية التعاونية لمنح التمويل للتعاونيات .

في هذه الفترة انتشرت فروع المصارف المتخصصة والتجارية ، الا انه في العام 1973م تم دمج بنك جوبا وبنك امدرمان ليصبح بنك جوبا امدرمان و ودمج بنك البحر الاحمر الي بنك النيلين .

في العام 1975م تم تغيير بنك جوبا الي بنك الوحدة وبنك الدولة للتجارة الخارجية الي بنك الخرطوم ، في العام 1977م منح بنك فيصل الاسلامي السوداني التصديق كشركة مساهمة محدودة براسمال ستة مليون جنية 40% منها مساهمين من المملكة العربية السعودية 40% مساهمين سودانيين ، 20% دول عربية واسلامية اخرى .

مراحل تطوير العمل المصرفي في السودان :

لقد مر العمل المصرفي في السودان بسبعة مراحل رئيسية وهي المرحلة الاولى مرحلة ما قبل الاستقلال في الفترة ما بين 1903 - 1955م ، والمرحلة الثانية وهي مرحلة ما بعد الاستقلال في الفترة ما بين 1956م - 1983م ، والمرحلة الثالثة وهي مرحلة اسلمة القطاع المصرفي في الفترة ما بين 1984م - 2010م ، وفيما يلي يتم تناول كل مرحلة من هذه المراحل بايجاز :

المرحلة الاولى : مرحلة ما قبل الاستقلال (1903م - 1955م) :

بدا العمل المصرفي في السودان مع بداية الحكم الانجليزي المصري ، فعند توقيع الاتفاقية الثنائية بين بريطانيا ومصر، ادخلت على السودان بعض النظم الحديثة في مجالات الامن والادارة والقضاء والصحة والتعليم والمواصلات والزراعة ، وكان ذلك من العوامل التي خلقت المناخ لبعض التطور الاقتصادي حيث ظهرت سوق جديدة وبدأت زراعة المحاصيل والتجارة في نطاق محدود ، هذا الوضع الاقتصادي دفع بالحكام الجدد الي ضرورة وجود مصارف لمقابلة التطور التجاري الذي شهدته البلاد في ذلك الحين وذلك لخدمة مصالحهم ، وكذلك لحفظ ودائع الاداريين والفنيين من البريطانيين والمصريين والاجانب ، فكان البنك الاهلي المصري اول بنك تجاري يفتح فرع له بالسودان وذلك في العام 1903م(الشوش ، 1977م ، ص 9).

مع الازدهار التجاري تم افتتاح عدة فروع لمصارف اجنبية اذ تم في عام 1913م إنشاء فرع لبنك باركلز "DCO" لندن ، وفي عام 1946م ، فرع للبنك العثماني التركي "تم دمجة لاحقا في بنك ناشونال اند فرنديز" ، هذا بالاضافة لبنك مصر الذي افتتح في العام 1953م (فرح ، ، دت ، ص 13).

وفي عام 1951م صدر قانون اعتبر بموجبة البنك الاهلي المصري المصرف المركزي لمصر وتم تعديل هيكلته على نمط مصرف إنجلترا وانشأت به مصلحتان احدهما خاصة

بإصدار العملة المحلية والآخرى خاصة بالرقابة علي المصارف ، علية فقد فرع البنك الاهلي المصري بالسودان يقوم باعباء المصرف المركزي منذ ذلك التاريخ(سمره ، 1994م ، ص 52).

وفي عام 1953م تم إنشاء فرع لبنك كريدي ليونية الفرنسي (والذي تغير اسمه لاحقاً الي بنك النيلين بعد مشاركة الحكومة السودانية فيه) (المرضي وفرح ، مرجع سابق ، ص 13) .

يلاحظ مما سبق ان تطور القطاع المصرفي في السودان قد شهدت في فترة ما قبل الاستقلال انشاء مجموعة من المصارف التجارية وذلك قبل إنشاء المصرف المركزي وذلك مثل باقي دول العالم .

المرحلة الثانية : مرحلة ما بعد الاستقلال (1956م – 1983م) :

حصل السودان على استقلالة في الاول من يناير من 1956م ، وفي السادس والعشرين من يوليو من نفس العام صدر قانون العملة رقم ستة وعشرون والذي تم بموجبة تكوين لجنة العملة السودانية التي منحت حق إصدار العملات المعدنية والورقية بدلاً عن العملات المصرية والانجليزية التي متداولة في ذلك الزمن (عبدالرحيم واخرون ، دبت ، ص 70).

وفي نفس العام تم افتتاح فرع البنك العربي الاردني كاستمرارية لانشاء فروع لمصارف اجنبية (ابو سمره ، مرجع سابق ، ص 52) .

وفي عام 1957م تم إنشاء البنك الزراعي كمصرف متخصص في تمويل الانشطة الزراعية وقد بدا البنك نشاطه الفعلي في يناير 1959م (المسير ، 1968م ، ص 39) .

وفي عام 1958م تم افتتاح فرع البنك التجاري الاثيوبي ، شهد العام 1960م الافتتاح الرسمي لبنك السودان كبنك مركزي بالبلاد وقام علي حساب البنك الاهلي المصري حيث اوكلت لبنك السودان اصول البنك الاهلي المصري ومهامه ، اضافة الي مهام ووظائف لجنة العملة السودانية وحدد قانون بنك السودان لعام 1959م المهام الاساسية التي يجب ان يقوم بها والتمثلة في اصدار اوراق النقد والائتمان في السودان مع العمل على الاستقرار النقدي والائتمان وذلك بغرض تحقيق اهداف الاقتصاد الكلي والتي تظهر في تحقيق تنمية اقتصادية متوازنة ، كذلك عهد لبنك السوداني تدعيم الاستقرار الخارجي للعملة مع العمل كمستشار للحكومة السودانية في الشؤون المالية (جميل واخرون ، 2008م ، ص 25) .

كما ان البنك السودان كان يمتلك ثلاث فروع في بورتسودان وو دمدي والابيض (بنك السودان ، التقرير السنوي الأولي ، 1960م ، ص 43) .

كما شهدت الفترة من عام 1960م – 1965م قيام بنوك وطنية تجارية تمثلت في انشاء البنك التجاري السوداني في العام 1960م بوصفة المؤسسة المصرفية الوطنية الاولى ، وقد

قام بنك السودان بتقديم المشورة الفنية للبنك التجاري عند الحاجة اليه ، وذلك منذ الفترة الاولى للانشاء ، كما وافق بنك السودان على نقل وتحويل الاموال التي كانت مدونة بدفاترة من الودائع الكبيرة وشبة الحكومية الي البنك التجاري السوداني (المرجع السابق ، ص 30 .).

وفي عام 1961م تم افتتاح البنك الصناعي السوداني والذي هدفت الدولة من خلاله الي المساهمة في تمويل الاستثمار في قطاع الصناعي مما عزز التشجيع الذي حظيت به الصناعات الخاصة حيث نص قانون البنك علي المساعدة في انشاء وتوسيع وتجديد المؤسسات الصناعية وتشجيع راس المال الخاص في الداخل والخارج للمساهمة بقسط اوفر (بنك السودان ، التقرير السنوي الثاني ، 1961م ، ص 41 .).

وفي يناير من عام 1993م تم تحويل بنك الكريدي ليونية الفرنسي الاصل الي شركة سودانية فرنسية تعرف باسم بنك النيلين وبموجب ذلك تمت تصفية جميع فروع بنك الكريدي ليونية بالسودان وقد اكملت الاجراءات اللازمة في عام 1964م بدا البنك الجديد مزاولة اعماله في 3 يناير 1965م (بنك السودان ، التقرير السنوي الخامس ، 1964م ، ص 58 .).

كما شهد القطاع المصرفي في الفترة من عام 1966م - 1970م تغيرات كثيرة حيث تم تأسيس البنك العقاري السوداني في عام 1967م وكان الغرض من إنشائه توفير السكن المناسب للمواطنين من جميع الطبقات ولاسيما اصحاب الدخول المحدودة (فرح ، مرجع سابق ، ص 18).

كما توسعت فروع البنك المركزي لتصل الي احد عشر فرعاً لشمّل كل اقاليم السودان ، إضافة للعاصمة القومية ، وتعتبر اهم احداث هذه الفترة ما حدث في العام 1970م حيث صدر قرار تأميم المصارف التجارية العاملة وتعديل اسماء بعض البنوك التجارية وقد القي قانون تأميم البنوك على عاتق بنك السودان تعديلاً في عام 1970م شمل اضافة المادة 6/أ التي منحت بنك السودان الحق في اصدار تعليمات للبنوك ووجوب التزام البنوك التجارية بها وتنفيذها (بنك السودان التقرير السنوي الحادي عشر ، 1970م ، ص 94 .).

وفي عام 1970م وبموجب قرار التاميم تعدلت اسماء البنوك التجارية باستثناء بنك النيلين والبنك التجاري حيث تحول بنك باركلز (DCO) الي بنك الدولة للتجارة الخارجية، وبنك ناشونال اند فرنجليز الي بنك ام دمان الوطني، وبنك مصر الي بنك الشعب التعاوني، البنك التجاري الاثيوبي الي بنك جوبا التجاري.

ايضا في خلال الفترة من عام 1971م - 1977م شهد القطاع المصرفي السوداني تغيرات اخرى حيث تراجع عدد فروع البنك المركزي من احد عشر فرعاً الي تسعة فروع تم

اغلاق فرعي بحر الغزال واعالي النيل ، وفي العام 1973م تم إنشاء بنك الادخار كبنك متخصص من اجل نشر الوعي الادخاري في المجتمع واستقطاب مدخرات المواطنين .
وفي العام العام 1975م تم تغيير اسم بنك جوبا الي بنك الوحدة ، وتم تغيير اسم بنك الدولة للتجارة الخارجية الي بنك الخرطوم (بنك السودان التقرير السنوي الحادي عشر ، 1970م ، ص94).

وفي اواخر العام 1975م كانت هناك بوادر تهدف الي انتهاج سياسات اكثر انفتاحاً علي العالم الخارجي وذلك بسبب الاثار السالبة على الاقتصاد والتي تأثر بها القطاع المصرفي ولاسيما بعد إجراءات التأمين وانتهاج الاشتراكية فكان قانون تشجيع الاستثمار لسنة 1976م مما ادي الي اعادة فتح فروع البنوك الاجنبية مرة اخرى فكانت البداية في العام 1976م ببنك ابوظبي وبنك الاعتماد والتجارة الدولي ، وفي العام 1977م تم الترخيص لسيتي بنك للعمل بالسودان (بنك السودان ، التقرير السنوي الثامن عشر ، 1977م ، ص 54).

في نهاية هذه المرحلة وفي خلال الفترة من عام 1978م - 1983م شهد القطاع المصرفي مجموعة اخرى من التغيرات حيث تم في العام 1978م تطبيق النظام المصرفي المزدوج في السودان لاول مرة وذلك بانشاء بنك فيصل الاسلامي حيث كان بنك السودان يدير نظامين احدهما تقليدي وهو ما كان سائداً منذ العام 1960م واخر إسلامي وتمثلة البنوك الإسلامية وعلى راسها بنك فيصل الإسلامي بالنظام الإسلامي كما تم منح الترخيص للبنك الإسلامي السوداني ، وفي ديسمبر من عام 1983م صدر قرار يمنع جميع المصارف في السودان من التعامل بالربا وتم الاعلان عن تحول الجهاز المصرفي نحو التعامل بالصيغ الإسلامية وذلك بعد ان كانت البنوك تتعامل وفقاً لسعر الفائدة حتي العام 1977م ثم انتقلت البنوك للعمل بالنظام المصرفي المزدوج (إسلامي وربوي) حتي العام 1983م (جميل واخرن، مرجع سابق ، ص 35 - 37).

في العام 1981م افتتح بنك عمان فرعة الرئيسي بالخرطوم ثم انضم بنك الشرق الاوسط في العام 1982م اضافة الي بنك حبيب ، وفي نفس العام تم منح الترخيص للبنك السعودي السوداني ، وفي العام 1983م تم منح مجموعة من البنوك تراخيص لممارسة العمل المصرفي بالسودان منها البنك القومي للتصدير والاستيراد وبنك النيل الازرق إضافة الي البنك الوطني للتنمية الشعبية بنك التضامن الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني وبنك التنمية التعاوني الإسلامي كما تم التصديق النهائي للبنك الإسلامي السوداني وبنك البركة الإسلامي

للعمل ابتداءً من العام 1984م (بنك السودان ، التقرير السنوي الرابع والعشرون، 1983م ، ص 81)
يتبين من هذه المرحلة ما بعد الاستقلال انه تم فيها تغيرات وتطورات كثيرة منها إنشاء
بنك السودان المركزي والكثير من البنوك الوطنية وتامم البنوك الاجنبية وبداية الاسلمة في
العمل المصرفي .

المرحلة الثالثة : مرحلة اسلمة القطاع المصرفي (1984م – 2010م) :

ابتداءً من العام 1984م انتهجت الدولة تطبيق النظام المصرفي الشامل حيث تم الزام كل
المصارف القائمة الإسلامية والتقليدية بالتحول الفوري نحو تطبيق الصيغ الإسلامية بما ذلك
البنك المركزي الذي اتجه نحو تطبيق نظام مصرفي إسلامي شامل (جميل واخرن ، مرجع سابق ، ص
81).

ففي خلال الفترة من عام 1984م – 1989م تم إلغاء تصنيف البنوك المشتركة الي بنوك
إسلامية واخرى غير إسلامية واصبح يطلق عليها اسم البنوك المشتركة كما تم الترخيص
لعدد من البنوك المشتركة لممارسة العمل المصرفي وهي بنك البركة السوداني 1984م ،
والبنك الإسلامي لغرب السودان 1984م ، والبنك السعودي السوداني 1986م وبنك العمال
الوطني 1988م ، وبنك الشمال الإسلامي 1989م (محمد وآخرون ، ن، 1997م ، ص 19).

في خلال الفترة من 1990م – 1995م شهد القطاع المصرفي تغيرات كبيرة بدءاً
بصدور البرنامج الثلاثي للإنقاذ الوطني في العام 1990م ، ثم قانون تنظيم العمل المصرفي
في العام 1991م ، ومواكبة لخطي وتعميق النظام المصرفي الإسلامي في السودان تم إنشاء
الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية في مارس 1992م ، ثم
جاء مشروع توفيق الاوضاع في العام 1994م بهدف تحسين وترقية اوضاع المصارف
السودانية والنهوض بها من اجل تحقيق السلامة المالية ومقررات لجنة بازل والتي من ابرزها
تحقيق الحد الادنى لكفاية راس المال او ما يعرف بملاءة راس المال ، كذلك شهدت الفترة
صدور قانون بيع الاموال المرهونة لدي المصارف لسنة 1991م ، بالاضافة للتعديلات التي
اجريت علي ، كذلك في العام 1995م تم إيقاف الترخيص للبنوك التجارية والسماح بالتصديق
على انشاء بنوك الاستثمار ، وايضاً انخفض عدد البنوك المتخصصة في العام 1992م الي
ثلاثة بدلاً من اربعة حيث تم دمج البنك الصناعي في بنك النيلين ليصبح مجموعة بنك النيلين
للتنمية الصناعية ، وفي المقابل تم ضم صندوق التوفير التابع للبريد والبرق الي بنك الادخار
في العام 1995م وبموجب ذلك تم تغيير اسم بنك الادخار ليصبح مصرف الادخار والتنمية
الاجتماعية (جميل ، وآخرون ، ص 41).

ايضاً شهدت هذه الفترة تراجع عدد مصارف القطاع العام التجارية وانحصارها في مصرفين هما مجموعة بنك الخرطوم والتي تكونت بعد دمج البنك القومي للاستيراد والتصدير وبنك الوحدة وبنك الخرطوم ، إضافة الي مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية ، كما تضاءلت فروع البنوك الاجنبية حيث تم إغلاق بنك الاعتماد والتجارة الدولي في العام 1991م ، كما تم تحويل بنك عمان المحدود الي بنك المشرق في العام 1992م ، إضافة الي تصفية بنك الشرق الاوسط ، كما شهدت هذه الفترة نمواً مضطرباً حيث شهد العام 1992م قيام بنك المزارع للتنمية الريفية والبنك السوداني الفرنسي علي حساب البنك العالمي ، ثم بنك الصفا وبنك الثروة الحيوانية وبنك ام درمان الوطني في العام 1993م ، اما العام 1994م فقد شهد قيام بنك آيفوري ، وفي العام 1995م انضم لبنوك القطاع المشترك بنك القصارف للاستثمار والتنمية كبنك متخصص في مجال الاستثمار ، وتم في نفس الفترة تغيير اسم البنك الإسلامي لغرب السودان الي بنك الغرب الإسلامي والبنك الوطني للتنمية الشعبية الي بنك نيما للتنمية والاستثمار (المرجع السابق ، ص 41 - 42).

في خلال الفترة من 1996م - 1999م استطاع بنك السودان في هذه الفترة مساعده كثير من المصارف في مجال توفير الاوضاع وقد باشرت لجنة توفير الاوضاع اعمالها ببنك السودان من خلال تصنيف البنوك لاربع مجموعات وهي المجموعة الاولى بنوك قامت بتوفير اوضاعها بنسبة 100% ، والمجموعة الثانية تشمل البنوك التي قامت بتوفير اوضاعها في معظم بنود المشروع وتحتاج الي قليل من الجهد لتكملة توفير اوضاعها ، والمجموعة الثالثة بنوك تحتاج الي مجهود كبير لتوفير اوضاعها ، والمجموعة الرابع تشمل البنوك التي لم توفر البيانات والمعلومات المطلوبة (بنك السودان ، التقرير السنوي السادس والثلاثون ، 1996م ، ص 44 - 45).

كما تمكن بنك السودان من زيادة عدد فروع في العام 1997م التسعة الي عشرة وذلك بافتتاح فرع بالولاية الشمالية وفي عام 1998م قام بافتتاح فرع في ولاية دارفور لتصبح فروع بنك السودان احد عشر فرعاً ، ايضاً شهدت الفترة من 1996م - 1999م تراجع عدد مصارف القطاع المشترك حيث تم تصفية بنك نيما وبنك الصفا ودمج بنك المزارع والبنك التجاري السوداني ليصبح مصرف المزارع التجاري وذلك في منتصف العام 1999م (جميل وآخرون ، مرجع سابق ، ص 44).

في الفترة من عام 2000م - 2004م بدا العمل في تنفيذ برنامج إعادة هيكلة الجهاز المصرفي بهدف خلق كيانات مصرفية كبيرة ذات ملاءة مالية تؤهلها لمجابهة تداعيات المنافسة العالمية في مجال العمل المصرفي ، ويتكون البرنامج من عدة محاور رئيسية اهمها الدمج المصرفي ، ورفع الحد الادني لراس المال للبنوك التجارية والبنوك المتخصصة وفروع البنوك الاجنبية وتخفيض الديون المتعثرة في الجهاز المصرفي ، واستمر العمل في تنفيذ برنامج إعادة هيكلة الجهاز المصرفي حتي العام 2004م ، حيث نجحت معظم المصارف في رفع رؤوس اموالها الي الحد المستهدف (بنك السودان ، التقرير السنوي الرابع والاربعون ، 2004م ، ص 108 .).

ايضاً في الفترة من 2000م - 2004م شهد القطاع المصرفي السوداني ايضاً العديد من التغيرات متمثلاً في ارتفاع وانخفاض عدد الفروع لبنك السودان والبنوك التجارية الاخرى ، فقد انخفض عدد فروع البنوك العاملة من 632 فرعاً في عام 1999م الي 617 فرعاً في نهاية عام 2000م بالإضافة لبنك السودان وفروعة الاحد عشر بالولايات المختلفة (بنك السودان ، التقرير السنوي الاربعون ، 2000م ، ص 33 .).

وانضم الي قائمة بنوك القطاع المشترك بنك الاستثمار المالي والذي بدا اعماله في العام 2000م كشركة مساهمة متخصصة في التعامل مع الجمهور والمؤسسات والشركات العامة والخاصة من خلال آلية الاوراق المالية (بنك السودان ، التقرير السنوي الحادي والاربعون ، 2001م ، ص 45).

كما انخفض عدد فروع البنوك التجارية في نهاية عام 2001م الي 571 فرعاً في إطار مجهودات البنوك لمواجهة برامج إعادة الهيكلة والتي تعتبر مرحلة إعداد للتكيف مع مستجدات الصناعة المصرفية العالمية وظل عدد الفروع كما هو عليه في العام السابق لبنك السودان (بنك السودان ، التقرير السنوي الثاني والاربعون ، 2002م ، ص 68 .).

في العام 2002م كان عدد البنوك التجارية العاملة واحد وعشرون بنكاً تنتشر فروعها في ولايات السودان المختلفة ، اما البنوك المتخصصة فكانت اربعة بنوك وهي البنك الزراعي والبنوك العقاري ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية وبنك الاستثمار المالي ، كما واصل عدد فروع البنوك التجارية والبنوك الاخرى بالانخفاض الي 533 فرعاً بنهاية عام 2002م وارتفع عدد فروع بنك السودان من احد عشر فرعاً الي اثنا عشر فرعاً بافتتاح فرع واو بولاية بحر الغزال (بنك السودان ، التقرير السنوي الثاني والاربعون ، 2002م ، ص 68 .).

في العام 2003م تحول بنك الخرطوم الي شركة مساهمة عامة وتجري عملية الاصلاح لبنك النيلين للتنمية الصناعية تمهيداً لخصخصة ، ويأتي ذلك ضمن برنامج إصلاح وإعادة هيكلة الجهاز المصرفي ، وارتفع عدد البنوك التجارية العاملة ليصل الي ثلاثة وعشرون بنكاً ، وفي نفس العام تم بيع البنك العقاري للقطاع الخاص واصبح شركة خاصة باسم البنك العقاري التجاري وذلك في طريق تحويله الي شركة مساهمة عامة ، وارتفع عدد فروع البنوك التجارية والبنوك الاخرى ارتفاعاً طفيفاً ليصل الي 535 فرعاً بنهاية عام 2003م وظل عدد فروع بنك السودان ظل كما هو اثنا عشر فرعاً وتم إغلاق وفتح بعض الفروع للبنوك التجارية المنتشرة في كل ولايات السودان ليصل الي 526 فرعاً (المرجع السابق ، ص 84).

في العام 2005م بدا العمل بتنفيذ البند (14) من اتفاقية برتوكول قسمة الثروة ، الذي يؤكد الالتزام بالمبادئ الاساسية والمتمثلة في وحدة البنك المركزي ، وحدة السلطة النقدية ، وحدة السياسة النقدية ، وحدة العملة ودور بنك السودان المركزي في الاستقرار الاقتصادي ، وقد تم وضع الهيكل من ابناء جنوب السودان وتم إعداد التصور لعمل ادارات البنك في مرحلة السلام وتواصلت خلال العام 2005م الاجراءات الخاصة بإصدار العملة الجديدة وهيكله بنك السودان المركزي (بنك السودان ، التقرير السنوي الرابع والاربعون ، مرجع سابق ، ص 92).

في عام 2006م مواصلة لما بدأ في العام 2005م لتنفيذ البند (14) من اتفاقية برتوكول قسمة الثروة وتمهيداً لتطبيق النظام المصرفي المزدوج وانشاء بنك جنوب السودان ولإصدار العملة الجديدة الموحدة ووضع الاسس والضوابط لمصرفين انشاء المصارف التقليدية بالجنوب ، وبناءً على ذلك تم التصديق لمصرفين لممارسة العمل المصرفي التقليدي بالجنوب هما مصرف كينيا التجاري ومصرف النيل التجاري ، كذلك تم تدريب عدد من موظفي بنك جنوب السودان في رئاسة البنك الخرطوم ، وتحقيقاً لوحدة العملة تم اعتماد الجنية السوداني بديلاً للدينار السوداني للعمل بة في شمال وجنوب السودان ، حسب نص اتفاقية السلام واستكملت عملية طباعة على ان يتم طرحة في بداية العام 2007م حينها يصبح الجنية العملة الوحيدة المبرئة للذمة (بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي السادس والاربعون ، 2006م ، ص 29).

ايضا في عام 2007م وفي إطار تنفيذ بنك السودان المركزي للبند (14 - 9) من اتفاقية قسمة الثروة فيما يتعلق بوحدة العملة ودورة في الحفاظ علي الاستقرار الاقتصادي، تم تصميم واصدار الجنية السوداني كعملة وطنية بديلاً للدينار والعملات السارية بالجنوب ،

وبدأت المرحلة الاولى للطرح التلقائي للعملة عبر المصارف في 10/1/2007م ، تلتها مرحلة الاستبدال المباشر عبر المراكز والتي استمرت من 1/6/2007م وحتى 30/6/2007م ، اكتملت عملية الاستبدال بالنسبة للعملة الورقية والمعدنية في كافة انحاء البلاد في 31/8/2007م و 31/12/2007م علي التوالي ، حيث اصبح الجنية السوداني العملة الوحيدة المبرئة للذمة بالسودان(بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي السابع والاربعون ، 2007م ، ص 27) .

في العام 2008م تم دمج بنك الإمارات والسودان في بنك الخرطوم حيث مثل هذا الدمج اكبر مرتبة للمصارف من حيث حجم راس المال المدفوع(بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي الثامن والاربعون ، 2008م ، ص 19) .

وفي العامين 2009م و 2010م تم الاهتمام بتوجيه المزيد من الموارد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتفعيل دور الجهاز المصرفي في التمويل المصرفي الاصغر والصغير وذو البعد الاجتماعي(بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي الخمسون ، 2010م ، ص 30) .

ايضاً الفترة من 2005م – 2010م شهدت العديد من التغيرات علي مستوي القطاع المصرفي السوداني من حيث عدد الفروع ، في العام 2005م ارتفع عدد المصارف العاملة في السودان ليصل الي تسعة وعشرون مصرفاً تشتمل علي ستة وعشرون مصرفاً تجارياً وثلاثة مصارف متخصصة تنتشر فروعها في ولايات السودان المختلفة حيث انضم لمنظومة المصارف العاملة بالسودان كل من مصرف السلام والبنك المصري السوداني ، وبنهاية العام 2005م ظل العدد الكلي لفروع بنك السودان المركزي اثنا عشر فرعاً كما هو في عام 2004م اما المصارف العاملة فقد انخفض عدد فروعها من 526 فرعاً الي 517 فرعاً نسبة لاجلاق بعض الفروع المنتشرة في ولايات السودان نتيجة للاجراءات المتعلقة بهيكلة المصارف(المرجع السابق ، ص 99) .

في العام 2006م انضم لمنظومة المصارف العاملة بالسودان كل من مصر الامارات والسودان ومصرف التنمية الصناعية وبنك المال ،نهاية العام 2006م ظل العدد الكلي لفروع بنك السودان المركزي كما هو اما المصارف العاملة فقد ارتفع عدد فروعها من 517 فرعاً الي 522 فرعاً (بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي السادس والاربعون ، مرجع سابق ، ص 79) .

في العام 2007م ارتفع عدد المصارف العاملة بالسودان ليلغ اثنا وثلاثون مصرفاً حيث انضم لمنظومة المصارف العاملة بالسودان خلال عام 2007م كل من مصرف النيل التجاري ومصرف كينيا التجاري ، وبنهاية العام 2007م ظل العدد الكلي لفروع بنك السودان

المركزي كما هو اما المصارف العاملة فقد ارتفع عدد فروعها من 522 فرعاً الي 532 فرعاً (بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي السابع والاربعون ، مرجع سابق ، ص 41) .

في العام 2008م ارتفع عدد المصارف العاملة في السودان لتصل الي خمسة وثلاثون مصرفاً تنتشر فروعها في ولايات السودان المختلفة حيث انضم لمنظومة المصارف العاملة في شمال السودان كل من بنك الجزيرة وبنك الاسرة وبنك قطر اضافة الي بنك بلفو في جنوب السودان (بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي الثامن والاربعون و مرجع سابق و ص 35) .

وبنهاية العام 2008م ظل العدد الكلي لفروع بنك السودان المركزي كما هو اما المصارف العاملة فقد ارتفع عدد فروعها من 532 فرعاً الي 564 فرعاً (المرجع السابق، ص 121). في العام 2009م تم افتتاح فرعين جديدين لبنك السودان المركزي في ملكال وياي ليرتفع العدد الكلي لفروع بنك السودان المركزي ليصل الي اربعة عشر فرعاً ، كما بلغ عدد المصارف العاملة ثمانية وثلاثون مصرفاً حيث انضم اليها كل من البنك العربي السوداني في شمال السودان والبنك الاثيوبي وبنك اكويتي في جنوب السودان و ارتفع عدد المصارف العاملة من 564 فرعاً الي 585 فرعاً (المرجع السابق ، ص 167).

في العام 2010م بلغ عدد المصارف في السودان تسعة وثلاثون مصرفاً حيث انضم لمنظومة المصارف العاملة خلال العام 2010م بنك الجبال للتجارة والتنمية في جنوب السودان ، كما ظل العدد الكلي لفروع بنك السودان المركزي كما هو اما المصارف العاملة فقد ارتفع عدد فروعها من 585 فرعاً الي 617 فرعاً (بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي الخمسون ، مرجع سابق ، ص 47) .

يتبين من المرحلة الثالثة انها شهدت الكثير من التغيرات والتطورات على القطاع المصرفي السوداني ، حيث تم في هذه المرحلة تطبيق النظام المصرفي الإسلامي الشامل وصدر قانون توفيق اوضاع الجهاز المصرفي وبرنامج إعادة الهيكلة للجهاز المصرفي .

المرحلة الرابعة:بنوك التنمية الوطنية

تعتبر بنوك التنمية أو البنوك المتخصصة ظاهرة جديدة في دنيا المصارف، فقد ظهرت في العالم بعد الحرب العالمية الثانية وكان من أهم أغراضها الإقراض المتوسط والطويل الأجل لأغراض الزراعة والصناعة والعقار وحتى الأغراض التجارية، بالإضافة إلى ذلك، فإن البنوك التنمية تعطي الكثير من الاستشارات والمساعدات الفنية لعملائها (عبدالحليم، المرجع السابق، ص 73).

المرحلة الخامسة: السبعينات وتأميم البنوك التجارية:

إن تأميم المصارف الذي تم في مايو عام 1970م ربما يكون أحد المعالم الهامة في تاريخ الجهاز المصرفي السوداني ومن الملاحظ أن حدث تطوير سريع في الودائع والقروض ويجب أخذ معدل الزيادة في ودائع البنوك التجارية كأحد المؤشرات الاقتصادية الرئيسية للتطور السريع الذي حدث في ذلك الوقت ليس فقط بعد استقلال الجهاز النقدي فحسب ولكن أيضا التطور الذي حدث في الجهاز الاقتصادي السوداني. ويمكن ملاحظة ما يلي:

1- التزايد في اقتناء الخزنة والأوراق المالية الحكومية.

2- السياسة الائتمانية الحاسمة لبنك السودان خصوصا بعد تأميم المصارف في مايو سنة 1970م فقد عمل على الحد من نسبة القروض وذلك بتحديد الحدود القصوى للائتمان بالنسبة لكل بنك تجاري كما حدد حدوداً فرعية أو إضافية لتمويل الواردات للقروض الخاصة بالأفراد والقروض المهنية في داخل الحدود القصوى الكلية.

المرحلة السادسة: (1976م): الإنفتاح:

وفي عام 1976م انتهجت الدولة سياسة انفتاحية فكرة دعوة العالم في استثمار برنامج "السودان سلة غذاء العالم" وتميزت هذه الفترة بالاستقرار السياسي وتمثل في السماح لعدد من المصارف الأجنبية أن تزاوّل نشاطها في السودان ومنها بنك ابو ظبي الوطني ، بنك الاعتماد والتجارة الدولي، سيتي بنك، بنك الشرق الأوسط، بنك عمان المحدود، حبيب بنك، بالإضافة إلى قيام مصارف مشتركة بين القطاع الخاص الأجنبي فكان تأسيس "البنك السوداني الفرنسي" و" البنك الأهلي السوداني"، البنك الوطني للتنمية الشعبية"، بنك النيل الأزرق، وكذلك تم تأسيس مصارف تزاوّل نشاطها وفق الشريعة الإسلامية مثل بنك فيصل الإسلامي الذي بدأ نشاطه في عام 1977م ثم تلاه التضامن الإسلامي، وبنك التنمية التعاوني الإسلامي، وبنك البركة السوداني. وقد قام البنك المركزي "بنك السودان" في إدارة قطاع مصرفي مزدوج بين إسلامي وتقليدي.

مر القطاع المصرفي السوداني بمراحل مختلفة من محاولات الإصلاح بعضها إصلاحات جزئية عن طريق دمج بعض البنوك المملوكة للدولة وبعضها إصلاحات قانونية مثل قانون بنك الإذخار وقانون تشجيع الاستثمار في فترة السبعينات . ثم قانون تنظيم العمل

المصرفي وقانون تشجيع الأوضاع والسياسات المصرفية الشاملة لإعادة الهيكلة وتطوير القطاع المصرفي بما يتفق ومقررات "بازل".

ظل كل القطاع المصرفي يعمل بالنظام التقليدي وفي السبعينات قامت بعض البنوك على الأساس الإسلامي بحيث أصبح النظام مزدوجاً مع وجود مصارف إسلامية تقليدية.

المرحلة السابعة (1984 - إلى الآن):مرحلة تطبيق النظام الإسلامي:

وفي عام 1984م كانت أولى إجراءات أسلمة القطاع المصرفي وتحويله من النظام التقليدي إلى النظام الإسلامي.

مرحلة تعميق الأسلمة:

وفي عام 1991-1992م بدأت خطوات تعميق الأسلمة كما شهدت هذه الفترة بعض التطورات الاقتصادية تمثلت في الآتي (عبد الحليم، المرجع السابق، ص 102).

1- البرنامج الثلاثي لإنقاذ الاقتصاد 199-1993م.

2- قانون تنظيم العمل المصرفي.

3- تكوين الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية.

4- مشروع توفيق الأوضاع.

5- برنامج توفيق الأوضاع والسياسات المصرفية الشاملة لإعادة الهيكلة وتطوير القطاع المصرفي.

6- تحرير التعامل بالنقد الأجنبي 1992م.

7- إنشاء سوق الخرطوم للأوراق المالية عام 1994م.

8- ويعمل القطاع المصرفي السوداني الآن بأكمله وفق النظام الإسلامي بما في ذلك البنك المركزي.

المصارف عينة الدراسة :

1/ بنك فيصل الإسلامي :

النشأة والتأسيس:

تم انشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الامر المؤقت 9 لسنة 1977م بتاريخ 4/4/1977م .

في مايو 1977م اجتمع اربعة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الاخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتتبوا في نصف رأس المال المصدق به آنذاك. في 18 اغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محددة وفق قانون الشركات لعام 1925م .
باشـر البنك اعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م .
رأس المال المصرح به 500 مليون جنيه سوداني.
رأس المال المدفوع 280 مليون جنيه سوداني.

النشاط:

القيام بجميع الاعمال المصرفية والمعاملات المالية التجارية والاستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية والاقتصادية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الإسلامية وتقنيات مصرفية حديثة ومتطورة .

الرؤيا:

مصرف اسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والامتياز في اعماله اسعاداً للعملاء ثقة في الموردين، تنمية المجتمع، عناية بالعاملين وتعظيماً لحقوق المساهمين.

الرسالة:

مصرف تتزاوج وجهته الإسلامية وسماته السودانية، ويستهدف بالتطوير الامتياز والكفاءة الافضل مركزاً مالياً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية مغاصرة وعلاقات خارجية متكاملة، ونظم تقنيات مستحدثة يقوم عليها المعاملون فريقاً محرضاً خلاقاً، وملتزمأ امانة مدرباً مهارة معرفة ويلتزم الشفافية منهجاً ليعدد المتعاملون والمالكون

القيم الـ 10 لبنك فيصل الإسلامي:

1/ الشريعة في المعاملات.

2/ الريادة.

3/ التميز في المعاملات.

4/ المهنية.

5/ العمل بروح الفريق.

6/ التحسين المستمر.

7/ الشفافية في المعاملات.

8/ اسعاد المتعاملين.

9/ التعاون مع الشركاء.

10/ الشراكة مع المجتمع.

أهداف وأغراض البنك:

1- القيام بجميع الاعمال المصرفية والتجارية والمالية واعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في اي منطقة او اقليم بجمهورية السودان او خارجها.

2- قبول الودائع بمختلف انواعها.

3- تحصيل ودفع الاوامر واذونات الصرف وغيرها من الاوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الاجنبي بكل صورة.

4- سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ واصدار الكمبيالات والشيكات سواء اكانت تدفع في جمهورية السودان او الخارج ويواصل الشحن واي اوراق قابلة للتحويل او النقل او التحصيل او التعامل باي طريقة في هذه الاوراق شريطة خلوها من اي محظور شرعي.

5- اعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقررها البنك.

7- العمل كمنفذ امين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الامانات بكل انواعها عامة او خاصة.

8- تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف.

9- قبول الاموال من الافراد والاشخاص الاعتباريين سواء كانت تعرض توفيرها او استثمارها .

10- القيام بتمويل المشروعات والانشطة المختلفة التي يقوم بها افراد او اشخاص اعتباريين.

11- فتح خطابات الاعتماد والضمان وتقديم الخدمات التي يتطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال امانة للاستثمار.

12- تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والافراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية.

14- الاشتراك بأي جهة من الوجوه مع هيئات وشركات او مؤسسات تزاوّل اعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق اغراضه في جمهورية السودان او خارجها شريطة الا يكون في ذلك تعاملًا بالربا او محظوراً شرعياً.

15- انتشار مؤسسات او أنشطة عقارية او صناعية او تجارية او شركات معاونة له في تحقيق اغراضه كشركات تأمين تعاوني او عقارات او خلافاً.

16- إمتلاك واستئجار العقارات والمنقولات له وان يبيعها او يحسنها او يتصرف فيها بأي وسيلة اخري الي وجه العموم حق استثمار امواله بأي طريقة يراها مناسبة

17- القيام بعمل او اعمال اي كانت يري البنك انها ضرورية او من شأنها ان تمكنه من الوصول الي كل الاغراض المبينة اعلاه او اي جزء منها او تزيد بطريقة مباشرة او غير مباشرة من قيمة ممتلكاته او موجوداته او استثماراته شريطة ان يكون كل ذلك متفقاً مع احكام الشريعة الإسلامية.

18- يجوز للبنك شراء بأي وسيلة ان يحصل علي كل او جزء من ملكيته او شهرة او حقوق اعمال وامتيازات الي فرد او شركة او هيئة وان يمارس كل العمليات اللازمة او المناسبة في ادارة او التصرف في مثل هذه الاعمال.

19- القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بانشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض.

كما يجوز للبنك القيام بالاعمال الآتية :

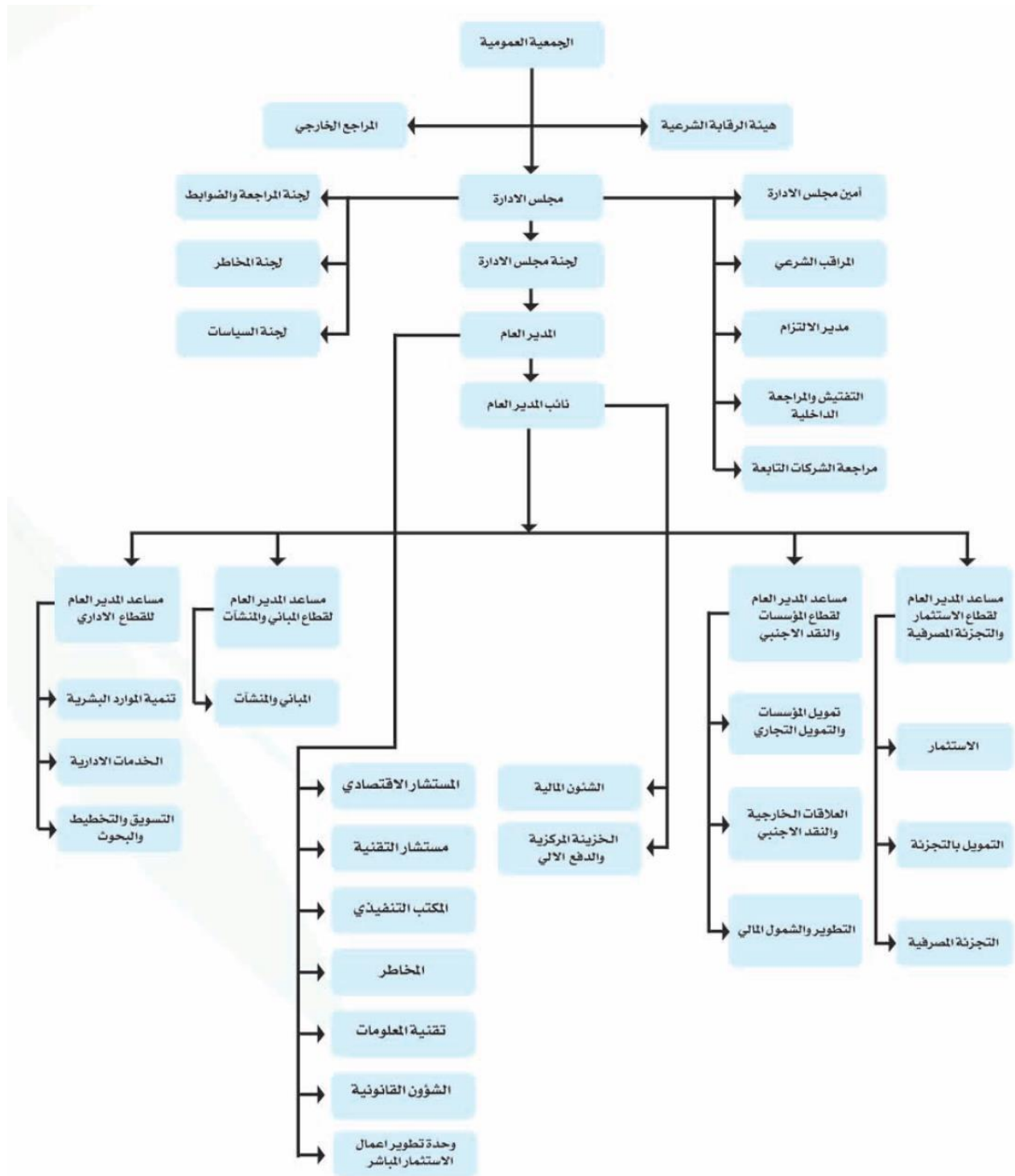
1/ ان يكافئ اي شخص او شركة نقداً او بتخصيص اسهم او حقوق تخص البنك تكون مدفوعة بالكامل او جزئياً او بأي طريقة عن اي عمل او خدمات حصل عليها البنك.

2/ أن يمنح معاشات أو مكافآت أو علاوات للموظفين السابقين وللمديرين السابقين أو الأشخاص الذين يعولهم هؤلاء الأشخاص المذكورين، وأن ينشئ أي مدارس أو أي نشاط تعليمي أو علمي أو صحي أو رياضي أو مؤسسات وخلافه.

3/ ان يقوم اذا ما راي ذلك تسجيل البنك والاعتراف به في اي قطر او مكان.

- 4/ ان يشارك البنك في اتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع البنك الإسلامي للتنمية والبنوك الإسلامية الاخرى.
- 5/ ان يقدم البنك المشورة للهيئات العامة والخاصة والحكومات والافراد حول تجربته الإسلامية في المعاملات المالية والاقتصادية.

الشكل (15 / 1/4) الهيكل التنظيمي لبنك فيصل الإسلامي السوداني



المصدر: التقرير السنوي لبنك فيصل الإسلامي، 2016م، ص 11

عوامل النجاح الاساسية:

- 1/ استخدام نظم وتقنيات حديثة تحقق كفاية وكفاءة الاداء ضبطاً وسرعة.
- 2/ اختيار عاملين مؤهلين واعتماد خارطة لترقيتهم علماً ومهارة واسقرار وولاء.
- 3/ استقطاب الموارد ورأس مال وودائع.
- 4/ تطوير وتنويع صيغ الخدمة المصرفية والامتياز فيها والتدقيق في تنفيذ الشرعية .
- 5/ تنفيذ سياسة إئتمانية نشطة تستوعب متطلبات العملاء وتجذب عملاء جدد وتقيد السابقين.
- 6/ بناء علاقات خارجية منتشرة ومتطورة(التقرير السنوي بنك فيصل الإسلامي، 2017م).

الانتشار الجغرافي:

استجابة لسياسات البنك المركزي التي تشجع على الانتشار الجغرافي للمصارف في كافة أنحاء السودان، وافتتح البنك خلال العام 2016م فرع سوق بحري ليصبح عدد الفروع الكلي (39) فرعاً كما زاد عدد مكاتب الصرف بافتتاح عدد (11) مكتب صرف لتصل إلى (27) مكتب صرف، هذا إضافة إلى النوافذ التي بلغ عددها 10 نوافذ وعدد (133) نقطة بيع وعدد (148) صرافاً آلياً.

النظام الإداري:

يلتزم بنك فيصل الإسلامي السوداني نظام الإدارة بالجودة الشاملة برؤيا: (مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والامتياز في أعماله، إسعاد العملاء، ثقة في الموردين، تنمية المجتمع، عناية بالعاملين وتعظيماً لحقوق المساهمين)، وبرسالة: (مصرف يزواج وجهته الإسلامية وسماته السودانية، ويستهدف بالتطوير والامتياز، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة، وعلاقات خارجية متنامية، ونظم وتقنيات مستحدثة، يقوم عليها العاملون فريقاً محضراً خلقاً، ملتزماً أمانة، مدرباً مهارة، مؤهلاً معرفة، ويلتزم الشفافية منهجاً، يسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع).

التحول التقني الشامل :

ظل البنك منذ تأسيسه رائداً للعمل المصرفي والان يحتل الصدارة في ادخال احدث ما توصلت اليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات لبناء نظام مصرفي يعتمد احدث التقنيات

في مجال الحواسيب ووسائل الاتصال، ويعتبر بنك فيصل الإسلامي السوداني اول مصرف تحول فعلياً الي بنك الكتروني مما اتاح له توفير خدمات ومنتجات مصرفية مماثلة لنظيراتها العالمية ومن تلك التقنيات.

1/ يتم انشاء شبكة داخلية تربط كل فروع البنك برئاسة وذلك تمهيداً لربط شبكة البنك بشبكة واسعة واسعة تتيح التعامل بين فروع البنك والمصارف والعمل فيما بينها ببسر.

2/ تم استخدام خدمات الرابط الالكتروني مع المصارف العالمية من خلال شبكه الاسوفت لتنفيذ عمليات التحويل المالية بصورها المختلفة.

3/ تم تركيب النظام الاساسي نباتا بانك لكل الفروع وهو يتيح للبنك اجراء كافة العمليات المصرفية الكترونياً وبالتالي يكون البنك الاول الذي طبق هذا النظام بنجاح على مستوى الجهاز المصرفي السوداني.

4/ تم ادخال نظام البنكا بانك ونظام ادارة العمليات الرئاسية وهما نظامان متطوران من خلالهما يمكن للبنك متابعة كل العمليات التي تتم بالفروع المربوطة الكترونياً والتحكم في شجرة الحسابات والصلاحيات وعمليات الاستثمار المحلي والاجنبي.

5/ تم ادخال نظام الـ VBS ونظام ما بين الفروع وهو نظام يمكن للزبائن من التعامل الفوري مع حساباتهم من اي فرع مربوط الكترونياً دون التقيد بالفرع المفتوح فيه.

6/ تم ادخال البنك الالكتروني المرتبط بموقع البنك الالكتروني.

7/ تم ادخال الخدمة المصرفية عبر الهاتف.

8/ تم ربط فروع البنك بمشروعات التقنية المصرفية والتي تتمثل في تسرع المحول القومي ومشروع المقاصة الالكترونية ومشروع الرواجع الالكترونية ويعتبر البنك من اوائل البنوك المشاركة فيها.

9/ تم تنفيذ عدد كبير جداً في الصرافات الالية.

10/ تم انشاء نقاط البيع في عدد كبير من المحال التجارية لتسهيل التعاملات التجارية الي عملاء البنوك.

جودة الخدمات المصرفية ببنك فيصل الإسلامي السوداني:

يعتبر بنك فيصل الإسلامي رائد في مجال المعاملات المصرفية والتقنيات الحديثة ويمكن

حصر أهم هذه الخدمات في الآتي (موقع بنك فيصل الإسلامي على الانترنت: www.fibsudan.com)

1/ الرواد أونلاين:

تعتبر خدمة الرواد أونلاين من الخدمات الرائد التي يقدمها بنك فيصل الإسلامي السوداني لعملائه الكرام، حيث يتمكن عميل البنك من الاتصال بحاسبه عبر الانترنت في أي وقت ومن أي مكان.

2/ الصراف الآلي:

تغطي صرافات بنك فيصل الإسلامي السوداني رقعة واسعة بحيث تكون في متناول عميل البنك واختير لهذه الصرافات مواقعاً متميزة بنيت على دراسات عملية وميدانية، وتعمل هذه الصرافات على مدار 24 ساعة.

3/ الرواد موبايل:

في إطار تقديم خدمات متميزة إلى زبائننا وعملائنا الكرام فقد تم تصميم خدمة الرواد موبايل التي تلبي رغبات العميل وهي تقدم عدد من الخدمات المصرفية لعملاء البنك في سرية وأمان.

4/ نقاط البيع:

نقاط البيع مشروع من المشروعات القديمة الهادفة الي تسهيل عملية التداول غير النقدي باستخدام البطاقات، وهي منفذ لاستلام القيمة عن طريق خصم المبلغ من حساب المشتري و اضافته الي حساب البائع .

5/ التسجيل الإلكتروني للطلاب:

خدمة التسجيل الإلكتروني لطلاب الجامعات تساعد الطلاب وأولياء أمورهم على اتمام عملية دفع الرسوم الدراسية عبر فروع بنك فيصل الإسلامي السوداني في العاصمة والولايات.

6/ التحصيل الإلكتروني:

تمكن عميل البنك من سداد الإلتزامات عبر فروع بنك فيصل الإسلامي بالعاصمة والولايات، وقد بدأت هذه الخدمة بالتعاون مع الإدارة العامة للجمارك ،حيث يتم دفع الرسوم

الجمركية .

7/ الإيداع النقدي عبر الصراف الآلي:

يعتبر بنك فيصل الإسلامي السوداني هو البنك الأول الذي يقدم خدمة الإيداع عبر الصراف الآلي في السودان وتمكن هذه الخدمة عملاء البنك الكرام من إيداع المبالغ النقدية عبر صرافات البنك .

8/ شراء الكهرباء:

خدمة شراء الكهرباء عبر الصرافات الآلية لبنك فيصل الإسلامي السوداني يتسهل لعملائنا الكرام شراء الكهرباء في أي وقت ومن أقرب صراف آلي لبنك فيصل الإسلامي السوداني .

9/ خدمة الرسائل القصيرة:

في إطار تقديم خدمات متميزة إلي زبائننا وعملائنا فقد تم تحديث واجهات وأنظمة الصراف الآلي وزيادة التطبيقات والخدمات التي تلبي رغبات الجمهور لتتماشي مع الخدمات الجديدة التي أطلقها محول القیود القومي وهي خدمات الرسائل القصيرة.

10/ خدمات المرتبات الإلكترونية:

يقوم البنك بتقديم خدمة المرتبات الإلكترونية مجاناً الشريحة الموظفين، حيث أن البنك يمتلك أكبر عدد لماكينات الصراف الآلي العاملة داخل السودان.

11/ الرواد كاش:

عبارة عن بطاقة ذكية يمكن استخدامها لحفظ أي مبلغ من النقود في خدماتها محفظة النقود العادية وذلك في إطار الخدمات المصرفية الجديدة، ويمكن استخدامها في جميع المعالات النقدية.

12/ قروشي:

خدمة توفر للجمهور إجراء بعض المعاملات المالية عبر الموبايل بدون تحميل تطبيق أو فتح حساب ببنك تعمل الخدمة على جميع شرائح شركة سوداني.

2/ مصرف المزارع التجاري (احمد، 2017 م ص 167)

النشأة والتأسيس:

تأسس مصرف المزارع التجاري في 1/8/1988 نتيجة لدمج مصرفين كبيرين هما البنك التجاري السوداني وهو أول مصرف وطني أسس في السودان في عام 1960م وبنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية الذي أسس عام 1992م استهدفا النهوض بالقطاع الزراعي والقطاعات ذات العمل بالزراعة.

وبعد الدمج أصبح مصرف المزارع التجاري من اكبر المؤسسات المصرفية بالبلاد من حيث المساهمين حيث يضم اكبر قاعدة مساهمين بالسودان وسعي المصرف لتحقيق اغراض استراتيجية بالبلاد كترقية القطاع الزراعي والصناعي التجاري عموماً وتطوير الريف السوداني بصفة خاصة بالاضافة لتقديم الخدمات التمويلية المتميزة لكل الانشطة الاقتصادية الاخرى.

الرؤيا:

تقديم خدمة مصرفية شاملة متميزة خدمته للمجتمع وتقيراً لحقوق المساهمين.

الرسالة:

مصرف المزارع التجاري مؤسسة مصرفية تعمل علي تقديم خدمات مصرفية شاملة ومتميزة لكافة شرائح المجتمع مع الاهتمام بصغار المنتجين.

السمعة القانونية:

شركة مساهمة عامة باجمالي بلغ 80,000,000 سهماً.

رأس مال البنك:

رأس المال المصرح به 400,000,000 دينار سوداني

رأس المال المدفوع 80,000,000 دينار سوداني

أهداف المصرف:

1/ تمويل القطاعات الزراعية والصناعية والتجارية والصادر.

2/ توفير مدخلات الانتاج (نباتي ، حيواني)

3/ تنمية الريف السوداني عن طريق تمويل مشروعات التنمية المتكاملة .

4/ تهيئة المناخ الاستثماري السليم للمزارع.

5/ تقديم الخدمات المصرفية المتميزة والشاملة.

6/ العمل في مجال النقد الاجنبي.

تطور التغطية المصرفية:

يعمل المصرف بالنظام المركزي الحديث (تي 24) الذي يعتبر من اكثر الانظمة تطوراً لانه يجمع ما بين الفعالية والمرونة ويقدم حلاً مصرفية متطورة والمصرف يعتبر من اوائل المصارف التي قامت بتطبيقه في السودان ففي مجال الاعتمادات النثرية والتحصيلات المستندية يتم ربط (تي 24) بشبكة (سوفيت) موفراً بذلك جهداً ووقتاً ومضيفاً جودة في التعامل بالنقد الاجنبي مع مراسلينا بالخارج.

أنشأت شبكات جديدة واسعة للفروع الجديدة وصيانة كاملة لشبكات بعض الفروع وتركيب شبكة احتياطية لبعضها.

استبدلت الطرقات بطرقات حديثة ماركة وينكور.

استخدمت نظام حديث وجديد لكشوفات الحسابات في الانظمة القديمة تسهل للفروع استخراج كشف حساب لاي عميل ولفترات سابقة منذ عام 1994م.

المنتجات الجديدة التي تم تفعيلها بالمصرف من 2016 تشمل:

- نظام الجامعات لدار الرسوم لعدد 3 جامعات جديدة ليبلغ عددها 7 جامعات.
- نظام اورنيك 5 في كل فروع البنك كأول بنك يقوم بذلك.
- تفعيل خدمة (كار لسس) التحويل الشخصي لا يملك بطاقة واستلامها بواسطة الصراف الالي في كل خدمات البنك .

العام 2017.

3/ بنك البركة : (التقرير السنوي لبنك البركة، 2017م)

النشأة والتأسيس :

تم انشاء بنك البركة السوداني في 26/2/1984م وتم افتتاحه 14/3/1984م المقر الرئيسي للبنك برج البركة شارع القصر ، الخرطوم، السودان، وهو مسجل لدي مجلس عام الشركات بالسودان بالنمرة ش 2732 كشركة مساهمة عامة ومرخص له من قبل البنك السوداني

المركزي للقيام للقيام بكافة الاعمال المصرفية والاستثمارية وقف احكام الشريعة الإسلامية. يبلغ رأس مال البنك ب 200 مليون دولار امريكي والمدفوع بالكامل منه 24,6 مليون دولار امريكي وتساهم فيه مجموعة البركة المصرفية بنسبة 86,17% ومساهمون سودانيون بنسبة 13,83%.

وبنك البركة السوداني هو واحد هو احد وحدات مجموعة البركة المصرفية وهي شركة ساهمة بحرينية مرخصة كمصرف اسلامي من مصرف البحرين المركزي ومدرجة في بورصتي البحرين وناسداك دبي، وتقدم بنوك البركة منتجاتها وخدماتها المصرفية والمالية وفقاً لاحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية السمحة في مجالات مصرفية التجزئة والتجارة والاستثمار بالاضافة الي خدمات الخزينة.

ومنذ انطلاقة ظل يثبت مركز الريادة في مجال تطوير العمل المصرفي المالي والإسلامي في السودان وهو رائد الخدمات المصرفية الالكترونية وهندسة التغيير المصرفي اول من ادخل نظام التوقيعات الالكترونية والشيكات الممغنطة وربط فروع البنك مع بعضها البعض يعد اول من عمل بنظام الصراف الشامل في السودان.

ينتشر بنك البركة جغرافياً ليغطي العديد من مدن السودان من خلال 26 بنكاً منها ثلاثة فروع انشئت من اجل تلبية متطلبات شرائع محددة في المجتمع مثل فرع الحرفيين من اجل تلبية متطلبات اصحاب الحرف، فرع المغتربين من اجل تلبية متطلبات السودانيين العاملين بالخارج وفرع الزهواء وهو اول فرع خاص بالنساء في السودان.

الرؤيا :

نحن نؤمن بأن المجتمع يحتاج الي نظام مالي عادل ومنصف نظام يكافئ علي الجهد المبذول ويساهم في تنمية المجتمع.

الرسالة :

تهدف الي تلبية الاحتياجات المالية لكافة المجتمعات حول العالم من خلال ممارسة اعمالنا على اسس الاخلاق المستمدة من الشريعة السمحة ، وتطبيق افضل المعايير المهنية بما يمكننا من تحقيق مبدأ المشاركة في المكاسب المحققة مع شركائنا في النجاح من عملاء وموظفين ومساهمين.

القيم:

أ- الشراكة

ب- الجوار

ج- المثابرة

راحة البال، (التقرير السنوي، بنك البركة السوداني، 2016م).

المنتجات الالكترونية الخاصة ببنك البركة السوداني:

1/ منتج الرواتب:

هو أحد المنتجات المصرفية والمطورة من بنك البركة السودان يهدف إلى تقديم الخدمات للشركات والمؤسسات:

أ- "رواتب" منتج تقني مطور يتيح إضافة العاملين في المؤسسات والشركات لحساباتهم آلياً.

ب- البرنامج مصمم خصيصاً لدفع الرواتب الشهرية للعاملين بالمؤسسات والشركات مع إمكانية دفع.

فوائد النظام "رواتب":

أ- يوفر للجهات المخدمة الجهد ويتميز بالدقة والسرعة والأمان.

ب- يساعد الشركات في إدارة رواتب العاملين بطريقة اقتصادية وفعالة.

ج- يحد من المخاطر والمتاعب الناجمة عن التعامل بالنقد ويقلل من تكاليف مناولة الأموال.

د- السحب من مختلف ماكينات الصراف طوال ساعات اليوم.

هـ- الشراء عن طريق نقاط البيع المنتشرة في العديد من الأماكن.

و- يوفر البنك صراف إلى متنقل يلبي احتياجات المؤسسات والشركات بمواقع العمل.

ز- خدمات السحب بدون عمولات لأصحاب الرواتب.

ح- الاستفادة من خدماتنا البنكية المتنوعة.

2/ بطاقة الصراف الآلي

تقدم لجميع عملاء بنك البركة السودان مجاناً

(الإصدار الأول)، عند الشراء أوسحب النقدي تم الخصم من حساب الزبون مع ظهور المعاملة في كشف الحساب. لذلك ينبغي توفر رصيد كاف لتغطية قيمة عملية السحب، أو الشراء.

ومن مميزاتها أيضا:

- أ- تجنب مخاطر حمل الأموال النقدية وتوفير الامان لحامل البطاقة.
- ب- إمكانية السحب النقدي على مدار اليوم من جميع ماكينات الصراف الآليل بنك البركة او ماكينات الصراف الآلي المرتبطة عن طريق الشبكة السودانية "سودابان".
- ج- الحد الاقصى للسح باليومي 2000 جنية سودانى، اقصى مبلغ يمكن سحبه في المره الواحده 1000 جنية سودانى (قابله للتغير حسب الظروف).
- د- العدد الاقصى للسحب اليومي 5 مرات.
- هـ- الاستفادة من خدمات نقاط البيع الموجوده لدى المحال التجارية ،الفنادق والمطاعم لسداد قيمة المشتريات.
- و- إمكانية إصدار بطاقة إضافية (مع إمكانية تحديد حدود السحب وعدد مرات السحب بناءً على طلب صاحب الحساب على أن لا يتجاوز الحد الاقصى والعدد الاقصى للسحب اليومي).
- ز- الحصول على كشف حساب مختصر لآخر ست عمليات.
- ح- إمكانية تغيير رقم كاسر يفيأوقت.
- ط- الاستفسار عن الرصيد.

3/ البركة نت (الخدمة المصرفية عبر الإنترنت):

"البركة نت" أحد القنوات المصرفية الإضافية التي يتيحها البنك لعملائه لتمكينهم من تنفيذ معاملاتهم المصرفية علي مدار الساعة ومن أي مكان في العالم. يتميز " البركة نت" بالمرونة وسهولة الاستخدام من خلال جميع برامج التصفح مثلal إكسبلورر والفابير فوكس وسفاري بالإضافة إلى:

أ- استعراض رصيد الحساب.

ب- اوتحميل كشف الحساب الشهري بصيغة. PDF EXEL

- ج- اجراء التحاويل بين حساباتك وقريب ألياي حساب اخر في بنك البركة السودان
- د- متابعة اسعار الصرف اليومية.
- هـ- طلب دفتر شيكات وبطاقة صراف ألياضافية.
- و- الاستفسار عن شيكات المقاصة.
- ز- التبليغ عن فقدان بطاقة الصرافا وفقدان شيك.
- ح- طلب اصدار خطاب اعتماد/ ضمان وتحصيل الكمبيالات والتقارير المتعلقة بذلك.
- ط- تقرير عن حالة
- ي- عرض حوالات كالسابقة.

خدمات عامة:

- أ- آلة حاسبة مالية (Financial calculator)
 - ب- التراسل الآمن مع البنك
 - ج- تبليغ عن مستندات مفقودة (شيكات، بطاقات مصرفية)
 - د- عرض تفاصيل عنوانك وعناوين اتصالك وتحديثها.
- للحصول علي خدمة البركة اتباع الآتي:
- I. ملء طلب خدمة الإنترنت المصرفي عبر موظف خدمات العملاء بفرعك.
 - II. سيتم ارسال رقمك السري الآمن الي فرعك.
 - III. للدخول خدمة الإنترنت المصرفي عبر موقع البنك الالكتروني www.albaraka.com.sd واختيار رابط خدمة الإنترنت المصرفي.
- قبل مباشرتك باستخدام "البركة نت"، نرجو منك التأكد من الملاحظات التالية:
- يرجى عدم الكشف عن الرقم السري لخدمة "البركة نت" الخاص بك لأي شخص كان قريباً، أو صديقاً، أو موظفي البنك.
 - أحفظ أرقامك السرية ولا تكتبها.
 - لا تعتمد على أحد لتنفيذ معاملتك المصرفية بالنيابة عنك.
 - إذا شعرت بأن أحد أعالى علم برقمك السري، غيّره فوراً من خلال "البركة نت".
 - انتبه إلى المراسلات المثيرة للريبة وتأكد دوماً أنك على الموقع الرسمي لبنك البركة

- تجنب الدخول الى حسابك عبر خدمة "البركة نت" من خلال أجهزة الكمبيوتر العامة.
- لا ترد على المراسلات المثيرة للشك والتي تطلب منك معلومات شخصية عنك كرقم بطاقة الهوية، أو رقم بطاقة الصراف الآلي، أو رقمك السرية. كما نؤكد لك أن البنك البركة لن يرسل لك أي رسالة تطالبك بإرسال معلومات شخصية.
- تأكد من أن لديك برامج مكافحة الفيروس والغش محدثة وتعمل بشكل صحيح دائماً على جهازك.
- لأسباب أمنية، لدى مغادرتكم "البركة نت" يرجى الضغط على "تسجيل الخروج" وليس فقط إغلاق صفحة الموقع على الشاشة.

4/ رسائل البركة:

تعتبر خدمة رسائل البركة إضافة جديدة للخدمات الإلكترونية التي يطرحها بنك البركة السوداني في السوق المصرفي السوداني. حيث تتيح للعملاء استقبال رسائل قصيرة على الهاتف الجوال الخاص بهم وكذلك عبر البريد الإلكتروني، متضمنة بيانات عن الحركات المصرفية تتم على حساباتهم لدى البنك أولاً بأول، إضافة إلى معلومات عن أحدث المستجدات عن الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك لعملائه.

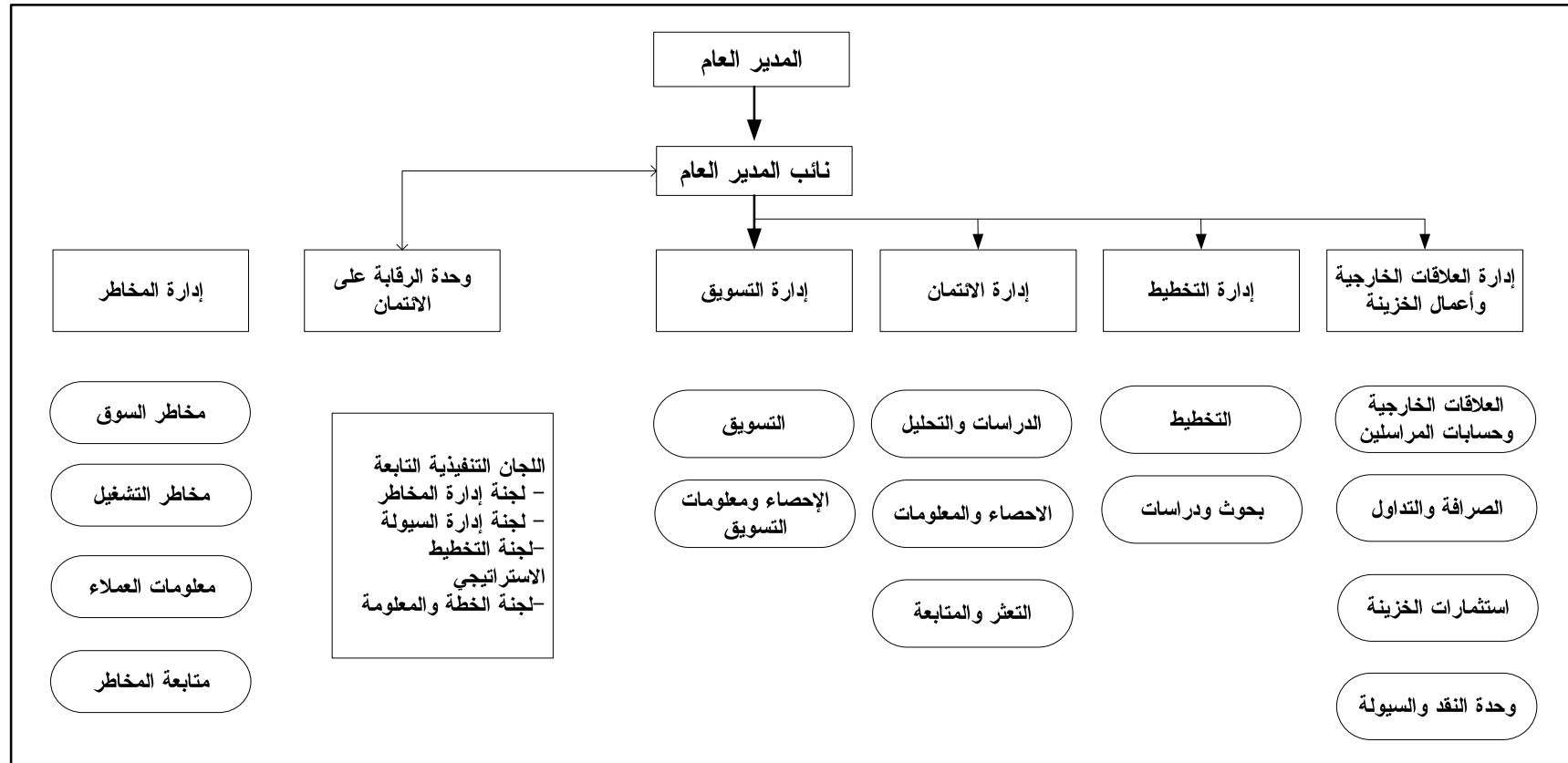
تعتبر خدمة رسائل بركة الطريقة الأسهل والأفضل للعملاء لمتابعة حساباتهم ومعرفة العمليات التي تمتع ليها أينما كانوا ودون الحاجة لزيارة الفرع أو انتظار وصول كشف الحساب بالبريد.

بالإشتراك في الخدمة تصلك إفادة التنبيه:

- أ- إشعار بحركات بطاقة الصراف الآلي (السحب من ماكينات الصراف الآلي والشراء عبر نقاط البيع).
- ب- اشعار بالتحويلات التي تتم من والي الحساب.
- ج- اشعار بالشيكات المسحوبة والمودعة الي حسابك
- د- إشعار بإيداع الراتب.
- هـ- إشعار بعمليات الإيداع والسحب من الحساب.

- و - للإشتراك في الخدمة الرجاء ملء طلب الخدمة عبر موظف خدمات العملاء بفرعك بالإشتراك في الخدمة تصلك إفادة التنبيه.
- أ - إشعار بحركات بطاقة الصراف الآلي (السحب من ماكينات الصراف الآلي والشراء عبر نقاط البيع.
- ب - إشعار بالتحويلات التي تتم من والي الحساب.
- ج - إشعار بالشيكات المسحوبة والمودعة الي حسابك
- د - إشعار بإيداع الراتب.
- هـ - إشعار بعمليات الإيداع والسحب من الحساب.

الشكل رقم (16/1/4)
الهيكل التنظيمي لبنك البركة السوداني



المصدر: بنك البركة السوداني، إدارة التخطيط والبحوث، 2017م

الهيكل التنظيمي لبنك البركة السوداني تم بناءه على متطلبات الوظائف في البنك وفقاً للاستراتيجية العامة للبنك ومتطلبات نشاط البنك في السوق المصرفي، وبعد الإدارة العليا كانت هناك إدارة العلاقات الخارجية وأعمال الخزينة وإدارة التخطيط وإدارة الائتمان وإدارة التسويق ووحدة الرقابة على الائتمان وإدارة المخاطر وهي تعتبر ضمن مستوى الإدارة الوسطى التي تحتوي كل إدارة منها على عدد من الأقسام التي تتبع لها والستة إدارات المذكورة أعلاه نجد أن إدارة التخطيط من أهم الإدارات حيث تعتبر هي الإدارة التي تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات وتوضيحها للإدارات الأخرى، واحتوت هذه الإدارة على عدد من الأقسام التي تتبع لها بصورة مباشرة وهي التخطيط ويتفرع منه قسم إدارة البحوث وبدوره يتبع له قسم الدراسات القسم المعني بدراسة السوق والدراسات المطلوبة من التدريب وكيفية تنفيذه عبر قسم التخطيط الذي يقوم بوضع البرامج والخطط قصيرة الأجل.

أثر الثقافة التنظيمية في مشاركة المعرفة في المصارف عينة الدراسة:

تعتبر الثقافة عاملاً من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء المنظمات وفعاليتها حيث أن لها دوراً هاماً في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال رفع مستوى تشارك المعارف بين أفرادها. فالثقافة تمثل مصدراً مهماً لتحفيز الأفراد على تشارك معارفهم وبالمقابل يمكنها أن تكون عائقاً نحو التغيير في المنظمات حيث أن المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات في بعض الأحيان ليس مواجهة تحديات العولمة والمنافسة وإنما النقص في فهم وإدراك ثقافة المنظمة.

يمكن إبراز دور الثقافة التنظيمية في عملية تشارك المعارف التي تؤدي إلى تحسين علاقات العمل والتفاعل الديناميكي بين أفراد المنظمة من خلال:

- 1- تحسين أنظمة التعلم من خلال خلق بيئة قائمة على الثقة المتبادلة بين أفرادها
- 2- تشجيع العمل الجماعي من خلال بناء مجتمعات الممارسة التي تؤدي إلى زيادة مستوى تشارك المعارف وإنشاؤها كما أنها تعمل على خلق علاقات جديدة بين الأفراد.
- 3- العمل على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على رفع مستوى الاتصال فيما بينهم.

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً : المقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

1-تنظيف البيانات Cleaning data

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقق من صحة البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث ان الهدف الأساسي من استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات هو التأكد من دقة عملية إدخال البيانات؛ حيث يقيس الانحراف المعياري استجابات المبحوثين ويكشف مدي تشتت البيانات من عدمها.

ثانياً: تنظيف البيانات الذي يتعامل مع اكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم اثناء ادخال البيانات من أجل تحسين جودة البيانات والتعامل مع البيانات المفقودة حيث ان فقدان البيانات يعتبر أمر شائع ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات بسبب قلة التركيز و / أو سوء فهم المجهيين للأسئلة، أو عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة حيث ان عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل. أي ان فقدان العديد من البيانات أي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات أي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية ومستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 5341.468)

وقيمة (DF =4810) وقيمة (Sig. = .052) وهي اكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

1- الاجابات المتماثلة : Unengaged response

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح.

ثالثاً : وصف مجتمع وعينة الدراسة.

1-مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (المصارف بولاية الخرطوم)

2-عينة الدراسة

تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة الميسرة حيث تم توزيع عدد (384) استمارة أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (349) استمارة بنسبة استرداد بلغت (88%).

جدول (19/2/4)الاستبيانات الموزعة والمعاداة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	384	100%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	349	90%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	25	7%
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	10	3%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	337	88%

3- وصف أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة واشتملت الاستبانة على قسمين:

أ-القسم الأول:

يحتوى على عدد (6) فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

- I. النوع
- II. العمر
- III. المستوى التعليمي
- IV. التخصص العلمي
- V. الوظيفية
- VI. سنوات الخبرة

القسم الثاني: يتكون من عدد (54) فقرة . وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (20/2/4) توزيع محاور الدراسة

المتغير	محاور الدراسة	عدد الفقرات
المستقل	نقل المرفة	5
المستقل	تحويل المعرفة	5
المستقل	تبادل المعرفة	5
التابع	الاستجابة للزبائن	6
التابع	المرونة	5
التابع	الاستمرارية	4
المعدل	الثقافة التكيفية	6
المعدل	ثقافة الاجاز	6
المعدل	ثقافة الاهتمام	6
المعدل	ثقافة الاتساق	6
المجموع		54

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م

4- مقاييس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة

واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (21/1/4).

جدول رقم (21/2/4) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80 %	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70 %	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20 %	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2020

وعلية يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 0.5$ (3= وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

5- تقييم أداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

أ-صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

ب-اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال الادارة كما هو موضح في الملحق(2)، وقد طلب من المحكمين

إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق).

ج-اختبار الثبات :

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة(عبد الفتاح،، 1981 ص 560).
ي نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

جدول رقم (22/2/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ للابعد

محاوّر الدراسة	ألفا كرنباخ
نقل المرفقة	0.816
تحويل المعرفة	0.725
تبادل المعرفة	0.677
الاستجابة للزبائن	0.780
المرونة	0.763
الاستمرارية	0.709
الثقافة التكيفية	0.693
ثقافة الانجاز	0.844
ثقافة الاهتمام	0.787
ثقافة الاتساق	0.818
اجمالي العبارات	0.950

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2020

من الجدول (22/2/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (الاستبيان) أكبر من (70%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل بعد على حدا أو على مستوى جميع الأبعاد حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.950) وهو ثبات مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

6-أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

أ-إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام " كل من:

(I) اختبارات الصدق (II) اختبارات الثبات

ب- أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

- حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات

إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

II. الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس).

ج-تحليل المسار:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل الانحدار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

I. معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات ، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

II. معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط .

III. اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة) .

المبحث الثالث

تحليل بيانات واختبار الفرضيات

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

أولاً : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

1-البيانات الشخصية

احتوت البيانات الأساسية على ستة عناصر هي النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي،المسمى الوظيفي :سنوات الخبرة .

جدول (23/3/4) البيانات الشخصية

النوع	النسبة المئوية	العدد
ذكر	56.1	189
انثي	41.5	140
المجموع	97.6	329
البيانات المفقودة	2.4	8
الاجمالي	100.0	337

العمر	النسبة المئوية	العدد
اقل من 30	22.6	76
من 30 الي أقل 40	40.9	138
من 40 الي أقل 50	14.5	49
من 50 الي أقل 60	11.9	40
أخري	7.4	25
	0.3	1
المجموع	97.6	329
البيانات المفقودة	2.4	8
الاجمالي	100.0	337

المستوي التعليمي	النسبة المئوية	العدد
شهادة سودانية	5.0	17
بكالوريوس	53.7	181
دبلوم عالي	14.5	49
ماجستير	9.2	31
دكتوراه	12.8	43
أخرى	2.7	9
المجموع	97.9	330
البيانات المفقودة	2.1	7
الاجمالي	100.0	337

التخصص العلمي	النسبة المئوية	العدد
محاسبة	25.8	87
إدارة أعمال	19.6	66
تكاليف	8.0	27
اقتصاد	19.6	66
دراسات مصرفية	11.3	38
أخرى	11.9	40
المجموع	96.1	324
البيانات المفقودة	3.9	13
الاجمالي	100.0	337

المسمى الوظيفي	النسبة المئوية	العدد
محاسب	40.4	136
مراجع	7.7	26
مراجع خارجي	0.9	3
رئيس حسابات	7.1	24
مدير مالي	9.8	33
أخري	32.3	109
المجموع	98.2	331
البيانات المفقودة	1.8	6
الاجمالي	100.0	337

سنوات الخبرة	النسبة المئوية	العدد
أقل من 5 سنوات	29.1	98
من 5 الي أقل 10 سنوات	25.2	85
من 10 الي أقل 15 سنوات	11.9	40
من 15 الي أقل 20 سنوات	11.0	37
أخري	22.0	74
المجموع	99.1	334
البيانات المفقودة	0.9	3
الاجمالي	100.0	337

ثانياً : جودة القياس:

تعبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران، 2003). حيث إستخدمت الدراسة التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية ، وأدناه تفصيل كل علي حده.

1- التحليل العاملي الإستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم رفضها 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 (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

- أ- وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- ب- ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
- ج- ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- د- أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- هـ- ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- و- ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

2- التحليل العاملي الاستكشافي المشاركة المعرفية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (24/2/4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 24 عبارة)

الجدول (24/3/4) التحليل العاملي الإستكشافي المشاركة المعرفية (حجم العينة)

1	2	3	
.685			أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي في المصرف
.854			أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة بيني وبين زملائي في نقل المعرفة
.807			أبدي تعاوناً واضحاً مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي
.632			نقل المعرفة بنوعها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التميز وتحقيق الذات
.783			من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة
	.674		أتعامل من حين لآخر مع زملائي بتحويل المعلومات التي أمتلكها إلى معارف
	.724		من خلال التدريب الذي تلقينته يمكنني تحويل المعارف التي لدي إلى كتب ومطبوعات متاحة للجميع
	.871		بواسطة المستودعات الرقمية يمكنني تحويل المعارف المتاحة إلى معارف شخصية
	.734		من خلال النشاطات المختلفة يتم تحويل المعارف الشخصية لكل موظف إلى معارف متاحة
		.720	يوفر لنا المصرف وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة لنا
		.787	أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي يوفرها المصرف التي احتاجها في العمل
		.588	أبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي
		.739	نتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.839) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يكون (0.5) فإنه

يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1229.430
	Df	78
	Sig.	.000

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس المشاركة المعرفية، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير أن المشاركة المعرفية يتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة ، تبادل المعرفة) . وأن قيمة متوسط نسبة التباين تساوي (60.794) المفسر للبعد اعلى من القيم التي حددها (Hair et al , 2010) وهي 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي.

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3.755	28.886	28.886	3.755	28.886	28.886	3.195
2	2.180	16.770	45.657	2.180	16.770	45.657	2.647
3	1.427	10.974	56.630	1.427	10.974	56.630	2.529
4	.833	6.404	63.034				
5	.796	6.123	69.158				
6	.738	5.678	74.836				
7	.586	4.508	79.343				
8	.562	4.325	83.669				
9	.513	3.950	87.618				
10	.475	3.654	91.272				
11	.430	3.305	94.577				
12	.383	2.945	97.522				
13	.322	2.478	100.000				

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

3- التحليل العاملي الاستكشافي الميزة التنافسية المستدامة

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (25/2/4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 8 عبارة)

الجدول (25/3/4) التحليل العاملي الاستكشافي الميزة التنافسية المستدامة (حجم العينة)

1	2	3	
.794			يحرص المصرف على جذب الزبائن والمحافظة على ولائهم من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لهم
.802			يسعى المصرف للاستجابة السريعة لحاجات وتطلعات الزبائن عبر تقديم خدمات نوعية
.727			يقدم المصرف المنتجات في السوق المحلي بما يلبي احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين
.729			تتوفر لدى المصرف الطواقم المؤهلة والقدرات الفنية النوعية لتقديم الخدمات المناسبة للزبون
	.910		لدى المصرف المرونة الكافية لتطوير جودة المنتج حسب ما يرغب الزبون
	.945		يتيح المصرف عدة استراتيجيات تسويقية تتناسب مع حجم السوق والطب المتغير
		.971	يقدم المصرف خدمات عالية ومتميزة تؤدي إلى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين
		.783	يوفر المصرف العدد الكافي في المرونة لتعزيز مركزه التنافسي

اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.848) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يكون (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		934.747
	Df		28
	Sig.		.000

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس الميزة التنافسية المستدامة، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير ان الميزة التنافسية المستدامة يتم قياسها من خلال ثلاثة (الاستجابة للزبائن ، المرونة قوة الاستمرارية) . وان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد اعلي من القيم التي حددها (Hair et al , 2010) وهي 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي.

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3.623	45.289	45.289	3.623	45.289	45.289	3.031
2	1.096	13.695	58.984	1.096	13.695	58.984	2.544
3	.989	12.362	71.346	.989	12.362	71.346	2.317
4	.695	8.687	80.033				
5	.578	7.220	87.252				
6	.382	4.781	92.033				
7	.361	4.511	96.544				
8	.276	3.456	100.000				

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

4- التحليل العاملي الاستكشافي الثقافة التنظيمية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (26/2/4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 8 عبارة)

الجدول (26/3/4) التحليل العاملي الاستكشافي الثقافة التنظيمية (حجم العينة)

1	2	3	
		.838	تواكب إدارة المصرف التطور التكنولوجي لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء المميزة
		.903	يعتبر المصرف الذي أعمل فيه من أفضل المصارف في السودان
.795			تهتم إدارة المصرف بالموظف العازم على انجاز المهام
.906			تحفز إدارة المصرف الموظف الذي يحقق نتائج أفضل
.865			تعمل الإدارة من خلال نظام حوافز يشبع احتياجات جديدة للموظفين
	.741		تقوم إدارة المصرف بتحليل العمل ومعرفة شروطه عند وضع معايير معين
	.909		تهتم إدارة المصرف بعنصر الزمن في الأداء
	.869		للبنك رسالة وإستراتيجية واضحة يستوعبها العاملون

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.837) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يكون فوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1025.555
	Df	28
	Sig.	.000

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة الثقافة التنظيمية، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير أن الثقافة التنظيمية يتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد فقط. (الثقافة التكيفية ، ثقافة الانجاز ، ثقافة الاتساق) وأن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد اعلى من القيم التي حددها (Hair et al , 2010) وهي 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي.

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3.753	46.907	46.907	3.753	46.907	46.907	2.996
2	1.147	14.339	61.246	1.147	14.339	61.246	2.920
3	1.071	13.389	74.635	1.071	13.389	74.635	2.161
4	.496	6.198	80.832				
5	.465	5.807	86.639				
6	.440	5.500	92.139				
7	.345	4.315	96.454				
8	.284	3.546	100.000				

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

5- التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure.

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار الاعتبارات الآتية (Kline, 2011) :

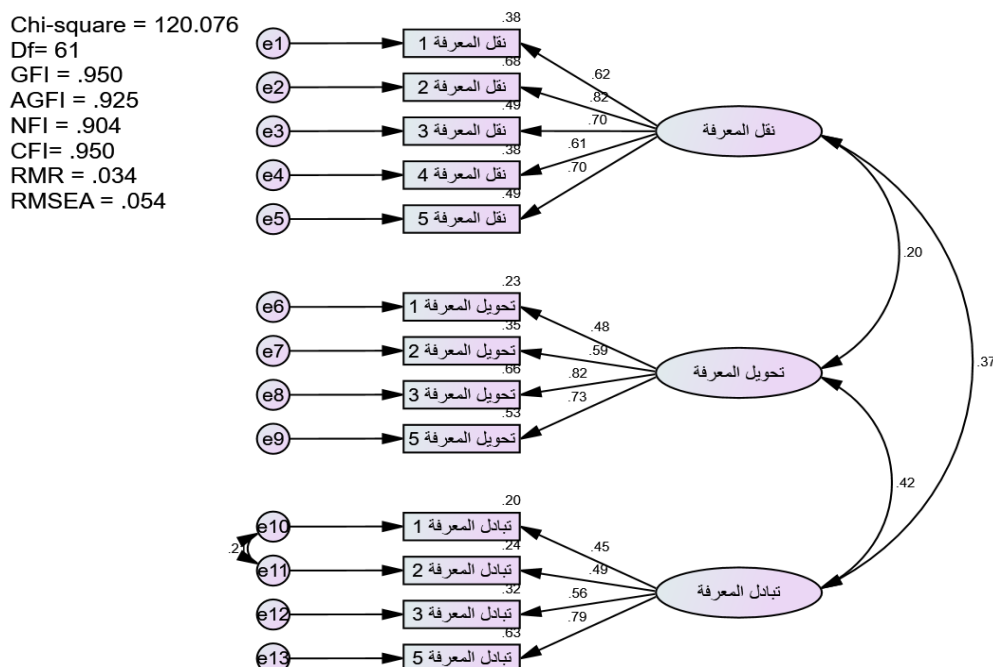
- تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.
- قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقلعنها (0.50).

6- التحليل العاملي التوكيدي المشاركة المعرفية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات

والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (17/3/4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



ثالثاً : مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (27/3/4) مؤشرات جودة المطابقة المشاركة المعرفية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	120.076	--	--
DF	61	--	--
CMIN/DF	1.968	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.950	>0.95	Acceptable
SRMR	0.062	<0.08	Excellent
RMSEA	0.054	<0.06	Excellent
PClose	0.318	>0.05	Excellent

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) للمشاركة المعرفية تحقق الشروط التي حددها (عماد واخرون ، 2019)

1-تحليل الاعتمادية والصلاحية للمشاركة المعرفية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي .

تبادل المعرفة	تحويل المعرفة	نقل المعرفة	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.694	0.839	0.139	0.482	0.821	نقل المعرفة
	0.666	0.204**	0.797	0.174	0.443	0.754	تحويل المعرفة
0.588	0.417***	0.373***	0.731	0.174	0.346	0.668	تبادل المعرفة

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

Significance of Correlations:† p < 0.100 * p < 0.050 ** p < 0.010 *** p < 0.00

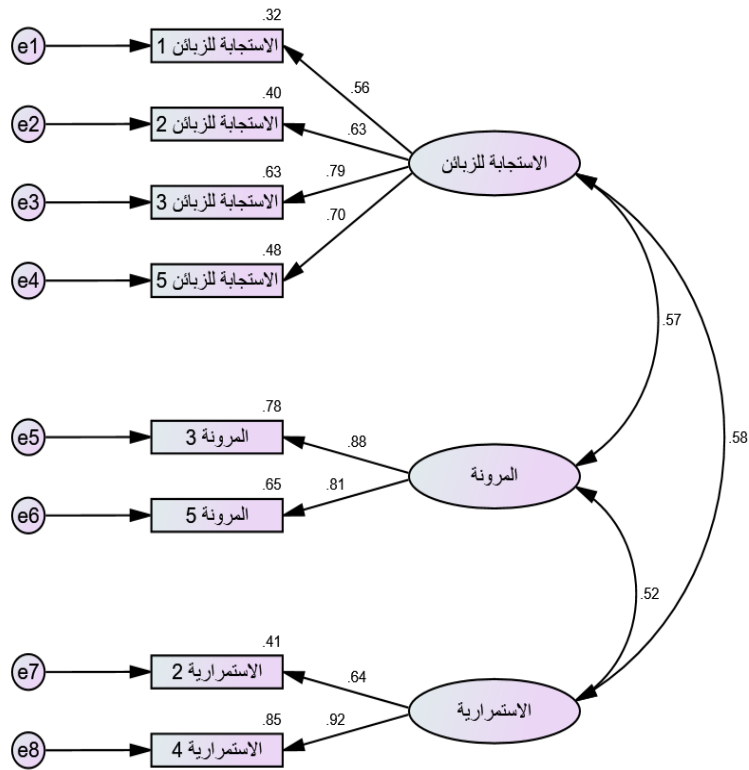
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

2--التحليل العاملي التوكيدي الميزة التنافسية المستدامة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (18/3/4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي

Chi-square = 33.468
Df= 17
GFI = .976
AGFI = .950
NFI = .965
CFI= .982
RMR = .017
RMSEA = .054



رابعاً : مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (28/2/4) مؤشرات جودة المطابقة الميزة التنافسية المستدامة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	33.468	--	--
DF	17	--	--
CMIN/DF	1.969	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.982	>0.95	Excellent
SRMR	0.034	<0.08	Excellent
RMSEA	0.054	<0.06	Excellent
PClose	0.376	>0.05	Excellent

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة)الميزة التنافسية المستدامة تحقق الشروط التي حددها (عماد واخرون ، 2019)

1-تحليل الاعتمادية والصلاحيةالميزة التنافسية المستدامة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الاستمرارية	المرونة	الاستجابة للزبائن	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.676	0.790	0.334	0.456	0.768	الاستجابة للزبائن
	0.847	0.571***	0.845	0.326	0.718	0.836	المرونة
0.793	0.518***	0.578***	0.862	0.334	0.630	0.767	الاستمرارية

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

Significance of Correlations:† p < 0.100 * p < 0.050 ** p < 0.010 *** p < 0.00

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

2-التحليل العاملي التوكيدي الثقافة التنظيمية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (19/3/4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي

Chi-square = 29.387

Df= 17

GFI = .979

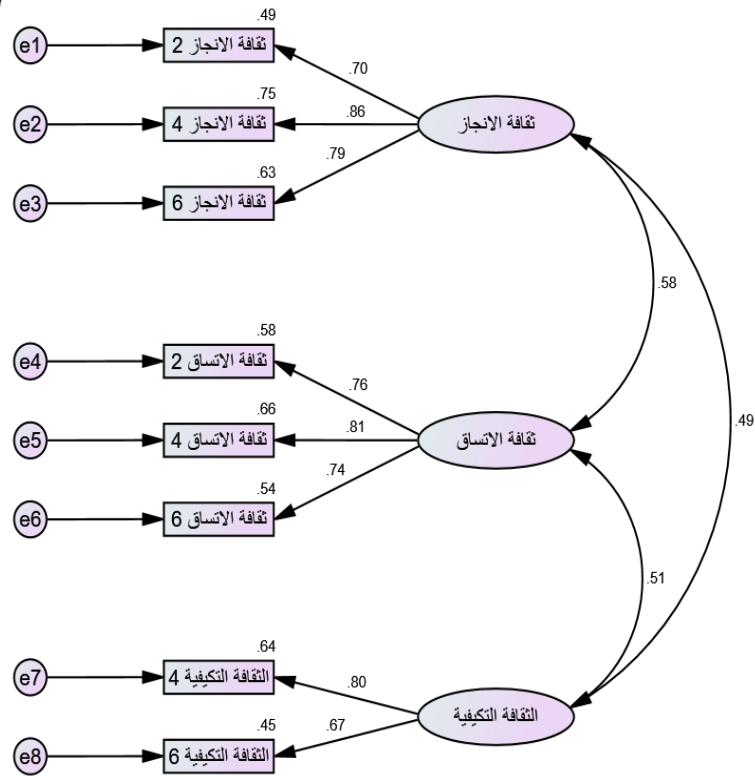
AGFI = .956

NFI = .972

CFI= .988

RMR = .026

RMSEA = .047



خامساً: مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (29/3/4) مؤشرات جودة المطابقة الثقافية التنظيمية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	29.387	--	--
DF	17	--	--
CMIN/DF	1.729	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.988	>0.95	Excellent
SRMR	0.039	<0.08	Excellent
RMSEA	0.047	<0.06	Excellent
PClose	0.543	>0.05	Excellent

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة مؤشرات جودة المطابقة للاداء المؤسسي تحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019).

1-تحليل الاعتمادية والصلاحية الثقافية التنظيمية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الثقافة التكيفية	ثقافة الاتساق	ثقافة الانجاز	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.788	0.848	0.334	0.620	0.829	ثقافة الانجاز
	0.771	0.578***	0.818	0.334	0.594	0.814	ثقافة الاتساق
0.738	0.511***	0.493***	0.721	0.262	0.545	0.704	الثقافة التكيفية

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

من الجدول اعلاه يتضح ان كافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) وهي أن قيمة ألفا كرونباخ تكون اقل من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر نقل عن الحد المقبول 0.5.

2-المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستئلة الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3) ، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصينهم. وذلك على النحو التالي:

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

	Mean	Std. Deviation	
	4.077 3	.62398	الثقافة التكيفية
	3.544 7	.54308	ثقافة الانساق
	3.264 2	.56586	ثقافة الانجاز
	2.904 9	.44213	الاستمرارية
	4.228 4	.76577	المرونة
	2.626 2	.31346	الاستجابة للزبائن
	2.419 1	.29944	تبادل المعرفة
	2.093 7	.31753	تحويل المعرفة
	3.595 5	.38491	نقل المعرفة

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

يتضح من الجدول رقم (29/2/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة علي تلك الابعاد في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.21) وبانحراف معياري (0.74) وأهمية نسبية (86)%

2/ ويلاحظ من الجدول أن المحور(الثقافة التكيفية) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.0773) بانحراف معياري (.62398) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (81)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للمحور (تحويل المعرفة) حيث بلغ متوسطها (2.0937) وبانحراف معياري (.31753) وأهمية نسبية بلغت (42)%.

سادساً : اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط

عال بين المتغيرات المستقلةMulticollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (4/2/30) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (30/3/4) اختبارات التوزيع الطبيعي

Model		Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.354	.208		
	تبادل المعرفة	.636	.083	.610	1.639
	تحويل المعرفة	.159	.072	.731	1.368
	نقل المعرفة	.189	.057	.786	1.272

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث إن كافة القيم تقل عن (10).

كما تم إجراء اختبارKolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول

	N	Normal Parameters ^{a,b}		Most Extreme Differences			Test Statistic ^c	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative		
الثقافة التكيفية	337	4.0773	0.62398	0.110	0.110	-0.107	0.110	.000 ^c
ثقافة الاتساق	337	3.5447	0.54308	0.120	0.084	-0.120	0.120	.000 ^c
ثقافة الانجاز	337	3.2642	0.56586	0.098	0.095	-0.098	0.098	.000 ^c
الاستمرارية	337	2.9049	0.44213	0.153	0.120	-0.153	0.153	.000 ^c
المرونة	337	4.2284	0.76577	0.134	0.134	-0.132	0.134	.000 ^c
الاستجابة	337	2.626	0.31346	0.096	0.096	-0.068	0.096	.000 ^c

للزبائن		2						
تبادل المعرفة	337	2.419	0.29944	0.084	0.084	-0.083	0.084	.000 ^c
تحويل المعرفة	337	2.093	0.31753	0.082	0.082	-0.069	0.082	.000 ^c
نقل المعرفة	337	3.595	0.38491	0.161	0.151	-0.161	0.161	.000 ^c

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

* يكون التوزيع طبيعيًا عندما يكون مستوى الدلالة ($q > 0.05$)

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($q > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة أبعادها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran&Bougie, 2016).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات :

1- نمذجة المعادلة البنائية: Structural Equation Modeling [SEM]

أعتمدت الباحثة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والملاحظة، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

2-تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي 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 (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار

يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

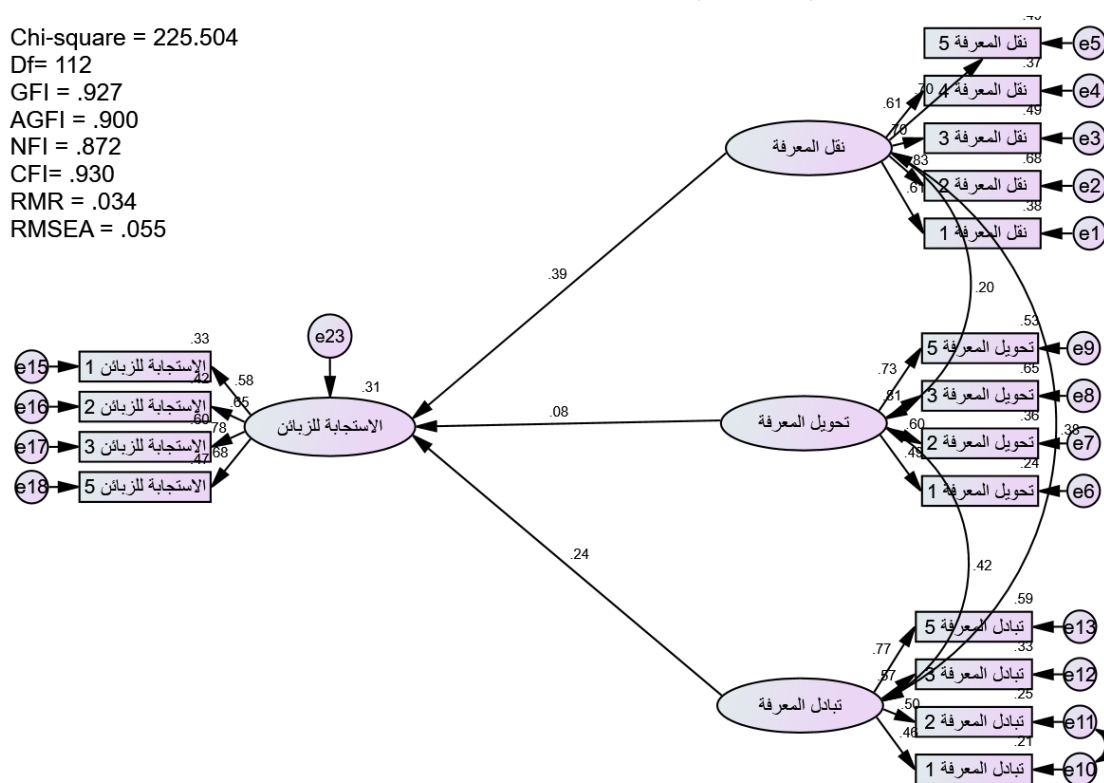
كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

- أ- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- ب- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- ج- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- د- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
- هـ- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
- و- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- ز- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين المشاركة المعرفية والاستجابة للزبائن

الشكل (20/3/4) العلاقة بين المشاركة المعرفية والاستجابة للزبائن

Chi-square = 225.504
Df= 112
GFI = .927
AGFI = .900
NFI = .872
CFI = .930
RMR = .034
RMSEA = .055



ثانياً : مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (31/3/4) مؤشرات جودة النموذج العلاقة بين المشاركة المعرفية والاستجابة للزبائن

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	225.504	--	--
DF	112	--	--
CMIN/DF	2.013	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.930	>0.95	Acceptable
SRMR	0.061	<0.08	Excellent
RMSEA	0.055	<0.06	Excellent
PClose	0.210	>0.05	Excellent

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

وللحكم 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) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

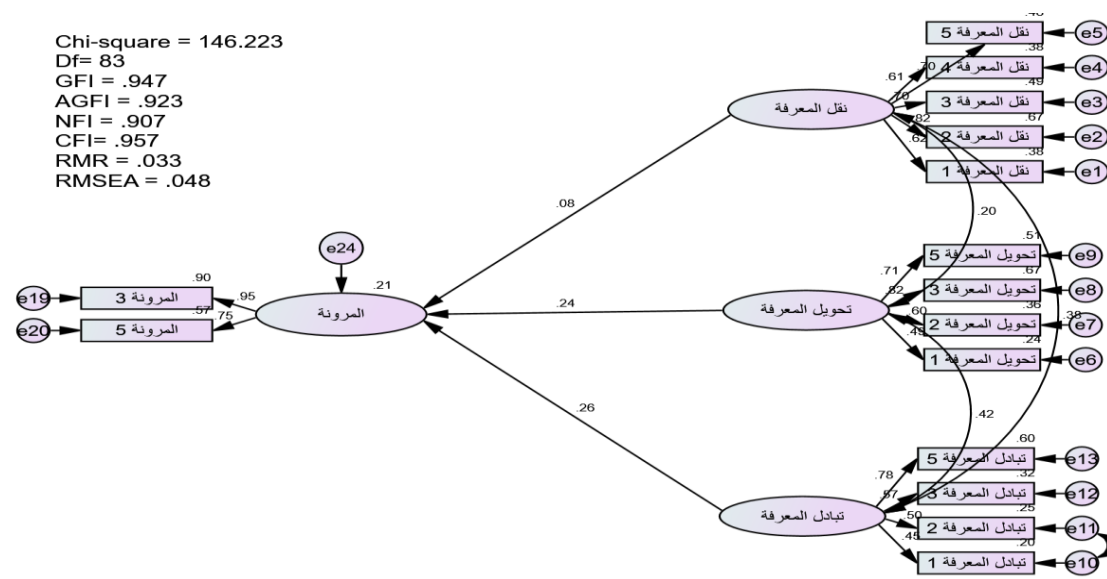
الجدول (32/3/4) قيم تحليل المسار من المشاركة المعرفية والاستجابة للزبائن

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
قبول الفرضية	***	4.512	.071	.319	نقل المعرفة <--- الاستجابة للزبائن
رفض الفرضية	.291	1.057	.072	.076	تحويل المعرفة <--- الاستجابة للزبائن
قبول الفرضية	.008	2.644	.091	.241	تبادل المعرفة <--- الاستجابة للزبائن

اعداد الباحثة : من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

الفرضية الأولى: هناك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والمرونة

الشكل (21/3/4) العلاقة بين المشاركة المعرفية والمرونة



ثالثاً : مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (33/3/4) مؤشرات جودة النموذج العلاقة بين المشاركة المعرفية والمرونة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	146.223	--	--
DF	83	--	--
CMIN/DF	1.762	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.957	>0.95	Excellent
SRMR	0.057	<0.08	Excellent
RMSEA	0.048	<0.06	Excellent
PClose	0.606	>0.05	Excellent

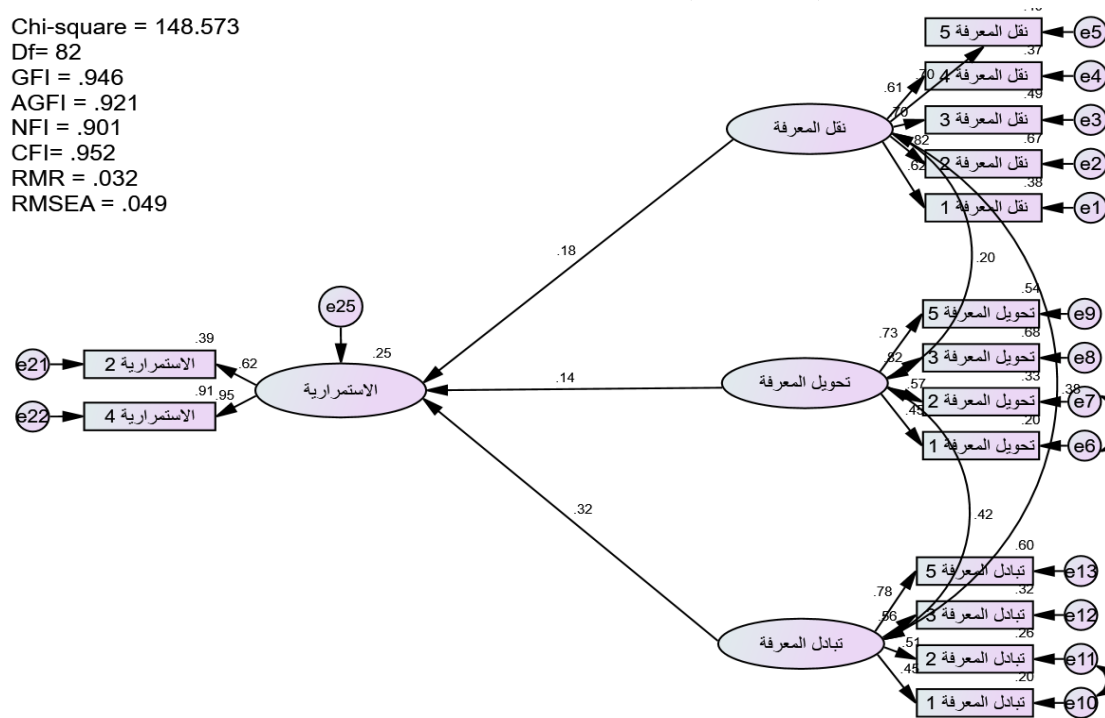
وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (34/3/4) قيم تحليل المسار من المشاركة المعرفية والمرونة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
رفض الفرضية	.220	1.228	.137	.168	نقل المعرفة <--- المرونة
قبول الفرضية	***	3.302	.180	.595	تحويل المعرفة <--- المرونة
قبول الفرضية	.003	3.015	.222	.668	تبادل المعرفة <--- المرونة

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والاستمرارية

الشكل (22/3/4) العلاقة بين المشاركة المعرفية والاستمرارية



رابعاً : مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (35/3/4) مؤشرات جودة النموذج العلاقة بين المشاركة المعرفية والاستمرارية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	148.573	--	--
DF	82	--	--
CMIN/DF	1.812	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.952	>0.95	Excellent
SRMR	0.057	<0.08	Excellent
RMSEA	0.049	<0.06	Excellent
PClose	0.527	>0.05	Excellent

وللحكم 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) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

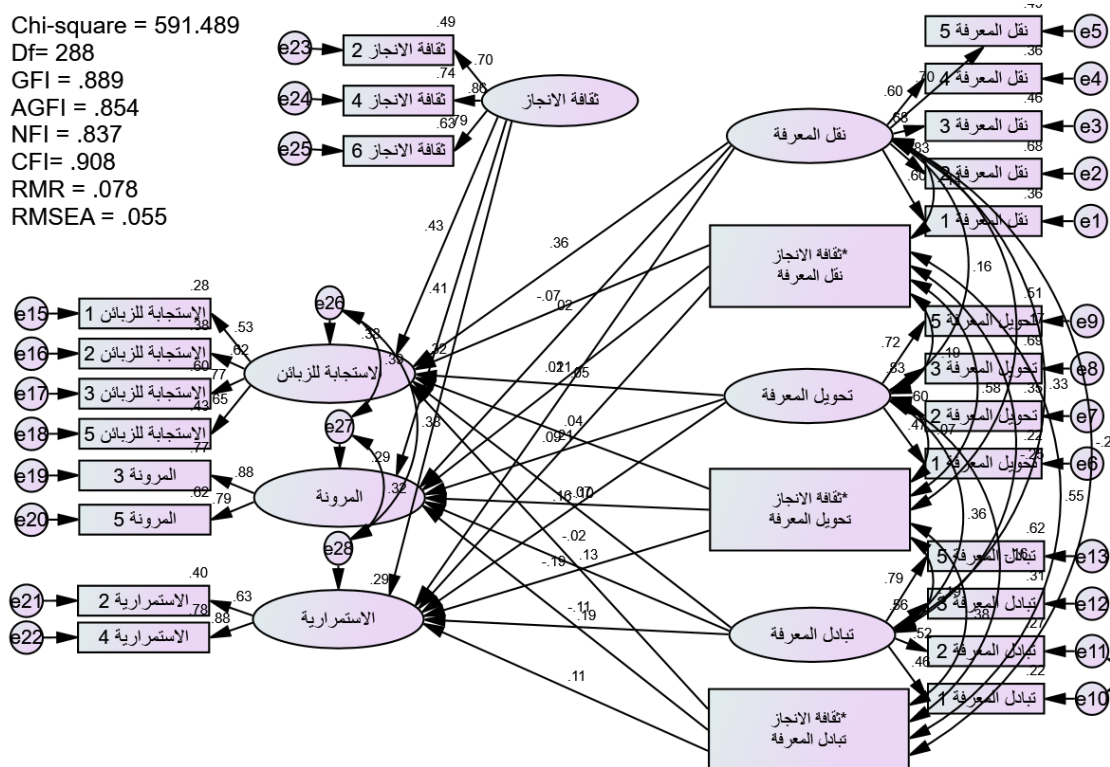
الجدول (36/3/4) قيم تحليل المسار من المشاركة المعرفية والاستمرارية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
قبول الفرضية 0.015	2.421	0.078	.190	نقل المعرفة <--- الاستمرارية	
رفض الفرضية 0.055	1.922	0.102	.196	تحويل المعرفة <--- الاستمرارية	
قبول الفرضية 0.001	3.233	0.134	.435	تبادل المعرفة <--- الاستمرارية	

الفرضية الرئيسية الثانية : الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة:

ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة

الشكل (23/3/4) العلاقة بين ثقافة الانجاز وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R²)معامل التحديد تساوي 0.372 مما يعني (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة ، تبادل المعرفة) تفسر ما بنسبة 37% فقط مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري اكثر تاثيرا ونسبتها 67% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

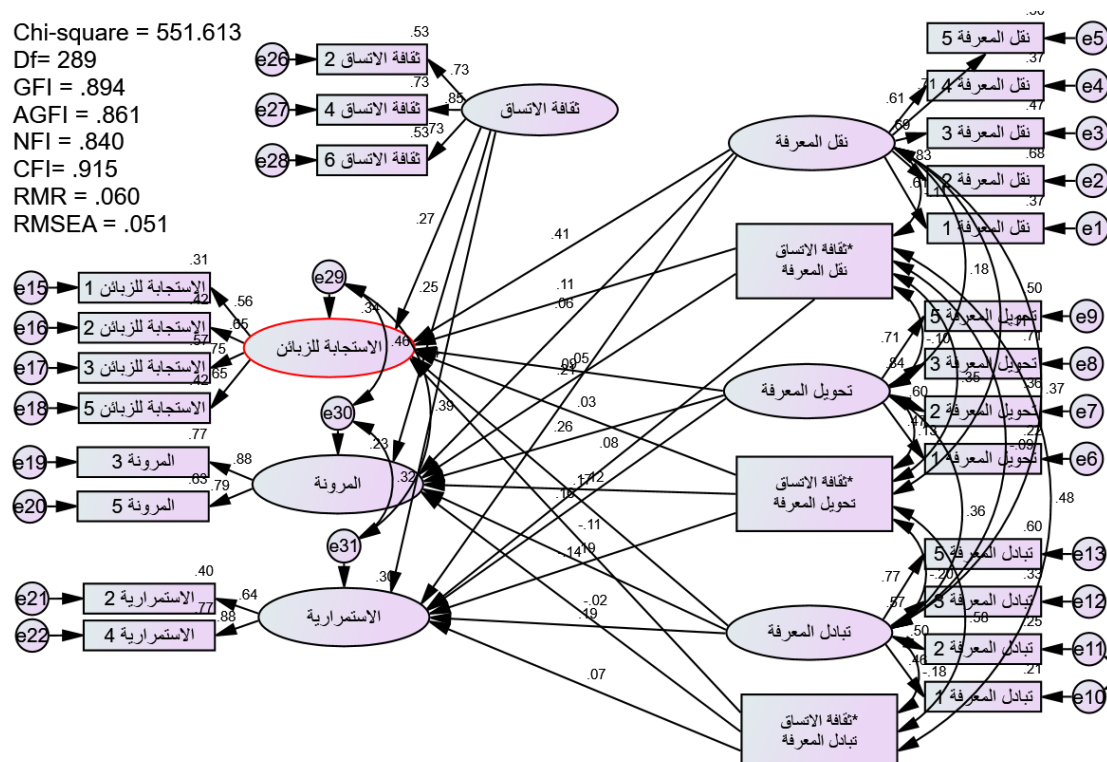
الجدول (37/3/4)العلاقة بين ثقافة الانجاز وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
الثقافة الانجاز <---	***	5.602	.040	.224	الاستجابة للزبائن
الثقافة الانجاز <---	***	6.086	.088	.535	المرونة
الثقافة الانجاز <---	***	4.410	.055	.241	الاستمرارية
نقل المعرفة <---	***	4.331	.065	.280	الاستجابة

		Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
للزبائن						
المرونة	نقل المعرفة <---	.029	.127	.231	.817	
الاستمرارية	نقل المعرفة <---	.230	.081	2.857	.004	
الاستجابة	تحويل المعرفة <---	.043	.063	.681	.496	
للزبائن						
المرونة	تحويل المعرفة <---	.474	.161	2.943	.003	
الاستمرارية	تحويل المعرفة <---	.209	.096	2.172	.030	
الاستجابة	تبادل المعرفة <---	.088	.076	1.162	.245	
للزبائن						
المرونة	تبادل المعرفة <---	.290	.184	1.572	.116	
الاستمرارية	تبادل المعرفة <---	.252	.115	2.198	.028	
الاستجابة	تبادل Z_ثقافة الانجاز المعرفة <---	-.017	.018	-.922	.357	لا تعدل
للزبائن						
المرونة	تبادل Z_ثقافة الانجاز المعرفة <---	.007	.044	.158	.874	لا تعدل
الاستمرارية	تبادل Z_ثقافة الانجاز المعرفة <---	.031	.026	1.172	.241	لا تعدل
الاستجابة	تحويل Z_ثقافة الانجاز المعرفة <---	.009	.017	.536	.592	لا تعدل
للزبائن						
المرونة	تحويل Z_ثقافة الانجاز المعرفة <---	-.045	.042	-1.063	.288	لا تعدل
الاستمرارية	تحويل Z_ثقافة الانجاز المعرفة <---	-.070	.026	-2.719	.007	تعدل العلاقة
الاستجابة	نقل Z_ثقافة الانجاز المعرفة <---	-.004	.019	-.228	.820	لا تعدل
للزبائن						
المرونة	نقل Z_ثقافة الانجاز المعرفة <---	-.071	.046	-1.533	.125	لا تعدل
الاستمرارية	نقل Z_ثقافة الانجاز المعرفة <---	.044	.028	1.594	.111	لا تعدل

الفرضية الرئيسية الثانية: ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة

الشكل (24/3/4) العلاقة بين ثقافة الاتساق وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R²) معامل التحديد تساوي 0.372 مما يعني (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة ، تبادل المعرفة) تفسر ما بنسبة 37% فقط مما يدل على ان هنالك عوامل اخري اكثر تاثيرا ونسبتها 67% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

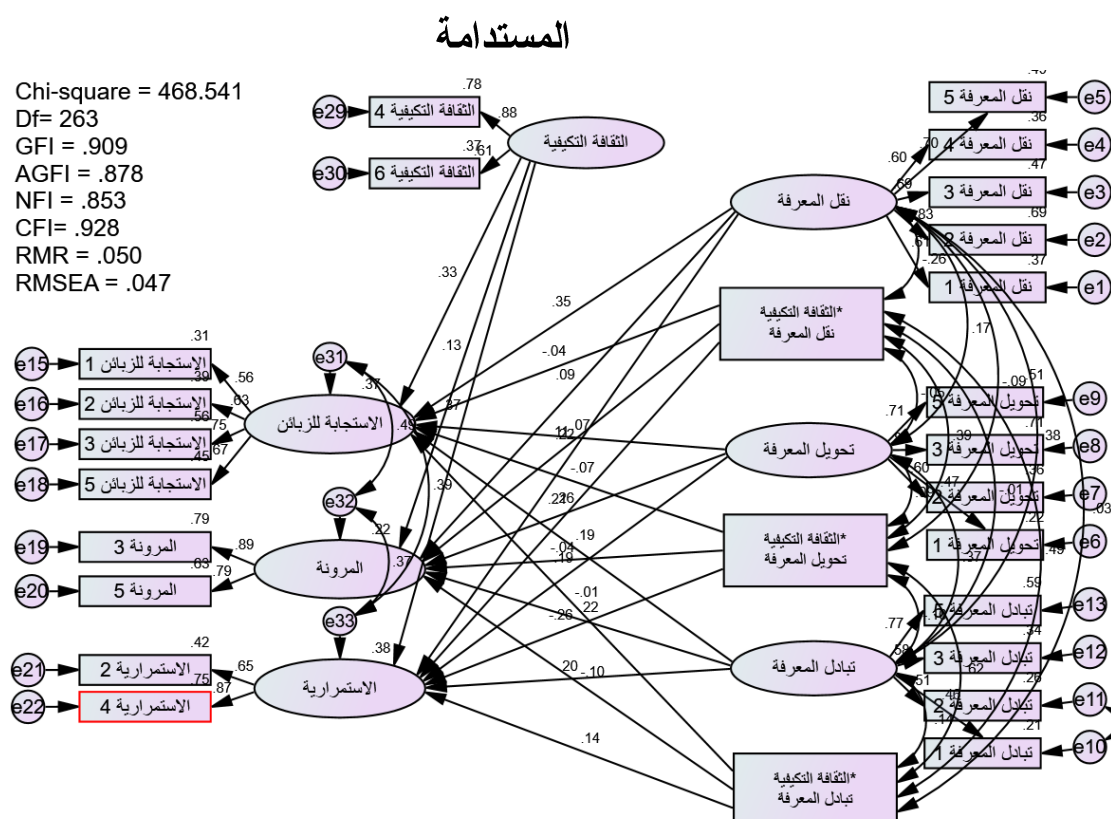
الجدول (38/3/4) العلاقة بين ثقافة الاتساق وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
نقل المعرفة <---	***	4.760	.070	.333	الاستجابة للزبائن
نقل المعرفة <---	.356	.922	.130	.120	المرونة
نقل المعرفة <---	.004	2.871	.079	.228	الاستمرارية
تحويل المعرفة <---	.459	.741	.072	.053	الاستجابة للزبائن
تحويل المعرفة <---	***	3.369	.175	.590	المرونة
تحويل المعرفة <---	.036	2.096	.100	.209	الاستمرارية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
الاستجابة	.058	1.894	.085	.162	تبادل المعرفة <---
للزبائن					
المرونة	.033	2.136	.198	.423	تبادل المعرفة <---
الاستمرارية	.028	2.194	.117	.256	تبادل المعرفة <---
الاستجابة	***	3.804	.043	.163	ثقافة الاتساق <---
للزبائن					
المرونة	***	3.767	.092	.347	ثقافة الاتساق <---
الاستمرارية	***	4.640	.061	.283	ثقافة الاتساق <---
ثقافة					Z
الاستجابة	لا يعدل .110	1.598	.021	.033	نقل Z_الاتساق <---
للزبائن					المعرفة
ثقافة					Z
المرونة	لا يعدل .162	1.398	.048	.067	نقل Z_الاتساق <---
المعرفة					
ثقافة					Z
الاستمرارية	لا يعدل .241	1.172	.028	.033	نقل Z_الاتساق <---
المعرفة					
ثقافة					Z
الاستجابة	لا يعدل .693	.395	.022	.009	تحويل Z_الاتساق <---
للزبائن					المعرفة
ثقافة					Z
المرونة	لا يعدل .087	-1.714	.050	-.087	تحويل Z_الاتساق <---
المعرفة					
ثقافة					Z
الاستمرارية	لا يعدل .054	-1.931	.029	-.056	تحويل Z_الاتساق <---
المعرفة					
ثقافة					Z
الاستجابة	لا يعدل .165	-1.389	.019	-.026	تبادل Z_الاتساق <---
للزبائن					المعرفة
ثقافة					Z
المرونة	لا يعدل .809	-.242	.044	-.011	تبادل Z_الاتساق <---
المعرفة					
ثقافة					Z
الاستمرارية	لا يعدل .349	.936	.026	.024	تبادل Z_الاتساق <---
المعرفة					

الفرضية الرئيسية الثانية: الثقافة التكيفية تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة

الشكل (25/3/4) العلاقة بين الثقافة التكيفية وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R²) معامل التحديد تساوي 0.372 مما يعني (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة ، تبادل المعرفة) تفسر ما بنسبة 37% فقط مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري اكثر تاثيرا ونسبتها 67% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول (39/3/4) العلاقة بين الثقافة التكيفية وبين المشاركة المعرفية الميزة التنافسية المستدامة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
الاستجابة للزبائن	***	4.063	.068	.277	نقل المعرفة <---
الاستجابة للزبائن	.299	1.038	.069	.072	تحويل المعرفة <---
الاستجابة للزبائن	.033	2.131	.085	.182	تبادل المعرفة <---

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
.233	1.192	.142	.170	نقل المعرفة	<---
***	3.450	.178	.613	تحويل المعرفة	<---
.015	2.439	.206	.503	تبادل المعرفة	<---
.004	2.907	.085	.246	نقل المعرفة	<---
.008	2.662	.101	.269	تحويل المعرفة	<---
.022	2.287	.118	.269	تبادل المعرفة	<---
***	3.793	.039	.148	الثقافة التكيفية	<---
.054	1.927	.076	.146	الثقافة التكيفية	<---
***	3.924	.059	.232	الثقافة التكيفية	<---
لا تعدل	.526	-.634	.016	نقل Z_الثقافة التكيفية المعرفة	<---
لا تعدل	.096	1.664	.038	نقل Z_الثقافة التكيفية المعرفة	<---
تعدل العلاقة	.003	2.965	.023	نقل Z_الثقافة التكيفية المعرفة	<---
لا تعدل	.332	-.971	.021	تحويل Z_الثقافة التكيفية المعرفة	<---
لا تعدل	.547	-.603	.050	تحويل Z_الثقافة التكيفية المعرفة	<---
تعدل العلاقة	***	-3.750	.029	تحويل Z_الثقافة التكيفية المعرفة	<---
لا تعدل	.879	-.152	.020	تبادل Z_الثقافة التكيفية المعرفة	<---
لا تعدل	.176	-1.352	.048	تبادل Z_الثقافة التكيفية المعرفة	<---
لا تعدل	.074	1.785	.028	تبادل Z_الثقافة التكيفية المعرفة	<---

الخلاصة :

تم في هذا الفصل إستعراض النبذة التعريفية للمصارف السودانية و الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وكذلك تحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط بين المتغيرات، وإستخدام أسلوب تحليل المسار ونموذجة المعادلة البنائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة، أما الفصل القادم الخامس فيتم فيه ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من التحليل الاحصائي لهذه الدراسة ومناقشته على ضوء البحوث السابقة .

الفصل الخامس

الخاتمة

وتشتمل علي :

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

الفصل الخامس

الخاتمة

أولاً : ملخص ومناقشة النتائج:

بعد تحليل البيانات في الفصل السابق يتناول هذا الفصل ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي لهذه الدراسة ومناقشة النتائج على ضوء البحوث السابقة ثم تم وضع الآثار النظرية والعملية المرتبة ووضع القيود وعرض جملة من التوصيات ومجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة وأخيراً يتم إجراء الاستنتاج العام للدراسة .

تم الحصول على بيانات هذه الدراسة عن طريق الاستبيان الموجه لعينه من المدراء العموم وما ينوب عنهم في قطاع المصارف البالغ عددهم (38) مصرف عن طريق العينة غير الاحتمالية (الميسرة) حيث تم توزيع عدد (384) استبانته عن طريق اليد و تم الاستلام بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الاستبانات المستردة (349) بنسبة (91%) من إجمالي الاستبانات الموزعة ، الاستبانات التي لم تسترد (25) بنسبة استرداد (7%) بينما بلغ عدد الإستبانات الغير صالحة للتحليل (10) فيساوي (337) إستبانة بنسبة 85% من إجمالي الاستبانات الموزعة و المستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبانات وتعكس مدي استجابة المبحوثين ومدى وضع عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية .

حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي spss (Amos,25) بغرض اختبار فروض الدراسة عن طريق أسلوب تحليل المسار للإجابة على سؤال البحث الرئيسي التالي :

ماهو أثر المشاركة المعرفية على الميزة التنافسية المستدامة من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة ؟ ولتحقيق السؤال العام كانت هناك أسئلة فرعية وتتمثل في الاتي:

- 1- ماهو اثر المشاركة المعرفية على الميزة التنافسية المستدامة .
- 2- هل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة .

ملخص النتائج : -

1/ أشارت نتائج الدراسة أن المصارف التي توجد بولاية الخرطوم تتوفر لديها المشاركة المعرفية بأبعادها (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة ، تبادل المعرفة) وأيضاً أوضحت نتائج الدراسة وجود اثر مباشر للمشاركة المعرفية بأبعادها (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة تبادل المعرفة) على الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الاستجابة للزبائن ، المرونة ، قوة الاستمرارية) .

2/ أيضاً أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للمشاركة المعرفية بأبعادها (نقل المعرفة ، تبادل المعرفة ، تحويل المعرفة) على الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة التكيفية ، ثقافة الانجاز ، ثقافة الاتساق).

3/ كما أوضحت نتائج الدراسة وجود اثر مباشر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة التكيفية ، ثقافة الانجاز ، ثقافة الاتساق) على الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الاستجابة للزبائن ، المرونة ، قوة الاستمرارية) .

4/ كذلك أوضحت نتائج الدراسة بان الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية بأبعادها (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة ، تبادل المعرفة) على الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الاستجابة للزبائن ، المرونة ، قوة الاستمرارية) .

5/ أوضحت نتائج الدراسة ليس هناك أثر للثقافة الاهتمام بالمشاركة داخل المصارف عينة الدراسة ما يدل علي عدم وجود ثقافة تشجيع العاملين على الاهتمام بالمشاركة داخل المصارف بولاية الخرطوم .

مناقشة النتائج :-

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة ، حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزيع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول 2003م) يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج وذلك على النحو التالي :

مناقشة نتائج اختبار الفرض الرئيسي الاول : -

أختبر هذا الفرض علاقة وتأثير المشاركة المعرفية (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة ، تبادل المعرفة) على الميزة التنافسية المستدامة (الاستجابة للزبائن ، المرونة ، قوة الاستمرارية) وقد أسفر التحليل عن قبول صحة الفرض بنسبة كبيرة ، حيث نتج عن هذا الاختبار قبول الفرضيات الفرعية ، ويمكن تفسير إيجابية العلاقة والتأثير تلك لما توافر نقل المعرفة ، تبادل المعرفة ، تحويل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويتضح ذلك من خلال اهتمام المصارف بمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة ، وقدرة وتمتع أفرادها على إستخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات ، والاهتمام بتنمية القيادات الإدارية لفهم وتطبيق الفكر الإداري الحديث وحرصها علي إستخدامها لتكنولوجيا جديدة في اساليب العمل بين فترة وأخرى .

اتفقت هذه الفرضية مع كثير من الدراسات السابقة مثل دراسة (Anwar Tebin 2019) و التي تناولت الدور المفسر للقدرات الإبداعية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية الأثر المعدل لتكنولوجيا المعلومات في القطاع الصناعي السوداني ومن نتائج الدراسة هناك علاقة إيجابية جزئية بين إدارة المعرفة و القدرات الإبداعية على الميزة التنافسية .

وداسة (خمقاني عنتره 2018م) و التي تناولت اثر التشارك على أداء الأستاذ الجامعي ومن نتائج الدراسة العلاقة الارتباطية بين التشارك المعرفة وأداء الاستاذ الجامعي علاقة طردية قوية ، ودراسة (علي عبدالله الحمداني 2018م) أثر التشارك المعرفي في إستدامة القدرات الدينامكية لعينة من أستاذة كلية بغداد الجامعية ومن نتائج الدراسة أن النتائج المتوقعة من التشارك كان لها الأثر الأكبر في تفعيل وتكوين سلوك التشارك فضلاً عن الموقف من التشارك في العوامل الإجتماعية و أن القدرات الدينامكية تتأثر بالعوامل الفردية من التشارك المعرفي و العوامل الإجتماعية .

ودراسة (قمري حياة 2017م) دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات الإقتصادية بمجمع صيدال ومن نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين الموارد المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة .

ودراسة (عمر الشريف ، قمري حياة 2016م) دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن نتائجها أن إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً إيجابياً علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

و أيضاً اتفقت مع دراسة (شذي عبود شاكر 2015) تناولت الأثر ألتابعي لإستراتيجيات الأعمال التي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف غير الحكومية في العراق ومن نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التكلفة و الميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة الدراسة

بالإضافة إلي دراسة (مي نجيب ذوابي 2015م) اثر التشارك للمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتوصلت إلي نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للتشارك بالمعرفة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية ودراسة (حسين الطيب بورغدة ، ناريمان بشير دريس 2015م) بعنوان أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية توصل البحث إلي وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث ودراسة (المجذوب ناصر مفتاح 2013م) التي تناولت أثر المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي .

من نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين المشاركة المعرفية وتمكين العاملين والأداء الوظيفي في الشركات عينة البحث وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (وهيبة داسي 2012م) دور المعرفة في

تحقيق ميزة تنافسية ومن نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية ودراسة (عبدالملك ججيق ، سارة عبيدات 2014م) تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية والتي توصلت إلي وجود أثر ودلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية ودراسة (الأكرم محسن الياسري 2013م) أثر عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي ومن نتائجها هنالك تأثير لعمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي بشكل مفرد ومجتمع في الأداء الإستراتيجي و أختلفت هذه الدراسة مع دراسة (رنده إبراهيم أبو عوف 2019م) و التي تناولت الدور الوسيط لراس المال الفكري في العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية تكنولوجيا المعلومات متغير معدل ومن نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين ابعاد إدارة المعرفة (أكتساب المعرفة ، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة) و إبعاد الميزة التنافسية (الأبداع ، الجودة ، التكلفة) . ويعزي هذا الاختلاف إلي الاختلافات المتمثلة في ثقافات وسياسات بمؤسسات تلك الدول الاخرى كذلك القطاعات التي أجريت فيها الدراسات فالعاملين بالمؤسسات القطاع الخدمي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الاخرى .

مناقشة اختبار الفرض الرئيسي الثاني : -

أختبر هذا الفرض علاقة وتأثير الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة حيث توصلت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة التكيفية ، ثقافة الانجاز ، ثقافة الاتساق) .

تعديل العلاقة بين المشاركة المعرفية (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة ، تبادل المعرفة) والميزة التنافسية المستدامة (الاستجابة للزبائن ، المرونة ، قوة الاستمرارية) . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لينا محمد بابكر عبدالله 2018) والتي توصلت إلي أن الثقافة التنظيمية تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات ، أيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (النور كذف نوجي طوفا 2018م) والتي توصلت إلي أن الثقافة التنظيمية تعديل العلاقة بين عوامل البنية الخارجية للتخطيط الإستراتيجي (العوامل الاجتماعية ، العوامل التكنولوجية ، العوامل السياسية) في أداء المؤسسات العامة وأيضاً تتفق مع دراسة (معالي عباس الشريف 2018م) التي توصلت إلي أن الثقافة التنظيمية تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي .

وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحسان عبدالجليل وآخرون 2016م) والتي توصلت إلي أن الثقافة التنظيمية تعديل العلاقة بين عوامل جودة الخدمة الداخلية للمنظمة على المشاركة المعرفية وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ALSiddig Ahmed Mohamed 2019) التي توصلت إلي أن

أبعاد الثقافة التنظيمية لها أثر معدل بين عمليات إدارة المعرفة والفعالية التنظيمية باستثناء بعد واحد وهو (مجالات التركيز الإستراتيجية).

وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد موسي فرج الله 2016م) والتي تناولت دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء ومن نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء ومن نتائج الدراسة .

أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية بصورة واضحة ودراسة (franask2019 owion.ojosph) والتي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء مؤسسات التمويل الأصغر بكينيا ومن نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير علي الأداء السوقي و أن الثقافة التنظيمية هي مصدر رئيسي للميزة التنافسية المستدامة في صناعة التمويل الأصغر بالإضافة إلي ذلك أن ثقافة السوق تعزز الاستقلال المالي و الاستدامة علي المدي الطويل . وإختلفت هذه النتيجة مع دراسة (إسرائ عادل وآخرون 2016م) التي توصلت إلي أن الثقافة التنظيمية تضعف العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات ويرجع السبب في تحقيق هذه النتيجة إلي اختلاف ومجتمع التطبيق للدراسة ودراسة (محمد عصام عوض 2017م) التي توصلت إلي أنه ليس هناك اثر للدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات . ويرجع السبب في تحقيق هذه النتيجة إلي اختلاف بيئة ومجتمع الدراسة

مناقشة إختبار (المتغيرات التحكيمية) البيانات الخاصة بالمبحوثين :

إحتوت البيانات الاساسية لعينة الدراسة علي (5) عناصر كمتغيرات تحكيمية لقياس درجة تأثيرها على المتغير التابع بخلاف تأثير المتغير المستقل والمتغيرات والمعدلة هي : (النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ، التخصص العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) تفصيلها كالاتي :

النوع : أوضحت نتائج التحليل أن نسبة الذكور أعلي حيث بلغت 56%

العمر : أوضحت نتائج التحليل ان نسبة (30-40) هي اعلي نسبة حيث بلغت 40% مما يدل على توفر الموارد البشرية الشابة في المصارف عينة الدراسة .

المستوي التعليمي : أوضحت نتائج التحليل أن البكالوريوس هي أعلي حيث بلغت 53% مما يدل على توفر الشهادات الجامعية بالمصارف .

التخصص العلمي : أوضحت نتائج التحليل أن تخصص المحاسبة هي أعلى حيث بلغت 25% مما يدل على توفر المحاسبين بالمصارف عينة الدراسة .

المسمي الوظيفي : أوضحت نتائج التحليل أن المحاسبين هي أعلى نسبة حيث بلغت 40% مما يدل على توفر المحاسبين في المصارف عينة الدراسة .

سنوات الخبرة : أوضحت نتائج التحليل أن نسبة أقل من 5 سنوات هي أعلى حيث بلغت 29% مما يدل على عدم توفر الخبرات اللازمة في المصارف عينة الدراسة .

مستوي إبعاد المشاركة المعرفية : -

إتضح من نتائج التحليل أن المصارف تهتم بالمشاركة المعرفية فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (المشاركة المعرفية) أن المشاركة المعرفية تقاس بثلاثة إبعاد . وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الاستبانة محور المشاركة المعرفية أتضح أن قياس المشاركة المعرفية بثلاثة إبعاد وهي (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة ، تبادل المعرفة).

كما في دراسة (حمقاني عنتره 2018م) و التي تناولت اثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي .

و أيضاً اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حسين الطيب بورغدة ، ناريمان بشير دريس 2015م)و التي تناولت اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية كما أختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات مثل دراسة (حاتم علي الحمداني 2018م) ودراسة (ثروت عبدالحميد ياسر المهداوي 2015م) ودراسة (افطي جوهرة 2014م) ودراسة (قمري حياة 2017م) ودراسة (داؤد سليمان محمد 2013م) ودراسة عبدالسلام نجادات ودراسة (وهيبه داسي 2012م) الذين استخدموا الابعاد (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية تكنولوجيا المعلومات ، النتائج المتوقعة ، الموقف من التشارك تدريب العاملين ، فروض العمل ، البيئة التعاونية ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة) كأبعاد للمشاركة المعرفية .

ويعزي هذا الاختلاف إلي الاختلافات والمتمثلة في ثقافات وسياسات بمؤسسات الدول الأخرى ، وكذلك القطاعات التي أجريت فيها الدراسة فالعاملين بالمصارف قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الأخرى . كما أن إدراك ووعي المجتمعات للمشاركة المعرفية في تلك الدول تختلف تماماً عن بيئة العمل السودانية .

1/ نقل المعرفة :

من نتائج تحليل الدراسة اتضح أن نقل المعرفة كبعد من ابعاد المشاركة المعرفية متوفر بدرجة كبيرة بين العاملين داخل المصارف السودانية بولاية الخرطوم حيث يقوم العاملين بنقل المعرفة التي يمتلكونها الي زملائهم ومن خلالها يمكنهم من أكتساب خبرات ومعارف جديدة .

2/ تحويل المعرفة :

من نتائج تحليل الدراسة اتضح انه اثناء الاجتماعات واللقاءات العلمية لا يقوم المدراء بطرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل ولا يتم تداولها بين العاملين فيما بينهم .

3/ تبادل المعرفة :

من نتائج تحليل الدراسة اتضح انه ليس هناك تعاون أو تواصل بين العاملين على شكل فرق عمل لتبادل المعلومات والمعرفة داخل المصارف بولاية الخرطوم.

مستوي أبعاد الميزة التنافسية المستدامة : -

كشفت نتائج التحليل العملي الاستكشافي للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) أنها تقاس بثلاثة إبعاد وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الاستبانة محور الميزة التنافسية المستدامة أتضح أن قياس الميزة التنافسية المستدامة بثلاثة إبعاد (الاستجابة للزبائن ، المرونة ، قوة الاستمرارية) كما في دراسة (يوسف موسي الحوارني 2017م) والتي تناولت مدي تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدي شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية ودراسة (شذي عبود شاكر 2015م) التي تناولت الأثر التتابعي الإستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . كما اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات مثل دراسة (ماجد محمد صالح 2017م) ودراسة (قمري حياة 2017م) ودراسة (عمر الشريف ، حياة قمري 2016م) ودراسة (ابوبكر سالم 2013م) ودراسة (سلمي عمر الخليفة 2013م) ودراسة (لميس يوسف أقرنه) ودراسة (السيد ليث شاكر 2012م) .الذين استخدموا الإبعاد (التكلفة ، التميز ، التركيز ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، إبداع المنتج ، المقدرة الجوهرية ، الثقافة الإبداعية ، تكنولوجيا المعلومات ، المرونة الإستراتيجية) كإبعاد للميزة التنافسية .

ويعزي هذا الاختلاف إلي الاختلافات المتمثلة في ثقافات وسياسات بمؤسسات تلك الدول الاخرى كذلك القطاعات التي أجريت فيها الدراسات فالعاملين بالمؤسسات القطاع الخدمي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الاخرى .

1/ الاستجابة للزبائن :

من نتائج تحليل الدراسة اتضح انه لا يوجد لدي بعض المصارف قسم خاص لاستقبال شكاوي العملاء عن الخدمات المقدمة لهم مما يعني عدم أهتمام تلك المصارف للاستجابة السريعة للزبائن عن الخدمة المقدمة لهم وكذلك لا يوجد نظام واضح وصريح يحدد المعايير اللازمة للتعامل مع الزبائن .

2/ المرونة :

من نتائج تحليل الدراسة اتضح انه لا يوجد لدي بعض المصارف الكفاءات والقدرات المتنوعة والتكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل الزبائن والاسواق وكذلك لا يوجد لديها القدرة على الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة وهذا يعزي لعدم مقدرة المصارف على الابداع مما يؤدي الي تطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية .

3/ قوة الاستمرارية:

من نتائج تحليل الدراسة اتضح انه لا يتم تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال تدريب العاملين وأكتسابهم بالمعارف والمهارات المطلوبة وكذلك لا يلبي المصرف حاجات وتطلعات الزبائن في الوقت المناسب ويعزي ذلك لعدم توفر المصرف للتدريب الازم للعاملين مما يساعد في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن مما يجعل الميزة التنافسية باقية لاطول فترة ممكنة .

مستوي إبعاد الثقافة التنظيمية : -

بينت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) أنها تقاس بثلاثة أبعاد (الثقافة التكيفية ، ثقافة الانجاز ، ثقافة الاتساق) وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الاستبانة محور الثقافة التنظيمية أتضح أن قياس الثقافة التنظيمية بثلاثة أبعاد (الثقافة التكيفية ، ثقافة الانجاز ، ثقافة الاتساق) وهذا ما أكدته الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما في دراسة (رويدا أحمد وآخرون 2018م) والتي تناولت الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية . ودراسة (عبد الرحمن ميرغني 2012م) بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء ودراسة (نصر الدين اسحق تاقبو 2011م) والتي تناولت اثر المشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغير التنظيمية بالمصارف السودانية .

أتضح أن ثقافة الاهتمام بالمشاركة بالمصارف السودانية كبعد من إبعاد الثقافة التنظيمية لا يقيس الثقافة في البيئة السودانية مما يعني عدم اهتمام المصارف السودانية بثقافة الاهتمام بالمشاركة وهذا ما أكدته الدراسة الحالية .

كما اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات مثل دراسة (معالي عباس الشريف 2018م) ودراسة (أم الخير مرادسي 2016م) ودراسة (إبراهيم عبدالقادر 2015م) ودراسة (محمد شاطري 2016م) ودراسة (النور قذف 2018م) ودراسة (محمد عصام محمد 2017م) الذين استخدموا الإبعاد (قيم الإبداع ، الاهتمام بالتفاصيل و النتائج التوجه نحو الزبون ، التوجه نحو العمل ، المعتقدات ، القيم ، التوقعات ، الأعراف ، التماسك ، المشاركة ، التعاون ، الهيكل التنظيمي ، نظم المعلومات ، الحوافز) كأبعاد للثقافة التنظيمية . ويعزي هذا الاختلاف إلي الاختلافات المتمثلة في ثقافات وسياسات المؤسسات بالدول الاخرى . وكذلك الاختلافات القطاعات الاخرى التي أجريت فيها الدراسات .

1/ الثقافة التكيفية :

من نتائج تحليل الدراسة اتضح أن إدارة المصرف لا تدرك أنها تعمل في ظل بيئة متغيرة وكذلك لا تستفيد من اي فرصة موجودة لتحقيق مصالحها مما يجعلها لا تتعامل بطريقة سريعة لتهديدات المنافسين وكذلك لا تري إدارة المصرف ان عملية الاندماج مع مصارف اخرى تحقق اهدافها بصوره افضل ويعزي ذلك على عدم مقدرة المصرف على التعامل مع المؤثرات البيئة التي تحدث في بيئة العمل وتحويلها الي سلوك داخل المصارف عينة الدراسة .

2/ ثقافة الانجاز :

من نتائج تحليل الدراسة :

أتضح ان إدارة المصرف لا تشجع التطور الذاتي بأستمرار ولا تهتم بالموظف العازم على انجاز المهام ولا تشجعهم بالحوافز الشخصية بين الموظفين ولا تعمل من خلال نظام حوافز يشبع احتياجات جديدة للموظفين مما يعزي ذلك الي عدم اهتمام إدارة المصارف بالثقافة الموجهة بالنتائج والتي تشبع المبادرة الشخصية بين العاملين .

3/ ثقافة الاتساق :

من نتائج تحليل الدراسة اتضح ان إدارة المصارف لا تعمل على مشاركة جميع المستويات عند وضع المعايير في الاداء وكذلك لا تستخدم التقارير الاحصائية الشفوية والمكتوبة وملاحظة العاملين في قياس أداء العاملين ولا يتم تحديد اهداف المصارف بصورة محددة في فترة زمنية معينة بما يعزي ذلك الي عدم استخدام الطرق المنهجية والعقلانية في أداء الاعمال .

التأثيرات (إسهامات الدراسة) : -

مضامين الدراسة النظرية : -

1/ هذه الدراسة تعتبر من الدراسات التي ناقشت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة في البيئة السودانية على أساس نظرية الموارد (R V B) بالتالي تثري تطوير نظرية الموارد ، وتوفر منظوراً جيداً للكشف عن العلاقة بين المشاركة المعرفية و الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة ، حيث قامت هذه الدراسة بتوسيع استخدام نظرية الموارد في سياق العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة .

2/ أيضاً تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة في توضيح مفهوم المشاركة المعرفية و انعكاساته على الميزة التنافسية المستدامة أيضاً من خلال معرفة الدور الذي تسهم به الثقافة التنظيمية في المصارف بولاية الخرطوم وبالتالي انعكاسه على تميز المصارف وكذلك التعرف على متغيرات الدراسة و المؤثرات المنصبة عليها .

3/ وكذلك تركز التأثيرات النظرية لهذه الدراسة من خلال التركيز على النظريات التي تفسر العلاقة بين تلك المتغيرات من خلال النتائج التي تفسر عنها تلك المتغيرات حيث أتضح أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة.

4/ هذه الدراسة تساهم في أدبيات البحث للكشف عن الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية .

مضامين الدراسة التطبيقية : -

1/ هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدي أهمية تبني توجهيات إستراتيجية وتبني سياسات مرنة تقود المصارف بولاية الخرطوم إلي التكيف مع البيئة المعقدة التي تواجه السوق السودانية بإعتبارها سوق مقترحة تحتاج إلي أستراتيجيات ذات طابع مرن ، وقد تساعد المصارف في تحسين اداءها الكلي مما تكسبها صفة إستمرارية الاداء كما أن توفر المشاركة المعرفية يمكن أن يساعد المصارف في تحديد مدي ملائمة قدرتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه .

2/ توجيه أنظار المديرين وصانعي القرار إلي أهمية تطبيق المشاركة المعرفية وتدعيمها بالوسائل التكنولوجية الحديثة في المصارف مما يساعد على خلق الإبداع .

3/ وأشارت نتائج الدراسة أن ثقافة الاهتمام بالمشاركة ليس لها أثر في العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة .

محددات الدراسة :

1/ عدم موافقة بعض المصارف على توزيع الاستبيان على المدراء العموم حيث تم تسليم الاستبانات لم ينوب عنهم ويمثلهم ، وأيضاً فيما يخص عملية التوزيع عدم الموافقة بالسماح بالتوزيع عليهم شخصياً حيث تم تسليم الاستبانات للإدارات المختصة بالبحوث وتعهدت بعملية التوزيع ، وهذا أدى بدوره إلي تقليل نسبة استرجاع الاستبانات

2/ أقتصر تطبيق هذه الدراسة على قطاع الخدمات المالية (المصارف) ولم يشمل القطاعات الأخرى ، و بالتالي قد يحد من تعميم النتائج على القطاعات الأخرى .

3/ تم استخدام الاستبيان لجمع العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلفة والتي لا تسمح للمبحوث الأجابة على اسئلة الاستبيان حسب نمطه واسلوبه التشخيصي وحصره في عدد الاجابات المحددة مسبقاً .

4/ صعوبة الوصول إلي بعض مفردات العينة مما جعلت الدراسة تستخدم العينة غير الاحتمالية (الميسرة).

5/ أعتمدت الدراسة على تناول ابعاد معينة للميزة التنافسية المستدامة وهذا يعطي الدراسات المستقبلية إمكانية تعديل النموذج ليشمل ابعاد أخرى للميزة التنافسية المستدامة يؤمل أن تعدل العلاقة بين المتغيرات الدراسة .

6/ تم تناول الثقافة التنظيمية كمتغير معدل ولكن من المحتمل أن تكون متغيرات أخرى ذات تاثير أكبر على العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة .

الدراسات المستقبلية (المقترحة) :

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فان الباحثة تقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن إجراؤها و المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ، وهي كالتالي :

- 1- إعادة تطبيق نفس الدراسة على القطاعات الأخرى أو منظمات أخرى صناعية أو تجارية .
- 2- إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات أو مؤسسات أخرى .
- 3- اختبار ابعاد أخرى للميزة التنافسية المستدامة لتعتبر العلاقة بين المتغيرات .
- 4- تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما .

- 5- الدراسات المستقبلية يجب أن يطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى لأن هذه الدراسة أجريت على مدراء المصارف وقد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن المؤسسات الأخرى .
- 6- المشاركة المعرفية وأثرها على تطوير الأداء و الابتكار وهي من المواضيع التي تحتاج إلي تسليط الضوء عليها بالمزيد من الدراسات و البحوث .
- 7- المشاركة المعرفية وأثرها في رفع الروح المعنوية للعاملين في مؤسسات القطاع العام .

ثانياً : التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، ومن خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تمكن من التوصل إلي مجموعة من التوصيات التي تمكن متخذي القرار في المصارف بولاية الخرطوم الاستفادة منها و التي من الممكن أن تساهم في تعزيز قدرة المصارف على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطبيق الفعال للمشاركة المعرفية

بناءً على ذلك توصي الباحثة بالاتي :

1/ ضرورة الاهتمام و الوعي في أهمية المشاركة المعرفية لدي المصارف وتأكيد دورها حيث بلغت نسبة المشاركة المعرفية في المصارف عينة الدراسة (37 %) لأنها من أحدى الوسائل التي تؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية .

2/ الحرص على تطوير الثقافة التنظيمية في المصارف بولاية الخرطوم من أجل زيادة قدرتها ، و المنظمة ذات الثقافة القوية تكون أكثر قدره على مواجهة التحديات في سعيها نحو التطور .

3/ التركيز على الثقافة التكيفية كضرورة للأحداث البيئية المتغيرة ، وذلك من خلال المشاركة في المعرفة عند وضع الخطط الإستراتيجية .

4/ ضرورة أن يكون هناك قسم خاص لاستقبال شكاوي استفسارات العملاء عن الخدمات التي يقدمها المصرف وكذلك الاستجابة السريعة لتلك الخدمات في الوقت المناسب .

5/ العمل على أن يكون هناك نظام واضح وصريح لدي المصارف يحدد المعايير اللازمة للتعامل مع الزبائن .

6/ يجب أن يتميز المصرف بالمرونة الكافية في العمليات الإنتاجية من حيث تغير الازواق وأي متطلبات أخرى ، وتوفير الكفاءات المتنوعة في التكيف و الاستجابة الفريدة لكل الزبائن والأسواق .

7/ العمل على تحسين جودة الخدمة من خلال تدريب العاملين واكتسابهم المعارف و المهارات المطلوبة ووضع قواعد محددة توضح مستويات الخدمة المقدمة من قبل العاملين في المصارف .

8/ يجب أن يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل أثناء الاجتماعات و اللقاءات و نشرها بين العاملين في المصرف .

9/ التعرف على المزايا التنافسية التي تجعل المصارف تحتل المراكز الأولى من خلال جودة العمل المصرفي .

10/ المحافظة على ثقافة الانجاز (التحفيز) لدي المشاركة داخل المصارف السودانية .

11/ العمل على دعم ثقافة الاتساق وذلك بمشاركة جميع المستويات عند وضع المعايير في الأداء .

12/ تبني منهجية واضحة نحو جعل العاملين أكثر قدرة على تحقيق النجاح و الرفاهية في المؤسسة من خلال دعم المشاركة المعرفية و تمكين العاملين من الوظائف التي تتطلب طبيعة عملها اتخاذ قرارات جريئة و فعالة لصالح كلا من العاملين و المصرف في نفس الوقت .

الخاتمة : -

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة في ظل الثقافة التنظيمية كمتغير معدل من خلال استخدام نظرية الموارد (RVB) كأساس لبناء نموذج الدراسة التي تم تطويرها من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة . حيث استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضيتها و الإجابة على أسئلتها الفرعية حيث توصلت إلى أن المشاركة المعرفية تؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة في المصارف بولاية الخرطوم و أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية و الميزة التنافسية المستدامة ، حيث تعتبر هذه النتائج بمثابة دليل استرشادي للمصارف بولاية الخرطوم ويمكن أن يحسن من الأداء لديها وكذلك بمثابة مرجعية في مجال البحوث المستقبلية .

المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : المراجع باللغة العربية

1/ الكتب :

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: المفاهيم والممارسات، دارالوراق، الأردن، الطبعة الثانية 2007م
- 2- الأكلبي، علي ذيب، " إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات "، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008
- 3- بحوث وأوراق العمل، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011م
- 4- ثامر البكري، " إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، 2008
- 5- جبيق عبدالمالك، تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي-دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، 2015م
- 6- جمال الدين محمد موسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدرا الجامعية، الإسكندرية، 2002م
- 7- حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة:مدخل نظري، دار الأهلية، الأردن، الطبعة الأولى، 2005
- 8- حريم حسين وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد . 2 العدد 2، 2006
- 9- حسن حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، الطبعة الأولى، 2000
- 10- حسني سالم ، محمد أمين واقع ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية و التعليم الأردنية من جهة نظر مديري المدارس و المشرفين و التربويين في محافظة جرش . مجلد جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 31 العدد 7 -2017م
- 11- خالصة بنت عبدهلال براشدية محمد بن ناصر الصقري، د.أسمهان ماجد الطاهر، د. ابراهيم محمود منصور، "متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الاردنية"، جامعة العلوم التطبيقية الأردن، 2011م

- 12- د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009م، عمان الأردن
- 13- د. عواطف يوسف محمد وآخرون ، دور البنك السوداني في ادارة الجهاز المصرفي الفترة من 1960م - 1997م ، الخرطوم ، المعهد العالي للدراسات المصرفية ، امانة البحوث والتوثيق 1997م ، ص 19 .
- 14- دراسة طبوش خبرة زعطوط رجاء بعنوان دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية عين الدفلي 2015 الجزائر
- 15- الدكتور عبدالسلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظلال عولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، (15 - 17 ديسمبر 2012م) جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، 2012م
- 16- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2015
- 17- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011م
- 18- سلوى أمين السامرائي، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، 2004
- 19- سمالي محمدي حضييه، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، أيام 8. 9 مارس 2005 ، جامعة ورقلة
- 20- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط9، عمان، الأردن، 2008م
- 21- عبد الرازق بن حبيب، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الرابعة، 2006
- 22- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل. القاهرة: سلسلة إصدارات بيمك، 2003
- 23- عبد الحكيم عبدالله النصور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظلال انفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009 شارلز هيل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل ، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008

- 24- عبدالسلام نجادات، واقع نقلا معرفة والتشارك بها في ظلال عولمة، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، 15 - 17 ديسمبر 2012م
- 25- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، 2001م
- 26- العلي عبدالستار قنديل جي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار ميسرة، الأردن، الطبعة الأولى 2006
- 27- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع. 2002
- 28- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر وليالياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 29- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000
- 30- كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظلال تحولات الإقتصادية"، جامعة وهران، 2000
- 31- مبارك بوعشة، ليليان منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، 15 - 17 ديسمبر، 2012، جامعة الجنان طرابلس - لبنان
- 32- مجدي محمد طایل، "توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2005 .
- 33- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط 1، الإسكندرية، مصر، 9002
- 34- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008
- 35- مصطفى محمد أبوبكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007
- 36- المغربي، عبدالفتاح، "نظم المعلومات الإدارية"، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع جامعة المنصورة، 2002
- 37- ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة، مفاهيم - مبادئ - تطبيقات، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2009م
- 38- ممدوح عبدالعزيز رفاعي، إدارة المعرفة مفاهيم - مبادئ - تطبيقات، الطبعة الثالثة، دار الكتب والوثائق القومية، 2006

39- ناصر جرات وأخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الشارقة، الأردن، 9012

40- نايف، أسعد، "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق

41- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998

42- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008

43- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 9002

44- ياسين، سعد، الرفاعي، غالب، "دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004

2/ المجالات :

1- أ.د ثامر البكري - د. خالد بن يحمدا، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية- العدد 9 - 2013

2- بكري عبدالرحيم وآخرون ، مجالات استثمار الجهاز المصرفي وفرص تمويل التنمية بالصين الإسلامية ، الخرطوم ، مطبوعات بنك فيصل الإسلامي ، د.ت

3- تاج السر الشوش ، الوضع القانوني للجهاز المصرفي بنك السودان ، الخرطوم ، مصلحة البحوث الاقتصادية 1977م

4- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد، 4 ديسمبر 2015

5- حاتم علي عبدالله الحمداني: أثر التشارك المعرفي استدامة القدرات الديناميكية بحث تحلي لعينة أساتذة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة - العدد (54) صفحة (107) عام 2018م بغداد ورقة علمية منشورة

- 6- حسين الطيب بورغدة ، ناريمان بشير دريس ، اثر تشارك المعرفة علي أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز و المستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر . المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 11، العدد 4
- 7- حسين الطيب ورغده - ناريمان بشير دريس - أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور إلكترونيك بالجزائر 2015م - المحلة الأردنية في إدارة الأعمال - مجلد (11) العدد (4)
- 8- حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ورقلة -، مجلة الباحث العدد (11) ، 2012م
- 9- د. عبدالحميد محمد جميل واخرون ، القطاع المصرفي في السودان النشأة والتطور خلال الفترة 1903-2003م ، الخرطوم ، إصدارات الامانة العامة لاتحاد المصارف السودانية ، 2008م
- 10- دراسة عمر الشريف (قمري حياة دور عمليات في إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية. مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 11 ص493 رسم 2016م. ورقة عملية منشورة).
- 11- دراسة ماجد محمد صالح عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة (corre four) العراق جامعة تكريت مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلة العدد 38 2017م.
- 12- عبداللطيف عبداللطيف- محفوز جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية:(دراسة ميدانية على أعضاءهيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26 - العددالثاني- 2010
- 13- عبدالله المرضي ومحمد فرح ، الجديد في ادارة المصارف ، الخرطوم ، المطبعة الحكومية ، د.ت
- 14- عمر طه ابو سمرة ، تطور الجهاز المصرفي في السودان ، ورقة مقدمة لندوة دور التمويل في احداث تنمية ريفية مستدامة ، الخرطوم ، بنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية ، 1994م
- 15- محمد زكي المسير ، السياسة النقدية والائتمانية لبنوك في السودان ، الخرطوم ، معهد الدراسات المصرفية ، 1968م

- 16- مصطفى محمود أبوبكر، "ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز بالتطبيق على شركات ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى" المجلة العربية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، المجلد الثاني، العدد الأول، 2006
- 17- مي نجيب ذوابي: أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية - العدد (43) - 2015 بغداد.

3/ الرسائل العلمية :

- 1- (شذى عبود شاكر) الأثر التتابعى لاستراتيجيات الأعمال فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المعرفية فى العراق دراسة ميدانية بين المعارف غير الحكومية العراقية رسالة دكتوراة منشورة العراق 2015م
- 2- أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة شوناطراك البترولية، جامعة سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013م
- 3- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين) رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة عمادة الدراسات العليا، 2009.
- 4- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه، الناشر جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013 - 2014م
- 5- أمالخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016م
- 6- أمالخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016م
- 7- أمالخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016م
- 8- حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان، رسالة ماجستير جامعة أكلي مهند أولحاج البويرة، 2012 - 2013م

- 9- خمقاني عنتره: أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة الجزائر 2018م - رسالة ماجستير منشورة
- 10- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981)
- 11- دراسات ابوبكر بوسالم دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية علي شركة ناطراك البترولية . رسالة ماجستير منشورة - جامعة بلطيف الجزائر 2013م
- 12- دراسة يوسف موسى محمد الحوارتي مدى تبنى إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تقدير الميزة التنافسية المستدامة فلسطين 2017م ص29 رسالة ماجستير منشورة.
- 13- دراسة (ثروت عبدالحميد عبدالحافظ ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي 2015م) بعنوان واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية
- 14- دراسة إبراهيم عبدالقادر محمد 2015م بعنوان قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) - الجزائر - رسالة ماجستير منشورة جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال
- 15- دراسة أحمد موسى أحمد فرج الله 2016م بعنوان دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في رأسمال الفكري وتطوير الأداء - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة - مجلد جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات المجلد السادس العدد (4) ديسمبر 2016م
- 16- دراسة إسراء عادل الطيب وآخرون 2016م بعنوان الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية السودانية - رسالة منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2016م
- 17- دراسة أفطي جوهرة أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية 2014م - رسالة دكتوراه منشورة
- 18- دراسة النور قذف النوجي طوفا 2018م بعنوان الدور المعدل للثقافة التنظيمية للعلاقة بين العوامل البيئية الخارجية وأداء المؤسسات العامة - دراسة على عينة من المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم - دراسة دكتوراه منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- 19- دراسة حياة قمري دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للدراسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر 2017م - رسالة دكتوراه منشورة جامعة بائية
- 20- دراسة داؤد سليمان المحمد نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال - حالة شركات القطاع العام في سوريا - رسالة دكتوراه إدارة الأعمال منشورة 2013م
- 21- دراسة سامر قاسم 2014م بعنوان دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين في التغيير - دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية - مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية المجلد (36) العدد (5)
- 22- دراسة سناء عبدالرحيم سعيد العبادي - تاغي زيدان العتيبي - تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - بحث ميداني لأداء عينة من المدراء في شركة المعتمص العامة للمقاولات الإنشائية - مجلية العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (20) - العدد (80) - الصفحة (204 / 235) 2014 بغداد - ورقة علمية منشورة - كلية الإدارة الاقتصادية جامعة بغداد قسم إدارة الأعمال
- 23- دراسة سناء عبدالرحيم سعيد بعنوان متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية تحليلية بدون تاريخ) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد 19 العدد 73 ص 123-165 بغداد ورقة علمية منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد قسم إدارة الأعمال
- 24- دراسة شذى عبود شاكر - الأثر التتبعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق - دراسة ميزانية بين عدد من المصارف غير الحكومية العراقية - دراسة دكتوراه منشورة 2015م
- 25- دراسة طبوش خيرة ، زعطوط رجاء ، دور الزكاة الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة حالة ، مؤسسة موبليس لولاية عين الدفلي ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانه 2015م
- 26- دراسة طبوش خيرة وزعطوط رجاء - دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة موبليس لولاية عن الدفلي بالجزائر - رسالة ماجستير منشورة 2015م الجزائر

- 27- دراسة عبدالرحمن ميرغني بابر 2012م بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء - دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 28- دراسة عمر الشريف وقمري حياة دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميزانية بمجمع صيدال لصناعات الأدوية - مجلة الاقتصادي الصناعي العدد (11) ديسمبر 2016م الجزائر - ورقة علمية منشورة .
- 29- دراسة ليلي الطويل ، همسة حمدان 2014م بعنوان دراسة الأثر التفاعلي للثقافة التنظيمية وجودة نظام المعلومات المحاسبية في المنفعة المدركة لدى مستخدميه - مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (4) الصفحة (89) 2014م سوريا ورقة علمية منشورة جامعة تشرين كلية الاقتصاد قسم المحاسبة - اللاذقية سوريا
- 30- دراسة محمد إبراهيم حسن محمد 2016م بعنوان مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية - دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة - المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات - المجلد (3) العدد (2) الصفحات (159 / 209) 2017م
- 31- دراسة محمد عصام عوض محمد 2017م بعنوان الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات بشركات التأمين في الخرطوم - دراسة ماجستير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا دراسة (مادريما مبشر أن اغارتا باندی 2019م) بعنوان تأثير أساليب القيادة على سلوك تبادل المعرفة ومراجعة الأدبيات (الهند).
- 32- دراسة محمود عبدالمجيد عساف متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية التنموية بالمحافظات الجنوبية - فلسطين - مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة - كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية - جامعة النجاح الوطنية 2018م
- 33- دراسة معالي عباس الشريف عبدالرحمن 2018م بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم - رسالة دكتوراه منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مجلة إدارة الجودة الشاملة مجلد (18) العدد (1)

- 34- دراسة نصرالدين إسحاق تاقبو 2011م بعنوان أثر المشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمية بالمصارف السودانية - رسالة ماجستير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- 35- دراسة هناء جاسم محمد العسكري 2013م دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية - دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية - الكويت - مجلة المسني للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد (3) العدد (6) 2013م
- 36- دراسة يوسف موسى محمد الحوراني - مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة - رسالة ماجستير منشورة 2017م
- 37- دراسة يوسف موسى محمد الحوراني مدي تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة رسالة ماجستير منشوره الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2017م
- 38- دراسة: (mukesh srivastava وآخرون 2013م) بعنوان بناء ميزة تنافسية مستدامة تحلل هذه الورقة أفضل الممارسات المتبعة في الصناعة والاتجاهات المستقبلية في سياق نموذج الميزة التنافسية المعاصرة القائمة على الموارد للشركة. دراسة (=) srihandri - wohyuningsih 2009م) وآخرون بعنوان تحليل الثقافة التنظيمية مع نهج نموذج ديفيس القدرة التنافسية التجارية الدولية. (international journal of advanced and applied sciences).
- 39- سحرا حمد كرجي موسى العزاوي ،" اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية" ،دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية الإدارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية، 2005
- 40- سمراء كحلات ،تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات،منتوري كلية العلوم الإنسانية العلوم الاجتماعية قسم علم المكتبات،جامعة منتوري،قسنطينة،الجزائر، 2008 - 2009
- 41- عبدالرحمن فالح العبادله، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن ،رسالة ماجستير،غير منشورة، قسم الإدارة العامة،جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، 9002

- 42- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطورها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002
- 43- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002
- 44- ماجد محمد صالح عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في carre four الجامعة التقنية الشمالية - جامعة تكرين كلية الإدارة والاقتصاد - مجلة تكرين للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد (2) العدد (3) 2017م
- 45- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الناشر الجامعة الإسلامية- غزة، 2011م
- 46- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية) دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة) رسالة ماجستير غير منشورة قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006م
- 47- Enhancing organizational Performance By knowledge sharing in hong kong (دراسة) تيشو 2018م)
- 48- Enhancing organizational Performance By knowledge sharing in hong kong
- 49- organization culture and performance Evidence from ro finance instiution in : (اونو جوزيف وفرانس كيبيرا)
- 50- Kenya international journal of advanced and) applied sciences . ورقة عمل . منشورة كينيا 8 مارس 2019م
- 51- Jorechnol mong in nov 2013 volume 8 issue 2 Journal of technology Managment innovation
- 52- Porter M., "Competitive Advantage", The Free Press. 1985 ,

4/ التقارير :

1. بنك السودان ، التقرير السنوي الولي ، 1960م
2. بنك السودان ، التقرير السنوي الثاني ، 1961م.
3. بنك السودان ، التقرير السنوي الخامس ، 1964م
4. بنك السودان التقرير السنوي الحادي عشر ، 1970م

5. بنك السودان ، التقرير السنوي الرابع عشر ، 1973م
6. بنك السودان ، التقرير السنوي الثامن عشر ، 1977م
7. بنك السودان ، التقرير السنوي الرابع والعشرون ، 1983م
8. بنك السودان ، التقرير السنوي السادس والثلاثون ، 1996م
9. بنك السودان ، التقرير السنوي الرابع والأربعون ، 2004م
10. بنك السودان ، التقرير السنوي الأربعون ، 2000م
11. بنك السودان ، التقرير السنوي الحادي والأربعون ، 2001م
12. بنك السودان ، التقرير السنوي الثاني والأربعون ، 2002م
13. بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي السادس والأربعون ، 2006م
14. بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي السابع والأربعون ، 2007م
15. بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي الثامن والأربعون ، 2008م
16. بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي الخمسون ، 2010م
17. التقرير السنوي بنك فيصل الإسلامي 2017م.
18. نسرين مأمون احمد، دكتورة محاسبة والتمويل ، 2017 جامعة السودان
19. التقرير السنوي لبنك البركة 2017م
20. التقرير السنوي، بنك البركة السوداني، 2016م.

5/ المواقع الالكترونية :

1. موقع بنك فيصل الإسلامي على الانترنت: www.fibsudan.com

6/ مراجع اللغة الانجليزية:

- 1- Macmillan , H ., & Mahan , T, "Strategic management" , oxford university published , USA . 2001.p.81.
- 2- Hitt, M. A. Ireland , R. D & Hoskisson , R.E, “ Strategic Management Competitiveness and Globalization“ South – Western college publishing , Ohio . 2001,
- 3- Alderson, Wroe.. "Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing". Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1995,.
- 4- Cushman Donald P & King Sarah Sanderson , "Exelence in communicating organisational strategy" , State University of New York press , New York ,USA , 2001,

الملاحق



ملحق رقم (1)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

استبيان الدور المعدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المشاركة

المعرفية والميزة التنافسية المستدامة

دراسة حالة: علي عينة من المصارف السودانية بولاية الخرطوم

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة، وذلك لبحث لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في السودان، لذلك أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة مع العلم بأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير

مها حسن ناصر محمد

0128792966 - 0912935574

2020م

أولاً: البيانات الشخصية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المناسب.

1/النوع:

☐

أنثى

☐

ذكر

2/ العمر:

☐

41- 50 سنة

☐

31- 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

أخرى

☐

51- 60 سنة

3/ المستوى التعليمي:

☐

دبلوم عالي

☐

بكالوريوس

☐

شهادة سودانية

☐

أخرى

☐

دكتوراه

☐

ماجستير

أخرى

4/ التخصص العلمي:

☐

تكاليف

☐

إدارة أعمال

☐

محاسبة

☐

أخرى

☐

دراسات مصرفية

☐

اقتصاد

5/ المسمى الوظيفي:

☐

مراجع خارجي

☐

مراجع

☐

محاسب

☐

أخرى

☐

مدير مالي

☐

رئيس حسابات

6/ سنوات الخبرة:

☐

11- 15 سنة

☐

6- 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

☐

أخرى

☐

16- 20 سنة

ثانياً: المتغير المستقل: المشاركة المعرفية (نقل المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة)

يرجي وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعكس رأيكم حول الفقرات التالية:

1/ نقل المعرفة: أيسال المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تتضمن فهم وتطبيق المعرفة بين

مصدر ومستقل المعرفة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي في المصرف					
2	أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة بيني وبين زملائي في نقل المعرفة					
3	أبدي تعاوناً واضحاً مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي					
4	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التميز وتحقيق الذات					
5	من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة					

2/ تحويل المعرفة: مجموع عمليات خلق المعرفة والتي تنتج عنها تحويل المعرفة من صريحة إلى

ضمنية والعكس صحيح

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أتعامل من حين لآخر مع زملائي بتحويل المعلومات التي أمتلكها إلى معارف					
2	من خلال التدريب الذي تلقينته يمكنني تحويل المعارف التي لدي إلى كتب ومطبوعات متاحة للجميع					
3	بواسطة المستودعات الرقمية يمكنني تحويل المعارف المتاحة إلى معارف شخصية					
4	أثناء الاجتماعات واللقاءات العلمية يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل					
5	من خلال النشاطات المختلفة يتم تحويل المعارف الشخصية لكل موظف إلى معارف متاحة					

3/ تبادل المعرفة: العملية التي تسمح للأفراد بإتاحة معارفهم لغيرهم ، وكذلك حصولها على المعارف

الجديدة من غيرهم

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوفر لنا المصرف وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة لنا					
2	أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي يوفرها المصرف التي احتاجها في العمل					
3	أتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي					
4	أتعاون مع الزملاء وأتواصل على شكل فرق عمل لتبادل المعلومات والمعرفة داخل المصرف					
5	تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي					

ثالثاً: المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة (الاستجابة للزبائن، المرونة، الاستمرارية)

يرجي وضع علامة (√) أمام العبارة التي تعكس رأيكم حول الفقرات التالية:

الاستجابة للزبائن: هي مواصلة المصرف تقديم خدمات ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع عما يقدمه

المنافسون والتي تتماشى مع رغبات واحتياجات زبائنهم

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحرص المصرف على جذب الزبائن والمحافظة على ولائهم من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لهم					
2	يسعى المصرف للاستجابة السريعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن عبر تقديم خدمات نوعية					
3	يقدم المصرف المنتجات في السوق المحلي بما يلبي احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين					
4	يوجد لدى المصرف قسم خاص لاستقبال شكاوى واستفسارات العملاء عن الخدمات					
5	تتوفر لدى المصرف الطواقم المؤهلة والقدرات الفنية النوعية لتقديم الخدمات المناسبة للزبون					
6	يوجد نظام واضح وصريح لدى المصرف يحدد المعايير اللازمة للتعامل مع الزبائن					

المرونة: قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم كما أنها تركز على الإبداع في التطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدى المصرف الكفاءات والقدرات المتنوعة للتكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل الزبائن والأسواق					
2	يتميز المصرف بالمرونة الكافية في العمليات الإنتاجية من حيث تغيير الأذواق وأي متطلبات أخرى					
3	لدى المصرف المرونة الكافية لتطوير جودة المنتج حسب ما يرغبه الزبون					
4	لدى المصرف القدرة على الاستجابة لظروف البيئة المتغيرة والتي تعد ميزة تنافسية للمصرف					
5	يتيح المصرف عدة استراتيجيات تسويقية تتناسب مع حجم السوق والطب المتغير					
6	يضع المصرف في الحسبان دائماً مرونة الحجم ويأخذ بعين الاعتبار دراسات التنبؤ بالطب النهائي					

الاستمرارية : توفر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول فترة ممكنة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال تدريب العاملين واكتسابهم المعارف والمهارات المطلوبة					
2	يقدم المصرف خدمات عالية ومتميزة تؤدي إلى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين					
3	يلبي المصرف حاجات وتطلعات الزبائن في الوقت المناسب					
4	يوفر المصرف العدد الكافي في المرونة لتعزيز مركزه التنافسي					

رابعاً: المتغير المعدل: الثقافة التنظيمية (الثقافة التكيفية، ثقافة الانجاز، ثقافة الاهتمام والمشاركة، ثقافة الاتساق)

يرجي وضع علامة (√) أمام العبارة التي تعكس رأيكم حول الفقرات التالية:

الثقافة التكيفية: هي مقدرة المصرف على التعامل مع المؤثرات البيئية وتحولها إلى سلوك داخل

المصرف

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تدرك إدارة المصرف أنها تعمل في ظل بيئة متغيرة					
2	إدارة المصرف تستفيد على نحو سريع من أي فرصة موجودة في السوق لتحقيق مصالحها					
3	المصرف يتعامل بطريقة سريعة لتهديدات المنافسين					
4	تواكب إدارة المصرف التطور التكنولوجي لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء المميزة					
5	ترى إدارة المصرف أن عملية الاندماج مع مصارف أخرى تحقق أهدافها بصورة أفضل					
6	يعتبر المصرف الذي أعمل فيه من أفضل المصارف في السودان					

ثقافة الانجاز: هي ثقافة موجهة بالنتائج وتشجيع المنافسة والمبادرة الشخصية بين العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجع إدارة المصرف التطور الذاتي باستمرار					
2	تهتم إدارة المصرف بالموظف العازم على انجاز المهام					
3	إدارة المصرف تعي أن الحوافز تخلق المبادرة الشخصية للموظفين					
4	تحفز إدارة المصرف الموظف الذي يحقق نتائج أفضل					
5	تقوم إدارة المصرف بتهيئة أجواء تنافسية بين الموظفين					
6	تعمل الإدارة من خلال نظام حوافز يشجع احتياجات جديدة للموظفين					

ثقافة الاتساق: هي الثقافة التي تستخدم الطرق المنهجية والعقلانية في إدارة الأعمال

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل إدارة المصرف على مشاركة جميع المستودعات عند وضع المعايير في الأداء					
2	تقوم إدارة المصرف بتحليل العمل ومعرفة شروطه عند وضع معايير معين					
3	تستخدم إدارة المصرف التقارير الإحصائية الشفوية والمكتوبة وملاحظة العاملين في قياس الأداء					
4	تهتم إدارة المصرف بعنصر الزمن في الأداء					
5	يتم تحديد أهداف المصرف بصورة مكتوبة محددة بفترة زمنية معينة					
6	للبنك رسالة وإستراتيجية واضحة يستوعبها العاملون.					

ثقافة الاهتمام والمشاركة: هي الثقافة التي تعطي درجة كبيرة تجاه إشباع حاجات العاملين وتشجيع

التعاون

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم الإدارة بعملية اللجان وفرق العمل لما له من الإشراف في تطوير الأداء من خلال تحديد الهمم والتنوع					
2	شعور الموظفين بتحقيق الذات والقبول الاجتماعي من خلال فرق العمل					
3	تردك الإدارة أهمية المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات					
4	تعمل الإدارة على أن تتسجم اهتمامات فرق العمل الشخصية ومهاراتهم مع الوظيفة					
5	إحساس الموظفين بالأمان داخل فرق العمل					
6	ملائمة الصلاحيات والسلطات لوظائف فرق العمل					

ملحق رقم (2)
قائمة محكمو الاستبانة

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
1/ أ. د. ميرغني عبد العال حمور	أ. مشارك	الخرطوم
2/ أ. د. عبد الله كفيل	أ. مشارك	الخرطوم
3/ أ. د. علي عبد الله الحاكم	أ. مشارك	السودان للعلوم والتكنولوجيا
4/ د. الطاهر أحمد محمد علي	أ. مساعد	السودان للعلوم والتكنولوجيا
5/ د. فكري كباشي الامين	أ.مساعد	النيلين