

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 تمهيد:

يشهد العالم فى الوقت الحالى اهتماماً بالغاً بالتنافسية فهى لغة العصر وموضوع الساعة، وهى العامل الدافع الذى يضبط خطوات الجميع ويحفزهم للعمل ولمزيد من العطاء والخلق أو تحقيق قدر او اخر من الميزة التنافسية أو التفوق والتميز على أقرانهم ومنافسيهم، وصولاً إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد أو الربحية.

ويعيش العالم اليوم فى عصر المعرفة، حيث أن سمات وملامح هذا العصر وآلياته ومعاييره تختلف جذرياً عن كل ماسبقه، وتفرض بالتالى على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، وقد كان أخطر آثار هذا العصر الجديد بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات ومنها المصارف، ومن هنا أصبحت المؤسسة المصرفية فى موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لإكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها فى الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه فى مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين. وانطلاقاً من فكرة هذا النظام الجديد لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات مما يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية بقصد التفوق على منافسيها مع التأكيد على ضرورة اكتساب

الأفضلية التنافسية الدائمة لأنه حتى وان تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة.

ومن هنا كانت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمط الاقتصادي الجديد اقتصاد المعرفة، والتي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة والتي تتخذ من المعرفة العنصر الحقيقي المساعد للمنظمة على تحقيق الإبداع كميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين والبقاء والاستمرار في السوق المحلية والعالمية و تحقيق مستويات أعلى من الانجاز و من هنا يبرز دور إدارة المعرفة في اكتشاف المعرفة في عقول و تصرفات البشر والتقاطها و توثيقها من أجل مشاركتها و تطبيقها في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعمال الذين يبشرون الأنشطة المعرفية و بالأفراد ذوي الاختصاصات و القدرات المتميزة للذين يعملون الأعمال الذهنية في المنظمة. كما و تستفيد الإدارة من علاقاتها مع الزبائن الحاليين والجدد الذين يمتلكون أفكار و تجارب و معارف لا تتوفر لدى المنظمة أو يصعب الحصول عليها بجهودها الذاتية ، لذلك فان الحصول على تلك المعارف إضافة إلى الرصيد المعرفي المتاح لها سيوفر لها القدرة على تطوير علاقاتها و الوصول إلى أهدافها ومن جانب آخر فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد

على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة إذ يتعين أن تتوفر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم. ووفرت تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة الانترنت وبرنامج تصفح المعلومات والشبكة الداخلية ومخازن البيانات والمعلومات مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة .

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، 2010م)

ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية في قطاع المصارف العاملة في السودان

1-2 مشكلة الدراسة:

تناولت العديد من الدراسات إدارة المعرفة ودورها المهم في بناء المنظمات والمؤسسات وتأثيرها الفعال على الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإبداع وسرعة الاستجابة وزيادة الإنتاجية في المنظمات مثل دراسة (عامر بشير 2012م، الشفا 2008م

داسي 2007 م، العلواني 2006م) اضافة الى ان هنالك بعض الدراسات تناولت العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية مثل دراسة سمر رجب 2011 م كما اشارت دراسة فلاق محمد وآخرون 2009م الى العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية كما حددت بعض الدراسات العلاقة ما بين ادارة المعرفة والمزايا التنافسية(دراسة مروة محمد طه 2014 م، دراسة : الساعد و حريم 2004م دراسة: (Zacket..al .2009م) ولذلك جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين محددات ادارة المعرفة والمزايا التنافسية عن طريق ابعاد مختلفة حيث تتفرد بمحاولة ابراز دور ادارة المعرفة من خلال (الهيكل التنظيمي القيادة الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا) في تعزيز واكتساب المزايا التنافسية للقطاع المصرفي من خلال المجالات التالية ،جودة المنتجات السيطرة على الاسواق الابداع والتطوير ، كفاءة العمليات. حيث ركزت الدراسة الحالية على قطاع المصارف ولم تتناول اي من الدراسات السابقة هذا المجال وفي السودان بصفة خاصة. لذا تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما دور إدارة المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي السوداني؟

وتتطلب الإجابة على هذا السؤال طرح الأسئلة التالية:

1. ما هي علاقة إدارة المعرفة باكتساب المزايا التنافسية في المصارف السودانية؟

2. ما هو دور محددات إدارة المعرفة فى تعزيز الإبداع والتطوير فى المصارف السودانية؟

3. هل تؤثر محددات إدارة المعرفة فى كفاءة العمليات فى المصارف السودانية؟

4. ما هى علاقة محددات إدارة المعرفة بجودة المنتجات المصرفية

5. هل تؤثر محددات إدارة المعرفة فى الاداء المالى للمصارف؟

6. ما هى علاقة محددات إدارة المعرفة بالسيطرة على الأسواق فى المصارف السودانية؟

7. ما هو الواقع الحالى لإدارة المعرفة فى المصارف السودانية؟

1-3 أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

أ.هدف عام يتمثل فى.

معرفة دور إدارة المعرفة فى اكتساب المزايا التنافسية فى القطاع المصرفي السوداني

ب. أهداف فرعية تتمثل فى:

1. اختبار العلاقة والأثر المتمثلة فى متغير إدارة المعرفة ومتغير المزايا التنافسية.

2. التعرف على دور محددات إدارة المعرفة فى الإبداع والتطوير بالمصارف السودانية.

3. التعرف على أثر محددات إدارة المعرفة فى كفاءة العمليات المصرفية.

4. التعرف على دور محددات إدارة المعرفة فى جودة المنتجات المصرفية.

5. التعرف على أثر محددات إدارة المعرفة فى الاداء المالى للمصارف

6. التعرف على علاقة محددات إدارة المعرفة بالسيطرة على الأسواق فى المصارف.

7. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرارات فى المصارف على للاهتمام بإدارة المعرفة بغية تحقيق الميزة التنافسية.

8. التعرف على الواقع الحالى لإدارة المعرفة بالمصارف السودانية.

4-1 أهمية الدراسة:

تعد إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الجديدة التي لم تلق الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين وخاصة في قطاع المصارف ذلك أن هذا القطاع يمثل العصب المحرك لاقتصاد الدول والمتأثر بالتغيرات التكنولوجية من جهة، ولما يمثله من صعوبة التطبيق من جهة أخرى. وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية الدراسة الحالية في الاتي:

1/ الأهمية العلمية وتتمثل في:

1. تعتبر هذه الدراسة جزء من الأدبيات التي تتناول دور محددات إدارة المعرفة مقترنة بالمزايا التنافسية لأول مره في السودان على حسب علم الباحث وهي إضافة حقيقية لإثراء البحث العلمي.

2. البحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة قد ركزت على عمليات ادارة المعرفة والمتمثلة في خمس محاور هي (توليد، وتنظيم و تخزين، وتطبيق، ونشر المعرفة) ولقد تطرقت الدراسة الحالية ايضا لإدارة المعرفة من خلال محددتها المتمثلة في (القيادة، والهيكـل التنظيمي والثقافة التنظيمية) ودورها في إكتساب الميزة التنافسية وبهذا تعد اضافة للبحوث والدراسات السابقة.
2/ الأهمية العملية وتتمثل في.

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع المصرفي ، حيث بلغ عدد المصارف 37 مصرفا في 2014م، مما يؤكد على ضرورة توجيه الجهود البحثية في خدمة هذا القطاع.

2. هذه الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير و الاستمرارية و التفاعلية مع المستجدات وعدم الانتظار للتعرف على نتائج أداء الآخرين لتقليدهما و إنما السعي إلى الريادة و التعرف على كل ما هو جديد لتحقيق الأسبقية و البقاء و النمو والاستمرارية في تسير أعمالها.

3. تعزز هذه الدراسة من كفاءة الأداء المتفقة مع عصر التكنولوجيا والمعرفة، والتي تنعكس بشكل ايجابي على القطاع الاقتصادي من

خلال فتح آفاق جديدة للمشاريع التتموية التي تسعى للتجديد والابتكار وتقديم خدمات جديدة بأساليب متطورة، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة مما تنصب كلها في مصلحة المجتمع وإشباع رغبات أفراد.

فضلا عن ما ذكر تتجسد أهمية الدراسة في أهمية موضوعات الدراسة في النواحي الاستراتيجية والتنظيمية وان دراستها ستوجه انظار مراكز صناعة القرارات الاستراتيجية في البنوك لأحد الروافد الداعمة لعملية صناعتها ثم السير قدما بالبنوك ومجابهة التحديات المحيطة بها فضلا عن الاسس العلمية التي ستوفرها لإدارة منظمات الخدمة وهو ما يقع ضمن منطوق تكييف ما هو متاح في الفكريين الاستراتيجي والتنظيمي.

1-5 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة واكتساب المزايا التنافسية.

وتتنبق عنها خمس فرضيات فرعية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمي ،القيادة ، الثقافة التنظيمية ،التكنولوجيا) والإبداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية .

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمي ،القيادة ، الثقافة التنظيمية ،التكنولوجيا) وكفاءة العمليات كأحد مجالات الميزة التنافسية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمى ، القيادة ، الثقافة التنظيمية ،التكنولوجيا) وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية.

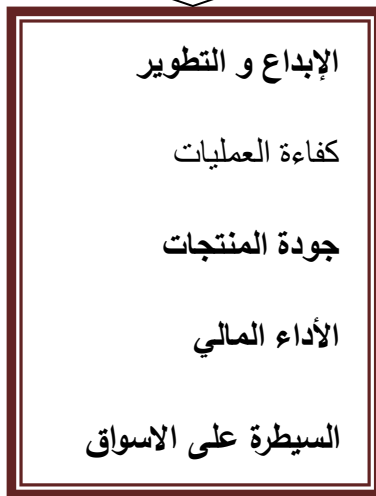
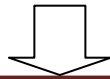
4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمى ، القيادة ، الثقافة التنظيمية ،التكنولوجيا) والاداء المالى كأحد مجالات الميزة التنافسية .

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمى ، القيادة ، الثقافة التنظيمية ،التكنولوجيا) والسيطرة على الأسواق كأحد مجالات الميزة التنافسية.

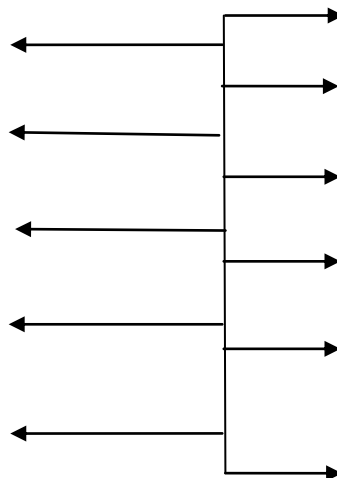
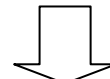
6-1 نموذج الدراسة :

ان توضيح ابعاد ومشكلة الدراسة وتحقيق اهدافها يتطلب بناء نموذج افتراضى يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات ويوضح ابعاد المتغيرات وأثرها،ويوضح الشكل رقم(1) التالى نموذج الدراسة

المتغير التابع- المزايا التنافسية



المتغير المستقل - ادارة المعرفة



اعداد الباحث

1-7 أسباب ودوافع اختيار الدراسة:

- 1- عمل الباحث في القطاع المصرفي كان السبب الأول في اختيار هذا الموضوع.
- 2 - ملاحظة الباحث لأهمية الربط والعلاقة بين ادارة المعرفة وبين المزايا التنافسية.
- 3- ملاحظة الباحث ان القطاع المصرفي السوداني فى حاجة لمثل هذه البحوث والدراسات.
- 4- رغبة الباحث فى تسليط الضوء على مستوى تطبيق ادارة المعرفة بالقطاع المصرفي.
- 5- شغف الباحث بهذا النوع من البحوث والدراسات العلمية الخاصة بالقطاع المصرفي ورغبته الملحة فى الاستزادة من هذا العلم الحديث (ادارة المعرفة).

1-8 المنهج ومصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداما في الدراسات الاجتماعية والإنسانية وذلك بهدف التوصل إلي نتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة بشقي الدراسة، كما يتم استخدام المصادر الثانوية والتي تشمل الأدبيات التي تناولت الموضوع وكذلك ما تم نشره من أبحاث ورسائل علمية ومقالات في الدوريات المتخصصة وفيما يتعلق بالمصادر الأولية سيتم إعداد وتصميم استبانة لغرض الدراسة .

1-9 الهيكل التنظيمي للدراسة :

تم تقسيم البحث إلى ستة فصول, شمل الفصل الأول الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة اما الفصل الثاني يتضمن الاطار النظري للدراسة ويتكون من مبحثين المبحث الاول مدخل في الإدارة اما المبحث الثاني فقد خصص لإدارة المعرفة تعريفها ومفهومها ومحدداتها وأهميتها وأهدافها ودورها فى زيادة المزايا التنافسية وإدارة المعرفة فى القطاع المصرفي فى حين استعرض الفصل الثالث والذى يتكون من مبحثين ايضا المبحث الاول يتناول أساسيات و مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، وتم فيه تناول مختلف الجوانب ذات الصلة ، حيث تم التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية، وأهميتها واستراتيجيات التنافس والمبحث الثاني المنافسة البنكية اما الفصل الرابع يتناول الدراسة الميدانية ويشمل نبذة عن القطاع المصرفي السودانى ومنهجية الدراسة اما الفصل الخامس خصص لتفسير وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات واختتم البحث بالفصل السادس ويشمل النتائج والتوصيات والمراجع.

1-10 الحدود المكانية والزمنية للدراسة :

بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة فى الإشكالية المقترحة وبغية تحقيق أهداف الدراسة قمنا بوضع حدود وأبعاد للدراسة متمثلة فى الآتى:

• الحدود الزمنية:

امتدت الحدود الزمنية للدراسة حوالى ثلاث سنوات من 2013م حتى 2015م.

- الحدود الميدانية:

تقتصر الحدود الميدانية على القطاع المصرفي السوداني ممثلاً في البنوك التجارية وتمثل مانسبته 67% من مجتمع الدراسة القطاع المصرفي السوداني.

- الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على عينة قصدية من المديرين ودرجات متفاوتة مدير نائب مدير، رئيس قسم وعدد من الموظفين .

1-2 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

(1) دراسة مروة محمد طه 2014م

إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق شركة فودافون مصر لمدخل إدارة المعرفة وتحديد مدى مساهمة هذا المدخل في بناء قدرات تنافسية للشركة استهدفت الدراسة توضيح طبيعة إدارة المعرفة وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليها كتوجه استراتيجي في تدعيم القدرة التنافسية، وقد قامت الدراسة على فرض رئيسي هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للمعرفة وبين تعزيز القدرات التنافسية لشركة فودافون مصر. وفيما يتعلق بنتائج اختبارات الفروض، فقد اتضح صحة الفرض الرئيسي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للمعرفة والقدرات التنافسية بشركة فودافون، وأيضاً صحة الفروض الفرعية ووجود تأثير معنوي بين كل من الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة، قيادة المعرفة، الهيكل التنظيمي المرن، والتكنولوجيا الفاعلة للمعلومات على الترتيب على القدرات التنافسية بالشركة محل الدراسة.(1).

(1) مروة محمد طه، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية رسالة ماجستير جامعة بنها - كلية التجارة - إدارة الاعمال 2014م.

(2) دراسة: سمر رجب سعيد 2011م

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور ادارة المعرفة فى قطاع الاتصالات والتكنولوجيا فى فلسطين

اعتمدت على المنهج الوصفى التحليلى ،وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية حول ادارة المعرفة ومستقبل قطاع الاتصالات وقدرتها على البقاء مع وجود دور مهم ذى دلالة احصائية معنوية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة وتوزيعها) بينما لا يوجد دور مهم ذى دلالة احصائية معنوية لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة وتطبيقها على قدرة القطاع العام على البقاء) وتبين وجود دور مهم ذى دلالة احصائية معنوية لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة وتوليدها) فى مستقبل قطاع الاتصالات.

وأوصت الدراسة بضرورة :

1. عقد دورات تدريبية على ايدى خبراء متخصصين فى مجال المعرفة
2. التزام الادارة العليا بموضع ادارة المعرفة ورعايتها بتوفير السبل والوسائل لتطبيقها اضمن استمرار العمل. (1).

(1) سمر رجب سعيد، دور ادارة المعرفة فى قطاع الاتصالات والتكنولوجيا فى فلسطين ،اطروحة دكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012م

(3) دراسة: بشير عامر 2012م

دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، تتوجه هذه الدراسة إلى المهتمين بالبنوك وإبراز دور القطاع المصرفي في رفع معدل النمو وتطوير مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى وتحديد المفاهيم المتعلقة بالمعرفة تتمثل اشكالية الدراسة في كيف يمكن للاقتصاد المعرفي أن يساهم في اكتساب ميزة تنافسية للبنوك الجزائرية؟ وما هي آليات تطوير خدماتها المصرفية لزيادة قدرتها التنافسية اهم فرضياتها تمثلت في إن الاقتصاد المعرفي غاية ،على جميع الأطراف المساهمة للانتقال إليه، وهو نظام جديد للتنمية؛ المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي ، اهم النتائج:

تبرز معالم أهمية المعرفة من حقيقتين رئيسيتين مفادهما: أن التراكم المعرفي الإنساني والمهارات والإمكانيات التي نتجت عن هذا التراكم قد أسفرت عن تحسين مستويات المعيشة لتحقيق الرفاهية للعديد من الدول التي أفلحت في تطوير تلك المعارف والمهارات بغرض زيادة مستويات إنتاجها وقدرتها على المنافسة أما الحقيقة الثانية فترتبط بالتطور الهائل والسريع في تقنيات المعلومات و الاتصالات وتطبيقاتها وانتشارها بتكاليف معقولة على نطاق واسع غير محدود.

1-بشير- عامر 2012 - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع: نقود ، مالية و بنوك دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

(4) دراسة: Elham Elshafie, 2011

استهدفت الدراسة تقديم نموذج يوضح دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي البنية التحتية لإدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة وعمليات الإبداع والابتكار بالمنظمات محل الدراسة.

وتناولت الدراسة 20 شركة أدوية من واقع 30 شركة في المملكة المتحدة (UK).

استنتجت الدراسة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات محل الدراسة يساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وأن من أهم العوائق التي تحد من تطبيقها هي نقص في الثقافة الداعمة لهذا المدخل في الشركات محل الدراسة كما استنتجت وجود علاقة طردية بين العوامل المساعدة على تطبيق إدارة المعرفة وبين عمليات إدارة المعرفة (خلق، نشر واستخدام المعرفة). (1)

(1) دراسة: Elham Elshafie، بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، المملكة المتحدة، 2011

(5) دراسة: فلاق محمد وآخرون 2009 م

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تاثير عمليات ادارة المعرفة السائدة فى تحقيق الميزة التنافسية، تمثلت مشكلة الدراسة فى السؤال الاتى ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة فى مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)؟ اهم الفرضيات تمثلت فى - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تطبيق عمليات إدارة المعرفة فى تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية

أساليب المعالجة الإحصائية: للإجابة عن تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

- الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع العلاقة بينالمتغيرات المستقلة والمتغير التابع. تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الادارية فى شركة مجموعة الاتصالات الاردنية. وقد اشارت النتائج الى وجود تاثير عال بين المتغير المستغل وهو عمليات ادارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية(1)

(1)راتب صوبص، محمد فلاق، جناة بوقجاني، أيمن أبو حماد عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها فى تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية(Orange) المجلة الاردنيةفى ادارة الاعمال.المجلد 7، العدد 2011، 4

(6) دراسة: تيقاوي العزبي 2009م

تهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة، وأثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائرية، مع ضرورة تبني إدارة هذه الشركات سياسة التحسينات المستمرة على خدماتها وجعلها ميزة تنافسية بالتركيز على عناصر إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الوصول إلى أساليب وطرق علمية تساعد شركات الاتصال الخدمية من الاستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية، وأعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والأطر الفلسفية لمتغيرات البحث، أعتمد البحث على الاستبيان كمصدر أساسي لجمع البيانات واستخدم البحث أسلوب حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات عبّرت عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة والابتكارات داخل الشركات عينة الدراسة، تقديم عدد من التوصيات أبرزها إنشاء وحدة متخصصة في الشركات تهتم بربط الزبون بقاعدة معرفة الزبون بالشركات المدروسة، غير عمليات إدارة المعرفة الأقل تأثيراً. (1)

(1) دراسة: تيقاوي العزبي بعنوان، أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة عن 2009م

(7) دراسة الخشالي، شاكر 2009م

بعنوان: " إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 264 (عاملاً تم اختيارهم من (37) شركة صناعية وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها معامل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

إعطاء اهتمام أكبر لامتلاك المعرفة الذاتية من خلال امتلاك الأيدي العاملة ممن يمتلكون المعرفة في مجال التقنيات المعلوماتية والهندسية في الشركات الأردنية.

ضرورة دخول هذه الشركات في علاقات توأمة مع بعض الشركات الأجنبية لتبادل الخبرات والمعلومات وللتعويض عن المعارف التي يمكن أن تحصل عليها عن طريق إتصالها بالزبائن الدوليين. (1)

(1) الخشالي، شاكر (2009): " إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في

الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (29)، عدد (1)، الأردن

(8) دراسة: سلوى ، الشفا 2008م

بعنوان :دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات فى تحقيق الميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق المزايا التنافسية فى المصارف العاملة فى قطاع غزة. وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي فى هذه الدراسة و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ، تطبق المصارف العاملة فى قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة فى جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات و الخبرات المتوفرة لديها و استثمار الكوادر البشرية و معارفهم فى مجال التنمية و النهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط و مواكبة التطورات المتلاحقة فى ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية، و قد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ؛ تعميق وعي و إدراك المسؤولين فى المصارف للتحديات الكبيرة و المعوقات المستمرة و المنافسة الشديدة التى يواجهها القطاع المصرفي فى قطاع غزة حاضرا و مستقبلاً . (1)

(1) دراسة: سلوى محمد الشرفا, بعنوان (دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات فى تحقيق الميزة التنافسية)،دراسة تطبيقية فى المصارف بـفلسطين, رسالة ماجستير , جامعة غزة. 2008م

(9) دراسة: زينب محمد عثمان كوداي 2008م

بعنوان "عناصر المنظمات وأثرها في نقل المعرفة .

هدفت الدراسة إلي التحقق من العلاقة التي تربط بين مكونات وعناصر المؤسسات وأداء نقل المعرفة.

وقد تم اختيار قطاع النفط السوداني كحالة للدراسة, حيث اشتمل القطاع المختار على المؤسسات التالية (مؤسسة النفط السودانية, شركة النيل للبترول, بترودار, هجليج, بتروناس وسودابت) وذلك خلال الفترة من 2000م الى 2006م.

تم اعتماد أسلوب العينة الهادفة حيث تم توزيع الاستبانات على (120) فرد من المسؤولين بهذه المؤسسات. وتم دراسة وتحليل العامل والاعتمادية والانحدار لاختبار الفرضيات.

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة مميزة تربط بين بعض المتغيرات (ثقافة المؤسسة ، الرضاء الوظيفي وتدفق التواصل) وأداء نقل المعرفة .وبالتالي فإنه يتعين علي المؤسسات الأخذ في الإعتبار بعض العناصر التي أوضحت وجود علاقة بين المتغيرات لتكون الموجه لتنفيذ الإستراتيجية المعرفيه في أي مؤسسة. (1)

(1) زينب محمد كوداي ، عناصر المنظمات واثرها في نقل المعرفة ، رسالة ماجستير ادارة عامة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2008 م .

(10) دراسة: وهيبة حسين داسي 2007 م

إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية" تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في خمسة مصارف سورية واهم فرضياتها هي:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية كان مرتفعا .

٢. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثرا لأبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وأن إدارة المعرفة فسرت (69.4 %) من التباين في بُعد تحقيق الميزة التنافسية.(1)

(1) دراسة: وهيبة حسين داسي, بعنوان (إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية),دراسة تطبيقية في المصارف السورية , رسالة ماجستير , جامعة دمشق. 2007م

(11) دراسة : فريد كورتل 2007 م

الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ويهدف هذا البحث إلى التعرف وتحديد المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وكيفية إدارتها انطلاقاً من عرض الأطروحات النظرية النابعة عن دراسات ميدانية، والتي كان لها السبق في تناول الموضوع بالدراسة ومن ثم تحديد الأساليب المثلى لإدارة فعالة لها قصد تحقيق الميزة التنافسية الدائمة تمثلت إشكالية البحث: على اعتبار أن المنظمات تتواجد في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مختلف كلياً عن الاقتصاد الصناعي فالتساؤل المطروح كيف يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يتوفر لها من موارد مجردة مميزة لهذا الاقتصاد، وكيف يمكن خلق هذا التميز بالتسيير الفعال للمعارف المتوفرة في المنظمة، القائم على معيارين استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات من جهة، والموارد البشري من جهة أخرى بصفته وحده التي يمتلك المعارف التي تشكل هذا التميز، والقدرة على الإبداع. منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، انطلاقاً من الأطروحات النظرية التي كانت مؤسسة لهذه المقاربة.⁽¹⁾

⁽¹⁾د.كورتل ، فريد (2007) الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الثاني عشر

النتائج: المنظمة التي نجحت في تحقيق واكتساب ميزة تنافسية هي التي تتمكن من تبني مشروع إدارة معرفة، يحقق كل الشروط اللازمة لترسيخ لثقافة تنمية المعرفة باعتبارها عامل أساسي لنجاح الشركة، والسعي للإبداع المتواصل من خلال تبادل وتقاسم الخبرات بمختلف تصنيفاتها، ضمن جو من العمل مبني على التفاهم والتنسيق والثقة المتبادلة ما بين كل الأطراف.

(12) دراسة : نايف 2007 م

العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة ". هدفت الدراسة إلى تحديد عدة أهداف تتمثل في: إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة. والإغناء النظري لموضوع المقدرات الجوهرية والتي تمثل مصدراً للميزة التنافسية. وتوضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية. ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للعلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجي. بالإضافة إلى وجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق أداء أفضل للشركات. (1)

(1) نايف، أسعد (2007): "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق

(13) دراسة رزوقي : 2005 م

رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة هدفت الدراسة إلى التعريف بالمعرفة المطلوب إدارتها وأنواعها، كما تبين عمليات إدارة المعرفة ومراحل تنفيذها من أجل استشراف الدور المفترض تأديته من قبل المعلومات والمهارات المطلوب اكتسابها للعمل ضمن فريق إدارة المعرفة، وقد ركزت الدراسة على فئة معينة من أفراد عصر المعرفة، فئة اختصت بجمع المعرفة وتنظيمها وإتاحتها وبنائها، وهي فئة المختصين بالمعلومات، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن: العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة بينما أصبحت التكنولوجيا هي الأداة المساعدة لديمومة المنافسة.⁽¹⁾

(14) دراسة : حجازي 2005 م

قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها إن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، تدرك وعلى حد سواء ماهية إدارة المعرفة بمختلف أبعادها من حيث: المفهوم والدور والموجودات والأهداف والفوائد وقيادة المعرفة والثقافة التنظيمية.⁽²⁾

(1)رزوقي ، نعيمة حين جبر، دراسة بعنوان : رؤية مستقبلية لنوعي اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة ، مجلة مكتبة الملك بقره الوطنية ، مجله 9، عدد 20-2004م

(2)حجازي، هيثم (2005) : "قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية" أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

(15) دراسة : الساعد و حريم 2004م

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية للمنظمة في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن ، و توصلت إلى أن المعرفة أصبحت من أهم موارد وأصول المنظمات المعاصرة كما و تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المنظمات، و قد أوصت الدراسة على تعميق وعى وإدراك المسؤولين والعاملين في شركات صناعة الأدوية للتحديات الكبيرة والمنافسة الشديدة المتزايدة التي يواجهها قطاع الصناعة الدوائية بالأردن مع ضرورة أن يولى المسؤولين في شركات صناعة الأدوية اهتمام زائد لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والعمل على استحداث إدارة/وحدة تنظيمية لإدارة المعرفة. (1)

(16) دراسة: الملاك والأثري 2002 م

إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات ". هدفت الدراسة إلى: بيان أهمية إدارة المعرفة كمبدأ من المبادئ الحديثة وبيان أثره على تطور المنظمة والعاملين فيها. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص يرون أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطور ونمو منظماتهم. (2)

(1) الساعد، رشاد محمد وحريم، حسين محمود، (2004)، دراسة بعنوان: "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة (بحث ميداني على قطاع الصناعات"، دورية. المجلة الأردنية، المجلد 8، عدد 1، مجموعة 1

(2) الملاك، ساهرة ، والأثري، أحمد (2002): " إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية في المنظمات"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (8)، العدد (26)، (ص 143)

ثانيا الدراسات الأجنبية :

(17) دراسة: (Zack , et..al .2009)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، وصمم الباحث استبانة وزعت عبر البريد الإلكتروني على (1500) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في مدرسة الادارة بامريكا الشمالية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. ووجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي بينت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة. كما بينت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة. وأظهرت الدراسة وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، وتطوير المنتج، وتميز العمليات. أهم ما أوصت به الدراسة: تحسين مقاييس إدارة المعرفة لفهم دورها في تحقيق الأداء التنظيمي. التركيز على دور إدارة المعرفة كوسيط لتحسين مخرجات الأداء الوظيفي.

(1) Zack, M. , Mckeen, J. , Singh, S. (2009): “Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis”, *Journal of Knowledge Management*, 13(6):392-409

(18) دراسة: (2006Rasooli)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة وأثرها على زيادة فعالية أقسام الاتصال في المؤسسات من أجل الوصول لمستوى متميز من الأداء في خدمة الزبائن ومن أجل الحصول على المزايا التنافسية للشركات التي لها اهتمام بثقافتها الإدارية. وقد أجريت الدراسة في اثنتين من كبرى شركات تصنيع السيارات في إيران. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن إدارة المعرفة تلعب دوراً هاماً في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للزبائن، وفي توفير المعلومات والخدمات المميزة استخدام الخبراء يساهم بشكل ملحوظ في زيادة المعرفة لدى العاملين، إضافة للمعلومات والبيانات المتاحة.

(19) دراسة : باستور و ماريا، 2003 Pastor & Maria

وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي لتحليل المبادرات المهمة لإدارة المعرفة كشرط أساسي وأولي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم، وقد تم استخدام تحليل الإحصاءات التي جمعت من الشركات الأسبانية لاختبار فرضيات الدراسة ومن أهم نتائج الدراسة: (1)

(1) Pastor & Maria"2003-Assessment of Knowledge initiatives for the Development of alarning Capacity in Organizations: Anintegrative model"

تقدم النتائج أدلة تعزيزيه للفرضية التي تشير إلى أن كلا من نظم الإدارة والظروف الاجتماعية الثقافية يشكلان عوامل مساعده وهامة لقدرة التعلم داخل المنظمة، ومع ذلك فإن دور تقنية المعلومات ينطوي على الكثير من الجدل كما أنه يمثل أهمية عند تفاعله مع الظروف الاجتماعية الثقافية، والعلاقة الإيجابية بين قدرة التعلم والأداء في المنظمة نجد الدعم الكافي في هذا الإطار ولكي يتم التعلم بفاعلية فإن المنظمات تحتاج إلى تكامل كل من البشروعليات الأعمال، التقنية كجزء من مجهودات إدارة المعرفة بالتالي فإن إدارة المعرفة تمثل مفتاحًا لتعزيز الأداء العملي داخل المنظمة من خلال تطوير قدرة التعلم.(1)

(20) دراسة: (Rebecca & Murray 1997)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة بوصفها نشاطاً تجارياً يسعى لتوليد معرفة جديدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية داخل المنظمة و ربط تكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة بعمليّة الحصول على المعرفة واستقطابها وإدارتها وتوزيعها، كذلك التعرف على منهجية إدارة المعرفة باستخدام التكنولوجيا من أجل تحسين الوصول إلى المعلومات وتعزيز أساليب استخدام قواعد البيانات، وتم التوصل إلى أن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة يؤدي إلى دعم و مساندة نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مساندها لإدارة المعرفة أي " البنى التكنولوجية تعمل على دعم إدارة المعرفة".

2-2 التعقيب على الدراسات السابقة:

ان الدراسات السابقة التى قمت بعرضها سوى كانت عربية ام اجنبية والى غطت الفترة من 2002-2014م اوضحت معالجات متميزة لإدارة المعرفة من جوانب محددة شكلت دعما قويا ل طرحنا النظرى وانها تتفق وتتسجم كثيرا مع ما اورناده من مفاهيم نظرية لموضوع البحث ادارة المعرفة وانها تتطابق بدرجة كبيرة احيانا مع ما اورده اصحاب هذه الدراسات والتى تستند لخلفيات فكرية عديدة سمحت ببناء العديد من المقاربات التى اوضحت الان مناهج متبعة فى الدراسات الميدانية الهادفة لتطبيق ادارة المعرفة كما خلصت هذه الدراسات الى ضرورة الاهتمام بعملية ادارة المعرفة بمراحلها المختلفة فى بعدها المادى والبشرى بالرغم ما يميزها من اختلاف فى طبيعتها وعددها، وهو نفس الاتجاه الذى ذهبنا اليه فى المرجعية النظرية التى استندنا اليها، كما اظهرت هذه الدراسات اهتمام كبيرا بالعديد من العناصر التى اعتمدت كأساس لتطبيق ادارة المعرفة سوى كانت ذات طابع استراتيجى او تكنولوجى وهو ما يدعم قوة ابعاد متغيرات دراستنا فبالرغم من اختلاف اشكالاتها مع ما يتناوله الباحث فى هذه الدراسة إلا انها تدعم متغيرات الدراسة بشكل واضح مثل دراسة (الساعد وحريم، مروه محمد، وياسين) فاحدها تعالج دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات فى ايجاد الميزة التنافسية وتؤكد اهمية البعد التكنولوجى وهو ما يدعم المتغير المستقل الرابع والمتغير التابع فى دراستنا وتشارك الدراستان الثانية والثالثة فى دعم البعد التكنولوجى والثالثة

فى المتغير المستقل الثانى والثالث وتختلف فى باقى المتغيرات.وان لكل منهم مجالا مختلفا عن الدراسة الحالية حيث ركزت الدراسة الحالية على قطاع المصارف ولم تتناول اى من الدراسات السابقة هذا المجال والدراسة الحالية تتفرد بمحاولة ابراز دور ادارة المعرفة من خلال محدداتها (الهيكـل التنظيمى ،القيادة الثقافية التنظيمية والتكنولوجيا) فى اكتساب المزايا التنافسية للقطاع المصرفى من خلال المجالات التالية ،جودة المنتجات السيطرة على الاسواق الابداع والتطوير،الاداء المالى ،كفاءة العمليات ،كما يتضح من العرض السابق قلة أو ندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بدراسة ادارة المعرفة فى القطاع المصرفى حيث أن الباحث وجد خلال عملية البحث عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات التي تتعلق بمفهوم ادارة المعرفة أجريت في قطاعات غير القطاع المصرفى فمنها من تناول حقول تكنولوجيه لغرض قياس القدرات التكنولوجية ومنها في قطاع الشركات التي تنتج السلع المعمرة وشركات الاتصالات او التسويق وشركات صناعية وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات عالميه والعديد من البيئات العربية.

لذلك فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تطرقها وإظهارها للدور الذي تلعبه ادارة المعرفة فى رفع مستوي أداء القطاع المصرفى فى البيئة المحلية لكون ادارة المعرفة من أكثر المداخل الإدارية شمولاً وعطاءً وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، بما يحقق متطلبات واحتياجات العملاء بشكل أكثر تميزاً و إتقان.

3-2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1/ صياغة الإطار النظري للدراسة.
- 2/ المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها.
- 3/ مساعدة الباحث في تحديد منهج الدراسة.
- 4/ توجيه الباحث في تصميم أداة الدراسة.
- 5/ توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.
- 6/ الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.
- 7/ الاطلاع على نتائج البحوث والدراسات التي توصلت إليها وأفادت البحث عن الجوانب التي لم تتناولها.

المبحث الاول

مدخل في الإدارة

2-1-1: مقدمة:

حظيت الإدارة باهتمام كبير كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تتطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة.

2-1-2 مفهوم الإدارة:

إن لكلمة "إدارة" أكثر من مجال ولأكثر من غرض. فقد يستخدمها البعض منا ليشير بها إلى هؤلاء الأعضاء في أي منظمة بنك أو شركة أو مؤسسة الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالأنشطة والأعمال المختلفة التي تمارسها هذه المنظمة، وقد يستخدم البعض الآخر هذا الإصطلاح ليقصد به ذلك الصرح من المعرفة الذي تراكم عبر السنوات من خلال النظريات والبحوث والدراسات العملية، وكذلك التجارب والخبرات العملية للممارسين من المديرين. وأخيراً قد يستخدم نفس الاصطلاح من جانب البعض ليشير إلى ذلك الفرع من فروع المعرفة في العلوم الاجتماعية، مثل علم الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس وغيرها، والذي يتم تدريسه الآن في الجامعات والمعاهد، ويهتم به الباحثون والممارسون على حد سواء.

إن أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (ToServe) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين (النمر، 1422، ص 4).

وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين. وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة". (النمر، 1422 ص 5)

وهناك من يعرف الإدارة بأنها " عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة " (الصاب، 1413، ص 19)

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة" (الجبوعي، 1427، ص 18) ومن هذا التعريف يُمكن استخلاص العناصر التالية:

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تتشد تحقيق أهداف مرسومة.
- أنها عملية مستمرة.
- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

أن الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في

حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، وبيبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف. (الجزعي 1427، ص ص 18-19)

2-1-3 نشأة الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كمارسة والإدارة كفكر والإدارة كعلم مستقل.

أولاً: الإدارة كمارسة:

نشأت الإدارة كمارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء. وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتنظيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة .

ثانياً: الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالخطيط

الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

ثالثاً: الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

2-1-4 مدارس الإدارة :

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة بإسم المدرسة السلوكية تارة وبإسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة

كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات ومن خلال الاطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته مقومات التصنيف الجيد، تبين أن التصنيف الذي أورده كل من بيندور وروجرز في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف خمس مدارس هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والمدرسة الحديثة. وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس (الجضي، 1427، ص 22)

أولاً: المدرسة التقليدية:

ظهرت المدرسة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر ، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى ، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة ، ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية.

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل

نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية (السواط، 1416، ص 33) .

نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن تايلور - بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل.

مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرتها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه وأن حافزه للعمل مادي وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية .

نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864-1920م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينيتين وإغريقيين الأولى (Bureau) وتعني المكتب والثانية (cracy) وتعني

القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

وقد استخدم "فبير" في كتابه الذي صدرت أولى طباعته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً. كما حدد خصائصها .

نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول الذي عاش في الفترة من (1841-1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية وبينما أنصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق)

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School):

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة (Machine)، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية، والجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين المدرستين (الجبضي، 1427، ص 31):

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض مبدأ تعميم الأحكام وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به.

رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في

إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب. (الجضي 1427، ص ص 43-44).

خامساً: مدرسة الاتجاهات الحديثة:

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في الستينيات الميلادية، وتتطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم، ومدخل الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة. وقد ظهر حديثاً بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الظرفية.

2-1-5 الوظائف الإدارية:

1- التخطيط (Planning)

التخطيط هو نقطة البدء المنطقية للعمل الإداري، وهو الوظيفة التي أصبح تنشيطها والإفادة منها أمراً حيوياً. ويعرفها غنيم (2006، ص 27) على أنه: "جهد موجه و مقصود و منظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة و مجال و جهد محددين."

2- التنظيم (Organization)

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة و يرتبط بهيكل السلطة حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في

وحدات إدارية ، يرأس كل وحدة إداري مسئول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه ، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي و الرأسى (حنفي ، 2006 ، ص 223).

3- التوجيه (Direction)

تهتم وظيفة التوجيه بتحفيز الأفراد و خلق الدافعية لديهم للعمل وتأسيس قنوات اتصال معهم للحصول على معلومات منهم وإعطائهم التعليمات والأوامر المتعلقة بالعمل، و من هنا فإن التوجيه يهتم بدراسة المهارات اللازمة لقيادة الأفراد و تحريكهم نحو تحقيق الأهداف المقررة.(برهان، 1996 ، ص 139).

4- الرقابة (Controlling)

الرقابة في الإدارة تعني ملاحظة التقدم اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية و إعادة تنظيم الأعمال (إذا كانت الأهداف قد تغيرت نتيجة للتغير في الظروف والأحوال) وتصحيح الانحرافات (إذا لم يتم تحقيق الأهداف المنشودة) (راتشمان، 2001 ، ص 186).

2-1-6 التحديات التي تواجه إدارة الأعمال المعاصرة وأيدلوجية مواجهتها:

1-نشوء ظاهرة العولمة

العولمة كمفهوم تعني التفاعل المتزايد بين مختلف الدول في التجارة الدولية و الاسـتثمار الأجنبي المباشر وأسواق رأس المال (حامد، 1999، ص 86).

فالشركات المعاصرة و شركات المستقبل تعتمد في نجاحها بشكل كبير على مدى قدرتها على الانفتاح و تجاوبها مع العولمة بحيث تمكنها العولمة من التحكم و الرقابة في الأسواق العالمية، و تفتح لها مجال المنافسة في هذه الأسواق.

2- تحول الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على أساس المعرفة و المعلومات لذلك أصبحت المعلومات والمعرفة أساس لخلق الثروة. (كردي و العبد، 2003، ص 17)

ومن أهم خصائص التحول في الاقتصاد الصناعي

- الاقتصاد مبني على أساس المعرفة .

- قصر حياة المنتج .

- محدودية الموظفين.

- الاعتماد على المعرفة و التكنولوجيا .

- بيئة متقلبة .

- وجود سلع و خدمات جديدة.

3- التحول في منشآت الأعمال

قديمًا كانت منشآت الأعمال مركزية، هرمية ، غير مرنة لكن اليوم و مع ظهور التكنولوجيا الحديثة فقد ظهر شكل جديد لمنشآت الأعمال تتميز بالمرونة تعمل بروح الفريق المتعاون، إمكانية تفويض السلطات، انخفاض في ، تكلفة الصفقات، و بالتالي المشاريع التي تتم أكثر جاذبية مما سبق.

4- ظهور ما يصطلح عليه بالمنشأة الرقمية

و هي عبارة عن المنظمة التي تدير عملياتها و علاقاتها مع المستهلكين والموردين و الموزعين وللانتقال من شركة تقليدية إلى شركة رقمية ، Digitally الكترونياً.

2-1-7 أيدولوجية المدراء لمواجهة التحديات السابقة :

حتى ينجز المدراء أعمالهم بكفاءة في بيئة متغيرة، فإنه من الضروري، أن يعتنقوا فلسفة معينة تُؤسس على عدة أبعاد جوهرية تعمق المسؤولية و تثير الدوافع للإدارة الفعالة، و فيما يلي عرض لأهم الأبعاد التي تمثل فلسفة مديري القرن الواحد و العشرين :

1. قبول التحدي والرغبة في النجاح : يجب أن تبحث المنظمة عن أشخاص يبحثون عن إقامة علاقة طويلة الأجل معها، لديهم رغبة في النجاح داخل بيئة تلك المنظمة، و في نفس الوقت نجد أنه من المهم أن تعمل إدارة المنظمة على خلق بيئة تساعد العاملين على النجاح و تحقيق الأهداف (المغربي، 2002، ص 69) .

2. التدريب والتنمية سبيل النجاح على المدى الطويل إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين، وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير و تأهيل و تنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأجل (العيان 2002) ، و يجب على المدير أن يضع في اعتباره أن تغيير المرؤوس و تحسين إنتاجيته قد لا يحدث من مرة واحدة وإنما عليه المثابرة في عمليات التعليم و التدريب و التنمية و تنظيم العلاقات.

3. الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية :- يسعى المدير إلى خلق ثقافة تنظيمية واضحة تنمي الشعور بالذاتية، و تحدد الهوية الخاصة بالعاملين، كما وتلعب دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، و تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة وتعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحاً وفاعلاً لنشاط المنظمة (بركات 2007) ويعدها آخرون مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار، والتميز، و الريادة، والتغلب على المنافسين (الشلوي، 2005 ، ص 8) .

4. نجاح المرؤوسين في الأداء هو نجاح مديرهم :- حتى ينجح المديرين يجب أن يحرروا أنفسهم من عبء القيام بعمل مرؤوسيههم و عندئذ عليهم الارتقاء بمستوى منظماتهم وذلك من خلال تدريب وتنمية مرؤوسيههم ، ومناقشتهم في الأداء و مراقبة نتائج أعمالهم

وتصرفاتهم ، و هذا يزيد من احتمال انجاز المرؤوسين للأعمال المطلوبة منهم بمستوى عالٍ (المغربي، 2002، ص 69) .

5. التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات لامفر أمام المدير من استخدام تكنولوجيا المعلومات، لأنها تدعم موقفهم في مواجهة المنافسة و التعامل مع السوق، واستمرارية الحفاظ على الجودة مع تخفيض الأعباء والتكاليف، وزيادة الإنتاجي (المغربي 2002، ص 6) كما و تتيح للمؤسسات سهولة التراسل بين فروع المنظمة التي تكون بعيدة وتساعد في انتشار مكاتب بلا أوراق (المكتب الذي تنتج فيه المعلومات و يتم تبادلها إلكترونياً .

6. مراعاة الإطار السلوكي الذي يعمل فيه المدير :- تحدد المعايير الاجتماعية والاتحادات و الإدارة العليا والرئيس المباشر والمرؤوسين ومجموع الأنشطة إطارا سلوكيا للمدير داخل أي مركز تنظيمي ومدى اتساع أو ضيق الإطار السلوكي المتاح أمام المدير للتصرف والانطلاق يتوقف على ظروف الموقف و مدى خبرة المدير (المغربي، 2002، ص 69) ، فعلى المدير أن يتدبر جيداً العوامل المؤثرة على الإطار المحدد لسلوكه و دراستها و تحليل أثر كل منها على وضعه و قدرته على التكيف معها .

7. التوافق بين اهتمامات العاملين ومهاراتهم و بين واجبات ومسئوليات الوظائف التي يشغلونها: وتعتمد فرصة الأداء الجيد على مدى قدرة المدير على التوفيق بين اهتمامات العاملين والوظائف التي يشغلونها (شيخة، 2000).

إضافة إلى كل ما سبق فإنه من الضروري لمديري القرن الواحد والعشرين أن يقوموا ببناء رؤية واضحة كقوة دافعة للعاملين في المؤسسة توضح للعاملين كيف سيكون حال المؤسسة في المستقبل

2-1-8 الإدارة عند المسلمين :

تفردت الحضارة الإسلامية بوجود تنظيم إداري متقدم ، شمل معظم الوظائف الإدارية ، فالفكر الإداري بدأ يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على الرسول(ص) خاتم الأنبياء والمرسلين .

وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة ، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها .

وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: { إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم } (البقرة آية 282) وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة - رضي الله عنه - أن النبي صلي الله عليه وسلم- قال: (لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) [رواه الطبراني].

وبناءً على ما سبق فقد كان المسلمون يطبقون وظائف وعمليات الإدارة التالية :

1- التخطيط : هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهد في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: "قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون . ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون . ثم يأتي بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون [يوسف 47-49]، وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام، فإن المسلم ملزم بالتخطيط المستقبلي لتقادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال. ومن الأحاديث النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتقادي تقابلات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومن تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص- رضي الله عنه: "...إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس..." وأيضاً قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها: "اعقلها وتوكل"، وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع القضاء والقدر .

2- التنظيم : هو بيان وتحديد الهيكل الذي تتنظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولا بد من إعداده ليتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى : { أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات } [الزخرف: 23] وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها. ونجد في قدوم

النبي إلى المدينة أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في الله أخوين أخوين) فأخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.

3- التوجيه : هو القدرة على التأثير على الموظفين ، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل. ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: {ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك} [آل عمران: 159]، وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: {وأن تعفوا أقرب للتقوى ولا تتسوا الفضل بينكم} (البقرة: 237) وهذا توجيه عام للمحكومين والعامّة.

4- الرقابة : هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى {وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون} وقوله عز وجل {ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد} ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله

عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية, وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة, بل أيضاً بمقدار ما يُجيدونه من (فنونها) وأساليب تطبيقها .

المبحث الثاني

إدارة المعرفة

2-2-1 المعرفة نشأتها وتطورها:

منذ أن خلق الله الإنسان على وجه الأرض وجدت معه المعرفة بفطرته التي تطورت أثناء مراحل حياته البدائية، ولا بد من الإشارة إلى قضية هامة أثارها القرآن، وهو بصدد الحديث عن أصل المعرفة، وهي أن أصل المعارف كلها يعود إلى الله سبحانه، فهو الذي خلق وعلم الإنسان ما لم يعلم. وأن هذا الإنسان بما أعطاه الله من المعارف والاستعدادات اللازمة لتحصيلها، لا يتصرف في هذا الكون، شخصية مستقلة بذاتها، يعبد الحس ويقدمه، أو يعبد العقل ويقدمه، كما في الاتجاهات الفلسفية الشاردة عن هدى الله. وإنما يتصرف من منطلق أنه مخلوق ومدين في أصل خلقه لله سبحانه، وعارف مدين في أصل معرفته لله تعالى.

و قصة آدم من المنظور الحضاري بداية نشوء الذات الحرّة عن رغبة ورضا، الإنسان ذاته الذي أكل من الشجرة (رمز المعرفة) فأخطأ من حيث أراد أن يصل إلى ثمرها من أقرب طريق ومن دون أيّ كدح. لذلك كان تصحيح الخطأ عبر انتقاله إلى البيئة الملائمة لإبراز قواه العاقلة عن طريق الكد. تلك البيئة التي تحقّق خصوصياته باعتباره كائناً متميزاً بالمعرفة والحرية لا يمكنه أن يفتق ذاته إلا عبر الصراع والرضا بالتناهي (أحمد النقيري). أن استقرار الإنسان في مرحل حياته الأولى بعد أن كون أسرة صغيرة كان لابد من الاحتياج لديمومة هذه الأسرة من أيجاد وسائل المعيشة فلذلك تمت عنده حاجة البحث عن هذه المصادر ثم بدء الإنسان بعهد تنمو

فيه معارفه على الرغم من بداوته وفطرتة التي نمت ومن خلال محيط معيشته تعلم الإنسان الزراعة قبل (9000) سنة قبل الميلاد والذي هو نوع من أنواع تطور المعرفة , ويتطور الزمن أخذت المعارف تنمو وفي سنة (3000) قبل الميلاد وقد عرف بطور الوركاء وهو العهد الشبيه بالكتابي. ومن المعروف أن الكتابة قد أرست قواعدها تماماً" خلال هذا الطور، ومن الأمور المعروفة للجميع أن أولى الشرائع المدونة في العالم قد ظهرت في العراق القديم، وهناك من الإشارات ما يدل بشكل قاطع على ظهور القوانين المدونة في عصور فجر السلالات. إن الشرائع في العراق القديم لم تكن أولى الجهود البشرية في تنظيم الحياة الاجتماعية فحسب بل إنها دوّنت بأسلوب علمي وبلغت قانونية دقيقة. إنها قوانين بهيئة مواد متسلسلة مقتصرة على الشؤون المدنية لا تتعرض للعبادات في شيء، وقد كانت المعرفة عند البابليين ما تسمى بالمعرفة الفلسفية والتي انصرفت إلى معرفة الأشياء والحوادث والموضوعات ومعرفة كيفية فعل الأشياء، وبهذه المرحلة عدت المعرفة شيئاً موجوداً وما على العقل البشري إلا أن يتأملها كما هي. (الكبيسي .ص:43). وعلى الرغم من استخدام هذه المعرفة في بدايات الحياة الاقتصادية والتي تجلت عبقرية الإنسان في بعض الاستخدامات العلمية ولأكنها لم تأخذ إطارها المعرفي التحليلي على الرغم من ظهور علامات الاستقرار ومن ثم نشوء الحضارات القديمة و المرحلة الفلسفية ظهرت في الحضارات القديمة وهذه المرحلة : (وهي فترة ترجع جذورها الموعلة في القدم إلى الحضارات القديمة المعروفة في بلاد ما بين النهرين ووادي النيل والحضارة اليونانية. وقد وجدنا عند الأخيرة أوضح بدايات المعرفة النظرية (الفلسفية) والتي ترجع أبوتها إلى طاليس (في حدود 585 قبل الميلاد) وعلى الرغم مما نقل إلينا عن المعرفة في تلك الفترة

والتي لم تكن إلا عن بعض المفاهيم الفلسفية ومن الطبيعي هذا يختلف عند اليونانيين الذين كانت حضارتهم مدونة ويمكن تسميتها بالمعرفة النظرية .

وحتى الحضارة الفرعونية التي عبرت عن حضارتها بفنّها المعماري الرائع في بناء الأهرامات والتي عدت من العجائب ومن هذا يمكن اعتبار الفترة السابقة هي انتقال من المعرفة الفلسفية إلى المعرفة النظرية لأنها (احتوت النظرات التي قدمت فلسفة الطبيعة القديمة عن العالم على عدد من الآراء العبقريّة التي كان لها تأثير كبير على تطور العلم مثل النظرية الذرية ومبدأ حفظ المادة وفكرة التطور ولا نهائية العالم إلا إن كل ذلك لم يكن يعدو نطاق التأمّلات التي هي رغم صوابها لم تستند على الفحص التجريبي والدراسة المفصلة لظواهر الطبيعة الجزئية. حتى تصل إلى فجر الحضارة الإسلامية التي جعلت العلم والمعرفة أساساً من أسسها ، فكانت أول آية قرآنية نزل بها جبريل هي : ﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴾ (*) ، وآيات أخرى ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَنْبَابِ ﴾ (*) وقال : ﴿ وَاللّٰهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بَطُونَ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْإِبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ وإضافة إلى هذه الآيات وأمثالها التي تحت على العلم ثم جاء الحديث النبوي الشريف ليرفع من شأن وأهمية العلم قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (اطلب العلم من المهد إلى اللحد) ، وقال من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له به طريقاً إلى الجنة أخرجته مسلم . وقال : اطلبوا العلم ولو كان في الصين) ، فضرب

ذلك مثلا في بعد المسافة في ذلك الوقت وتحمل المشاققة في سبيل طلب العلم ، كما أمر يوم بدر أن يعلم كل أسير من قريش عشرة من المسلمين يتبين من معنى الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة أن طلب العلم والتعلم واجب على كل فرد ن الأمة الإسلامية ذكرنا كان أم أنثى.

ف نجد أن الدين الإسلامي الحنيف كان آخر الأديان وأمتنا آخر الأمم لان الله سبحانه وتعالى حينما وصف الأمة الإسلامية آخر الأمم , لأنها انبثقت عنها وما تبعه من حضارة ملأت الشرق والغرب و بثت النور في كل نواحي الظلمة والظلام ولذلك كرمها الله سبحانه وتعالى بأن جعل دينها الإسلام والذي جاء بالقرآن (كتاب المعرفة) الكاشفة عن قوانين الكون والمجتمع ,وقد أدى القرآن الكريم دورا أساسيا ومهما في تغيير الحياة العربية وما جاورها من بلدان وما استطاع أن يصل إليه من بقاع الأرض.فهو الذي اخرج البلاد والعباد من ظلمات الجهل والعادات والتقاليد السيئة وهو الذي أشاع القيم النبيلة والمعرفة الصادقة، والمنهج العلمي الصحيح في فهم الكون ومحتوياته المتنوعة.وبذلك بنى حضارة إنسانية عالمية لم تتافسها أية حضارة في العالم قديما وحديثا، حضارة جمعت بين الدين والأخلاق العالية والقيم الكريمة والمعرفة النافعة ولاسيما المعرفة العلمية، من رياضيات وحيوان ونبات وفيزياء وكيمياء وفلك... مما ميزها عن الحضارات الأخرى بميزة العلم والمنهج العلمي الممزوج بالقيم والإنسانية، وهو احد أهم العوامل في ازدهار هذه الحضارة وتفوقها على الحضارات الأخرى

منذ انبثاق الرسالة وحتى اليوم. ، وقد امتازت هذه الحضارة لأنها دعت إلى فكرة "التربية المستمرة" _ اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد وقد كان التركيز على النمو في مجالات العلم والثقافة جلياً وواضحاً فالعلم يعد من أهم دعائم الدين وطلبه فريضة على كل مسلم ومسلمة وهو فرض لا تحده الظروف الزمانية أو المكانية (1)

2-2-2 بداية الاهتمام بالمعرفة:

الاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها يعد قديماً لكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعليم. ويعد حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحدود ألفي عام قبل الميلاد، ثم جدد الفيلسوف الصيني - (كونفوشيوس 479-551 ق.م) الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال "إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي على الأرض أما الفيلسوف اليوناني أفلاطون (427-347 ق.م) فقد أعطى جرعة جديدة ودفعة قوية لأهمية المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة فهو القائل "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل في الوجود.

ومع ظهور الدعوة الإسلامية وإرساء دولتها الأولى أصبح طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة، وبعد أن كانت المعرفة حكراً على الفلاسفة وتلامذتها أصبح اكتساب العلم متاحاً للجميع وصار العلماء والفقهاء مكلفون بإيصال معرفتهم ونشر علمهم في المساجد

ودور العلم التي فتحت أبوابها أمام الطلبة القادمين إليها من كل حذب وصوب بمن فيهم الطلبة الأجانب من غير المسلمين.

ومن الطبيعي أن يتواصل الاهتمام بالمعرفة في عصرنا الحاضر بعد أن مهدت ثورة الاتصالات وثورة المعلومات والتقنيات الطريق وقربت المسافات ويسرت السبل لتبادل المعرفة وتجديدها، وليس غريباً في ظل هذه الثورات أن يتضاعف حجم المعرفة وكمها كل بضعة سنوات بعد أن كانت مضاعفتها تستغرق قرن من الزمان (الكبيسي، 46:ص2004).

2-2-3 البيانات، المعلومات، المعرفة:

يختلط مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين هما البيانات والمعلومات وهنا لا بد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة.

أ. البيانات: Data

تعرف البيانات بأنها: "أوصاف بدائية لأشياء أو أحداث أو نشاطات وهي مخزنة ومصنفة ولكنها ليست منظمة لتعطي أي شيء يحمل معنى. مثال عليها...البيانات المخزنة في جداول قواعد البيانات فهي إن لم يتم استرجاعها بأحد لغات الاستعلام لتعطي معنى مفيد فسيبقى أسمها بيانات برغم تنظيمها وتخزينها". كما تعرف بأنها "مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات".

ب. المعلومات: Information:

تشكل المعلومات محوراً هاماً في تحديد مفهوم المعرفة، لذا نجد العديد من التعريفات التي حاولت أن تضع مفهوماً واضحاً لهذا المصطلح. فقد عرفها (Leesr, 2000:3) بأنها: "البيانات التي تلتحق بشيء من الروابط الأخرى مثل الهدف أو بعض الصلات والروابط الأخرى".

بينما عرفها (قنديلجي، 2005:36) بأنها: "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها".

وقد أوضح (Laudon&Laudon 2007:33) أن الفرق الرئيسي بين البيانات والمعلومات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي قد تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرار لقسم معين قد تعتبر بيانات عادية بالنسبة لقسم آخر تحتاج لمعالجات قبل الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

ج. المعرفة: Knowledge:

تتألف دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي

تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها. (العلي ، وآخرون، 2009:56)

2-2-4 المفهوم العام للمعرفة:

تعددت وتتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق.

مفهوم المعرفة (لغة واصطلاحاً)

أ. مفهوم المعرفة لغة:

يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس (القاموس المحيط : 595).

وقد شكل الدين الإسلامي من خلال نظريته للمعرفة عمقاً مهماً في فهم طبيعتها من خلال الرفع من شأن أصحاب العلم، فالمعرفة في الإسلام تمتاز عن غيرها بالواقعية في مواجهة الحياة وفي مجال القضايا الاجتماعية والفردية، وبالحفاظ على سمة الاعتدال بين المادية المحضنة والمعنوية الخالصة التي حررت العقل من الخرافة والجهل والتخلف، ودعت الإنسان ليفتح عقله تجاه حقيقة الحياة وهدف الوجود.

ب. مفهوم المعرفة اصطلاحاً:

يعرف كل من (قواسمة، وآخرون، 2008:14) المعرفة على: "أنها معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها".

ويرى (ياسين، 2007:25) أن المعرفة: "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال 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".

وهناك 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" (المغربي، 2002:182).

2-2-5 مداخل مفهوم المعرفة:

يرى (توفيق، 2004:96-97) أن هناك تقليدين عظيمين متصلين بنظرية المعرفة في الفلسفة - الغربية، حيث يذهب المذهب العقلي إلى أن المعرفة الحقيقية ليست نتاج الخبرة الحسية وإنما عملية عقلية مثالية ما. ووفقاً لهذا المنظور توجد معرفة سابقة لا يلزم تبريرها بواسطة الخبرة الحسية ويتم استنباط الحقيقة المطلقة من الاستدلال القائم على البديهيات. على العكس من ذلك يذهب

المذهب التجريبي إلى أنه لا توجد معرفة سابقة وأن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية، ووفقاً لهذا المنظور فكل شيء في العالم وجود مدرك بالحواس. وهكذا يختلف المدخلان الرئيسيان إلى المعرفة (المذهب العقلي والمذهب التجريبي) اختلافاً حاداً فيما يشكل المصدر الفعلي للمعرفة⁽¹⁾. وقد صنّف (العلواني، 2009:312) مداخل مفهوم المعرفة إلى أربعة مداخل وهي:

1/ المدخل الاقتصادي: ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد الطبيعة يتعين الاستفادة منها، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساساً حول كيف نعرف؟ ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري أي أنها لا تعدو أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري، (Intellectual Capital) وإدارة الأصول التي تستخدمها المنظمة بكامل إمكانياتها. وهذا المفهوم يتفق مع ما أشار إليه (Chase 1997: 17) الذي تحدث عن خلق القيمة من الأصول غير الملموسة وهو ذات المعنى الذي يؤكدته (Drucker, 1995:55-61) (حيث يشير إلى "أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الإبتكاري للأصول".

2/ المدخل الاجتماعي: ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إليها باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة. إن هذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين

العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي المعرفي، وأن المعرفة التي تم بناءها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (Jennifer-2000:11).

3/ مدخل تكنولوجيا المعلومات:

ويقوم على دمج البرمجيات الأجهزة المرتبطة بها لدعم المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. ويتم ذلك بالاعتماد على الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكات المحلية.

4/ المدخل الإداري:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة في إطار هذا المدخل.

ومن ناحية أخرى أكدت دراسة (الكبيسي، 2005) على وجود ستة مداخل للمعرفة: (1)

فقد اعتبر أصحاب المدخل الأول المعرفة على أنها موجود منظمي حيث تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة (What and How) واعتبرتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية، واعتبرت أيضاً من الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.

نظر أصحاب المدخل الثاني إلى مفهوم المعرفة من الناحية الاقتصادية حيث اعتبرها هؤولاء على أنها رأس المال الفكري وقيمتها المضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي كونها أحد الجوانب المادية الفكرية لرأس المال الفكري، إلى جانب المعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية.

وتناول أصحاب المدخل الثالث مفهوم المعرفة بوصفها معالجة للمعلومات والمعرفة والفعل فالمعرفة من وجهه نظرهم عبارة عن معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل تطبيقاً لها لذا نجد أن هذا المدخل يركز بالأساس على المعرفة الصريحة واستخدام الرصيد المعرفي وتحقيق فائدته المتمثلة في تعدد حالات استخدام المعرفة المتاحة بدلاً من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

وتناول أصحاب المدخل الرابع مفهوم المعرفة من المنظور الاجتماعي، وعرفوها "بأنها موجودات غير منظورة للمنظمة، مثل الأسس الاجتماعية للدول، وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز بالثقافة التراكمية للمؤسسة".

ونظر أصحاب المدخل الخامس إلى المعرفة على أنها قوة حيث تناولوها من زاوية التفوق المعرفي الذي أصبح يعتبر الطريق للتميز من خلال موجودات المؤسسة الفكرية.

وتناول أصحاب المدخل السادس مفهوم المعرفة من المنظور الثنائي المصطلحي، حيث يشير هذا المدخل إلى أن المعرفة تتكون من جزأين: الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو ذو صفة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة (Hersche12000:42)

مما تقدم من مداخل واتجاهات يعد بلا شك نتائج لجهد نظري حثيث ومتواصل عبر عن وجهات نظر العديد من الدارسين والباحثين والتي ظهرت بأنماط النظريات عبر مسلسل التطور النظري للمعرفة.

2-2-6 أهمية المعرفة:

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز هذا القرن باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام(العلي ، وآخرون، 2009:26).

ويمكن أن نجل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتقضيلاتهم. تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.

تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين (Reengineering) وإعادة الهندسة (Restructuring) في أداء المنظمات.

ويمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

وإذ لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة. تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق

والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح(السلمي، 2002:205).

نخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهاها ومصادرنا المختلفة، وتتطور وتتمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصداً وتتهاوى كفاءتها وتتهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

2-2-7 مصادر المعرفة:

لما كانت المعرفة مورداً حيويماً ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها. ضمن هذا السياق فقد عرف (Saffady2000:4) مصدر المعرفة بأنه: "ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد".

وقد بينت دراسة (Marquardt2002:47) على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها

والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

1-المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية البصرية اللمس الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة آنفاً.

2-2- 8 خصائص المعرفة:

لما كانت المعرفة مورداً حيويًا من موارد المنظمة فإنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ فالمعرفة تتميز بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة الذي تتبناه المؤسسة.

وقد ذكر (Kluge & others 2001:2) أن للمعرفة مجموعة من الخصائص منها

1/ الذاتية: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أوفهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

2/ القابلية للانتقال: إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه

إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

3/ الطبيعة المضمرة: يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه ويخرجه بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

4/ التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفته غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كلٍ منهما.

5/ الزوالية: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتتافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

6/ اللحظية: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته.

7/ التجديد والاستمرارية (التراكمية): فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد

2-2- 9 أنواع المعرفة:

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

وضمن هذا السياق أكد (نجم، 2005: 27-28) على أن المعرفة معارف أي إنها ليست نوعاً - واحداً متجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداول

فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين، ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد".

ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في أنواع المعرفة وفي هذا الصدد أشارت دراسة (العلي ، وآخرون، - 2009:37-38) أن المعرفة يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع هي:

1-المعرفة الضمنية: والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهية وشعور حدسي وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف) المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

2- المعرفة المعنوية: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني كما ويمكن تدويرها.

3- المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

4- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعنى الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة. أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

5- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء.

أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.

وقد اتفقت كل من دراسة (باسردة، 2006، Duffy, 2000، Backma, 2000)

على أن المعرفة تقسم إلى نوعين أساسيين هما:

* المعرفة الصريحة (الظاهرة). Explicit Knowledge.

* المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد). Tacit Knowledge.

1- المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge)

وهي "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها وكذلك البيانات المعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية" (حجازي، 2005:66)

وتعرف أيضاً بأنها: "المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق، والمراجع والكتب المدونات، التقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها" (الزيادات، 2008:40)

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج ملامح المعرفة الصريحة، ومن أهمها:

* يمكن التعبير عنها (بالكلمات أو الرموز أو الرسم).

* أنها قابلة للمشاركة.

* تخضع لقواعد وتعريفات.

* يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً.

* توجه السلوك الفردي في المؤسسة.

لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز، ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها، أي أنها تحويل الفكر من مجرد شذرات تفكير وتجلي إلى نتاج معرفي وإنساني ملموس ومكتوب (الزيادات، 2008: 41).

2- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)

وهي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

ويرى Allen بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو تعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها، إلا أنه يمكن استثمارها من

خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات (عليان، 2008:81).

ويؤكد (أبو فارة، 2008:4) أن المعرفة الضمنية هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.

إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضاً ثمينة للغاية وممثلة فريد يصعب على منظمات أخرى استنساخه أو تقليده، كل ذلك يجعلها أساساً للتميز، ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عاملها وقطافها بهدف إدارة رأس مالها الفكري (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2004:5)

ولذلك فإن على أي منظمة تريد أن تدير معرفتها المخترنة في عقول موظفيها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وذلك من خلال حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها. وبالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرة والضمنية) إلا أن كلٍ منهما يعتبر مكملًا للآخر، وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة .

2-2-10 إدارة المعرفة : Knowledge Management

تعد إدارة المعرفة من أحدث المواضيع الإدارية والتي أثرت الأدبيات بها كماً ونوعاً ، وقد شهدت السنوات الماضية والحالية اهتماماً متزايداً بها وبخاصة من جانب إدارة الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة والتي تعرف كما ورد في (Daft2001-257) بأنها الجهود المبذولة من قبل المديرين لغرض الحصول على تنظيم وبناء راسمال المنظمة من الموارد المعلوماتية والمعرفية والتي تسمى (راسمال الفكري والمعرفي) التي تمتلكه المنظمة " . أما (المغربي ومرزوق،2010) فيعرفان إدارة المعرفة بأنها " التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما " كما ذهب (الكبيسي ، 2005 ، 48) إلى تعريفها بأنها " الجهود المبذولة من اجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف المنظمة وان تعددت الأقسام والوحدات التي تنهض بها .

وانطلاقاً مما تقدم يرى الباحث إن إدارة المعرفة هي " منظومة متكاملة و مترابطة من القيم والمهارات والخبرات والكفاءات والتقنيات والمتمثلة بالإفراد ذوي الأدمغة الممتازة تستخدمها المنظمات بأفضل ما يمكن للمساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق اهداف المنظمات لضمان بقائها ونموها واستمرارها بالتنافس في الأسواق " .

2-2-11 نشاءه وتطور إدارة المعرفة:

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند في بداية القرن العشرين ، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تتبأ دركر "Durcker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة Hewletpackard الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة، لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال،حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادىء الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك.ومنذ أوائل التسعينيات بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبنى العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي. وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

2-2-12 مفهوم إدارة المعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم،وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم.كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه.

ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

أ- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

ج- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

د- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لمجودات منظمات الأعمال.

هـ- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

أ- المعرفة الصريحة : الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

ب - المعرفة الضمنية : المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة. فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة. أما المعرفة فهي "ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فعلى الرغم من أوجه التشابه بينهما، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات). أما إدارة المعرفة، فتتعامل مع البشر.

2-2-13 أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:

أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين

خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

ب- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ج- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

ز- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات

عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

ى- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

2-2-14 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:

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

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

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

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

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

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

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

*جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

*إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.

*تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.

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

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

*نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

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

*الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة (الأكليبي، 2008: 27) ، (الزيادات، 2008: 60) .

2-2-15 عمليات إدارة المعرفة The Knowledge Management Operation

إن عمليات إدارة المعرفة كما يراها (العتيبي ، 2007) هي العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول وتوليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وغيرها .

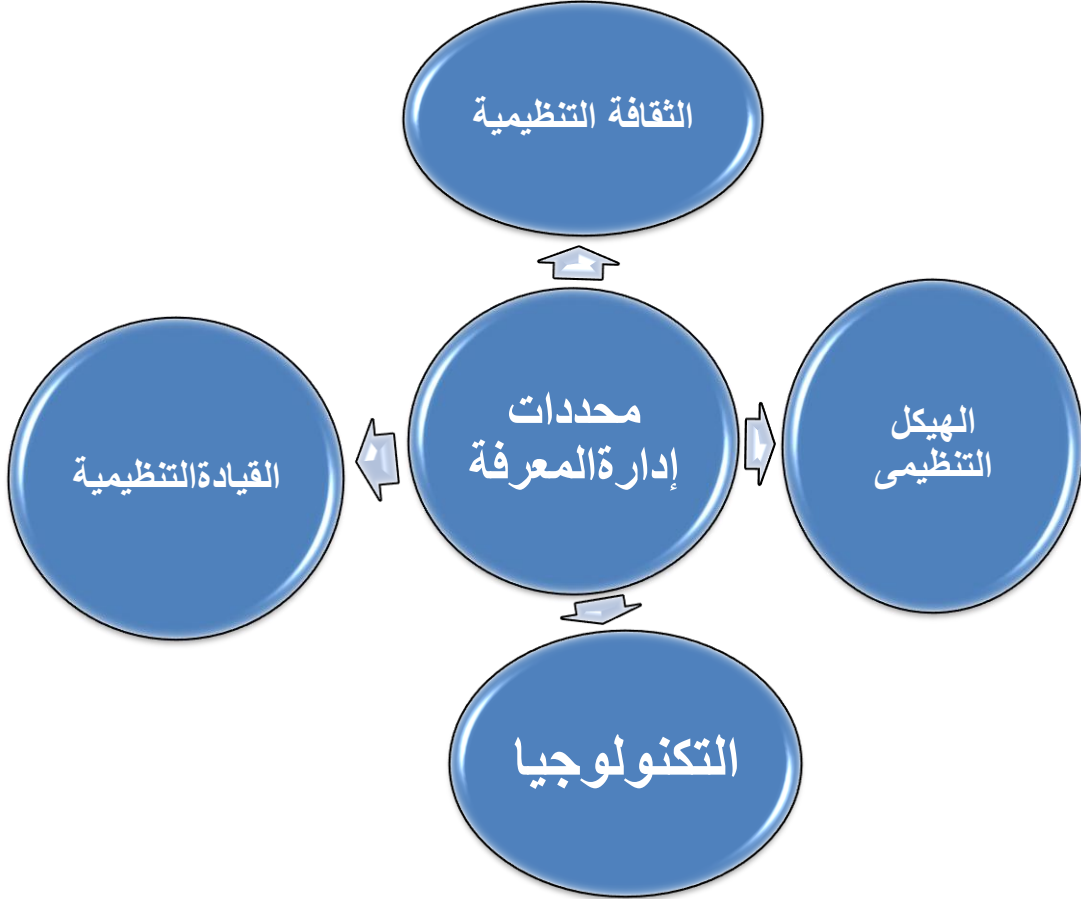
في حين يرى (الكبيسي ، 2002 ، 63) بأنها " العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد " . وكما يعرفها (حريم ، 2004 ، ص 360) بأنها " النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب وبناء المعرفة والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة " .

2-2-16 محددات إدارة المعرفة التنظيمية:

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالإيجاب أو السلب على عملية إدارة المعرفة . بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أأبر، أما أنها قد تكون معوقة . هذه المتغيرات

الأربعة كما يوضحها الشكل التالي هي : الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية .

شكل رقم (2) محددات إدارة المعرفة



المصدر: اعداد الباحث

1- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تمثل الثقافة التنظيمية محدداً هاماً لإدارة المعرفة، فالمعرفة كما سبق وأشرنا ليست هي المعلومات، وأن تقاسم المعرفة ليس هو تقاسم المعلومات . فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية. ويعنى ذلك أن العلاقات بين البشر تلعب دوراً حاسماً في إبداع

المعرفة ونشرها والاستفادة منها فى ربوع المنظمة . مثل هذه العلاقات هى وظيفة الثقافة التنظيمية التى هى فى أبسط معانيها وكما يعبر عنها "إدجار سكين" بأنها القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة ". أى أن الثقافة التنظيمية تتضمن عناصر ثلاثة هى :

1- القيم . (values)

وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل و أن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة . والقيم هى أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه، وقد تكون إيجابية آقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية إذا اتت عكس ذلك .

2-المعايير . (norms)

وهى المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد ، إنجاز أعمالهم. وبعبارة أخرى هى الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذى يرجع إليه الفرد أى يكون مرشداً له لما ينبغى أن يكون عليه سلوكه وتصرفه فى المواقف المختلفة.

3-الممارسات . (practices)

ويقصد بها ما يتم اتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات، والاجتماعات، واللقاءات غير الرسمية وغيرها ولكل

شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به.

وكما هو واضح، فإن القيم هي بمثابة افتراضات ضمنية غير مرئية تتغلغل بعمق في مجتمع المنظمة . أما المعايير والممارسات فمن السهل ملاحظتها والتعرف عليها وهي أكثر رموز الثقافة التنظيمية وضوحاً. وتعتبر الممارسات على وجه الخصوص هي أسهل الطرق لتغيير السلوك حول استخدام المعرفة والتي تؤثر مع الوقت على المعايير والقيم.

ويشير الكثير من الباحثين إلى مكون هام للثقافة التنظيمية يتمثل في رؤية المنظمة مؤكدين على أن الرؤية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة الأمر الذي يدفع نحو التغيير . المطلوب وبالإضافة إلى رؤية المنظمة، فإن نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتمثل الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة .

الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة، أما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة وعلى سبيل المثال فإن الهيكل الذي يشجع السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات سيقود

بالقطع إلى عرقلة إدارة المعرفة بشكل فعال داخل المنظمة ككل أما أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة. على العكس من ذلك، فمن شأن الهيكل الذي يتسم بالمرونة والبعد عن الاطار الهرمي الجامد، تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة. وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات و الخطط الخاصة بإدارة المعرفة وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهيكل التنظيمية أكثر ملاءمة من بينها.

الهيكل الأفقى المتسع (infinitely flat organization) :

حيث يكون نطاق الإشراف أبيراً جداً، و فى هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله بل إن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات و منسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة أكثر و يكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة و الاطمئنان على سير العمل.

الهيكل الشبكي (network) :

وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية و نفس المستوى الوظيفي، وكل خبرته وتخصصه المتميز وتبادل

الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشآل جماعيا طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها. أى أن الوحدات تعمل باستقلال تام و ويمكن أن تتصرف فى بعض الأحيان آمنظمات مستقلة، ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات و نقلها من وإلى الوحدات فهو لا يولد المعلومات بنفسه ؛ ذلك أن المعرفة مركزة فى الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة و لكنها تتمتع باستقلالية تامة .

الهياكل المعكوسة ،(inverted organizations) :

وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص، وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، وتسعى المنظمة إلى مسانده وتوفير كل احتياجاته. وذلك على عكس الشكل البيروقراطى الذى يلتقى فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية . ويرتبط بالهيكل التنظيمى عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمى مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو أن تكون عقبة فى سبيله .

تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) :

يرى البعض أن التكنولوجيا هى أهم محدد لإدارة المعرفة فالمنظمات التى توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية فى ظل المنافسة الموجودة حالياً فى سوق الخدمات والسلع. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات فى جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين

الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة . ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات فى برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان .

والمستوى الوظيفي . وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات؛ وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفى أي مكان، وهى متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم .

4- القيادة التنظيمية: Organizational Leadership :

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية فى إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقوة التي يحتذى بها الآخرون . وكما أن هناك أسلوب للتعلم من خلال العمل، فمن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضاً. فالقائد هو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح منظمه بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة فى المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل وهناك دائم الجديد الذى يمكن تعلمه و إضافته الى قدرات المنظمة، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً وخلاقاً فى إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم فى الاعتبار لكى يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

2-2-17: استراتيجية إدارة المعرفة

إن استراتيجية إدارة المعرفة هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسات و المنظمات في المستقبل، وهي أيضاً تُعد النشاط الأكثر وعياً بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية: سواء داخل المؤسسات والمنظمات أو خارج المؤسسات المنافسة لها.

لقد احتلت المعرفة دوراً أساسياً في المؤسسات والمنظمات سواء أكانت تفكيراً استراتيجياً (المعرفة كإطار)، أو ميزة تنافسية (المعرفة كموضوع) ومع التطور الكبير في الاستراتيجيات القائمة على المعرفة، أخذت المعرفة في التطور المتسارع، إذ أصبحت المعرفة هي المصدر الأول في إنشاء المعارف الجديدة وتطوير تطبيقاتها في الحصول على منتجات وخدمات وعمليات وممارسات جديدة.

وباختصار، فإن تقدم أي مؤسسة أو منظمة يتوقف على قيمة المعرفة فيها وعلى قدرتها على إدارة هذه المعرفة لصياغة السياسات العقلانية، واتخاذ القرارات الرشيدة، والإنجاز وفق مستوى الأداء المنشود والمخطط له سعياً للارتقاء.

ومن أجل ذلك لا بد من أن تمتلك المؤسسات والمنظمات رؤية استراتيجية واضحة المعالم فيما يتعلق بإدارة المعرفة فيها، سواء فيما يتصل بإنتاجها من خلال مصادرها الداخلية أو استقطابها والحصول عليها من المصادر الخارجية، وبالتالي توظيفها بما يقلص الفجوة المعرفية لديها.

وتتضح طبيعة المعرفة من خلال البيانات المعلومات والمعرفة التقنيات حيث أن الأنشطة هي التي تحدد العمليات مثل عمليات الإنتاج حيث تقدم بيانات 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 أو الأشكال داخلها ويتم ذلك من خلال تحليل هذه البيانات فإذا تم استغلال تلك المعلومات بالمنظمة فإنها تكون المعرفة للمنظمة ويمكن أن تنتشر تلك المعرفة بواسطة التقنيات المتعددة، ويمثل الاستغلال الأمثل للمعرفة مزايا تنافسية تتم من خلال عدد من العمليات التحويلية مثل تحليل البيانات والاتصالات لنقل المعلومات، وهذه العمليات يجب أن تتم إدارتها بكفاءة وفعالية كما يتطلب ذلك أيضاً استراتيجية لإرشادها وتوجيهها وأن تتكامل هذه الاستراتيجية مع رسالة المنظمة، وعلى ضوء ذلك يمكن ترجمة رسالة المنظمة إلى استراتيجية ثم إلى العمليات (رفاعي:2007م،10-11) .

ومن هنا يتضح لنا أهمية وضوح الرسالة بالتكامل مع أربعة عناصر لتحقيق النجاح لإدارة المعرفة وهي:

1- الإستراتيجية: وهي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف للمنظمة وسعياً لتحقيق الأهداف ويمكن حصر دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة كما يلي: صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة. - توجيه المنظمة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية، مثلاً الابتكار.

تساهم الاستراتيجية في تحديد المناطق ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة وعليه التركيز عليها لجمع المعرفة حولها وإن اختيار الإستراتيجية يدفع في اتجاه معرفة جديدة.

2- العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة.

3- الأشخاص: حيث يعد الجانب البشري هو الأهم في إدارة المعرفة، لذا يؤدون عدة أدوار في إدارة المعرفة وتتلخص في:

- تعد عقول وأفكار الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة.

- يساهم الفرد في إغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات.

- تقييم أو تعزيز وقبول أو رفض المعلومات، كي يتم تحويلها إلى معرفة.

3- التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دوراً هاماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، ويذكر دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة كما يلي:

- إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة نظراً للتطور التكنولوجي.

- مساهمة التكنولوجيا في تهيئة ملائمة.

وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف استراتيجية إدارة المعرفة على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز

على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة, حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.

ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة.

والجدير بالذكر أنه عند وضع الاستراتيجية لابد التعرف أولاً على حاجة المؤسسة ، هل تحتاج إلى استراتيجية كبيرة تشمل المؤسسة بأكملها أم التركيز على مناطق صغيرة، كما يجب الوقوف على العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية إدارة المعرفة والتي تتمثل في النقاط الآتية:

1. التعرف على استراتيجية المعرفة الحالية مثل الأهداف، التطبيقات المرغوبة ، التقنيات المتاحة.
2. التعرف على خصائص المنظمة من ناحية الابداع ، الميزة التنافسية عوامل المخاطرة.
3. تطبيق التحليل SOET من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات.
4. التعرف على الهيكل التنظيمي للمنظمة.
5. الثقافة التنظيمية بين أفراد المنظمة.

6. طبيعة المعرفة (صريحة ، ضمنية).

وهناك العديد من استراتيجيات ادارة المعرفة فبعضها يركز على المعرفة والبعض الآخر على العمليات التجارية، في حين أن غيرهما يركز على النتائج النهائية ، كما يمكن أن تعكس استراتيجيات ادارة المعرفة طبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وفيما يلي عرض لإستراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الباحثين وفقاً لترتيب زمني :

أولاً: وضع الباحث ويج Wiig في عام 1997م ستة استراتيجيات بحيث تعكس طبيعة المنظمات وقوتها وهي على النحو التالي:

1. استراتيجية المعرفة باعتبارها استراتيجية أعمال فهي تنظر للمعرفة كأنها منتج.

2. استراتيجية ادارة الموجهودات المعرفية (صريحة، و ضمنية) داخل المنظمة ويتم استغلالها بشكل كامل والعمل على زيادة قيمتها.

3. استراتيجية المعرفة الضمنية وهي تدعم العاملين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم كما تشجعهم على تقاسم المعرفة مع الآخرين.

4. استراتيجية خلق المعرفة وهي تركز على ابتكار المعرفة وخلق معرفة جديدة بالاعتماد على طرق البحث والتطوير ونجد أن هذا النوع من استراتيجية اعتمدها قطاع السوق فهو بمثابة ميزة تنافسية لهم.

5. استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها وتقديم الممارسات الأفضل لتحسن من جودة وكفاءة العمليات التشغيلية فيها.

6. استراتيجية المعرفة التي تركز على فهم الزبون وحاجته ليتم تزويده بما يرغبه (Wiig:1997,1-12).

ونلاحظ أن استراتيجية ويج قائمة على إدارة الأصول الفكرية وكذلك تنوع الاستراتيجيات الستة القائمة على المعرفة، فهي لا تركز على معرفة بعينها فهي تحرص على مسك المعرفة وابتكارها ونقلها وتقديمها كمنتج مناسب لفهم الزبون وحاجته وأن وجودها بشكل متكامل في منظمة ما يدعم نجاحها.

ثانياً: حدد الباحثون دي وويندler (Day&Wendler) في عام 1998م خمسة أنواع من استراتيجيات ادارة المعرفة والمطبقة في المنظمات والشركات الكبرى وهي على النحو التالي:

1. استراتيجية تحديد الممارسات الأفضل ونقلها خارج المنظمة عبر شبكة متفرقة من المواقع وهي تشبه استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها عند ويج Wiig.

2. استراتيجية خلق المعرفة وهي قائمة على المعرفة الحالية بحيث تستغلها بطريقة جديدة فمثلا حينما يتكون لدى منظمة معرفة بزيائنها ، واستطاعت المعرفة الحالية أن تكشف عن فجوة في السوق فإن هذا يسمح بتقديمها بشكل جديد.

3. استراتيجية قائمة على صياغة استراتيجية الشركة حول المعرفة ولعل نوضح ذلك من خلال شركة Monsanto والتي تضم

مجموعتين مختلفتين للأعمال، الأولى المجموعة الكيماوية تركز على الممارسات الأفضل والثانية مجموعة علوم الحياة وترتكز على الاعمال المستتدة على الإبداع ولاختلاف نشاطهم قررت الشركة الإبقاء على مجموعة علوم الحياة التي تركز على نشاط الأعمال.

4. استراتيجية توظيف الإبداع لتحقيق الأرباح من خلال تأسيس مركز تنافسي للشركة عن طريق زيادة الإبداع التقني وتقليل الوقت المطلوب للدخول إلى السوق ، ونجد هذه الاستراتيجية مشابهة لاستراتيجية خلق المعرفة عند ويج Wiig.

5. استراتيجية خلق معيار لاعلان ونشر المعرفة الخاصة بها على نطاق واسع ولعلنا نوضح ذلك من خلال ما قامت به شركة Netscape بنشر شفرة مصدرها وجعلها متاحة مجاناً مما جعلها مستخدمة على نطاق واسع مما زاد بصورة غير واضحة أرباحها وتشبه هذه الاستراتيجية استراتيجية إدارة الموجودات الفكرية عند ويج (Day:1998,19-25).

نلاحظ أن استراتيجية دي ووينلر قائمة على تطوير أفضل الممارسات كما نلاحظ التشابه الكبير بين هذه الاستراتيجيات الخمس واستراتيجيات ويج Wiig وخاصة فيما يتعلق بنقل المعرفة وتحويلها، وخلق المعرفة القائمة الإبداع مما يتيح خلق معرفة جديدة وكذلك استراتيجية إدارة الموجودات الفكرية والتي تركز على زيادة قيمتها.

ثالثاً: اقترح الباحث زاك Zack في عام 1999م نوعين من استراتيجية ادارة المعرفة وهي على النحو التالي:

1. استراتيجية ادارة المعرفة القائمة على المحافظة فهي تتمثل في المنظمات التي تستغل و توظف المعرفة الداخلية.

2. استراتيجية ادارة المعرفة القائمة على المبادرة فهي تتمثل في المنظمات أكثر أبداعاً في تحدي واستكشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها (Zack:1999,1-10).

مما تقدم نلاحظ أن استراتيجية زاك Zack قائمة على اتجاه المنظمات على المحافظة على المعارف الموجودة بها وربطت بينها وبين النتائج النهائية المتحصل عليها مثل زيادة رضا الزبون، تطوير افكار جديدة وطرحها في السوق بشكل سريع ، مع التركيز على العمليات الداخلية في تقاسم الممارسات الأفضل ، وتخفيض التكاليف، وتحسين الكفاءة، كما أشار زاك الى أن المنظمات التي تتغير فيها المعرفة بسرعة كبيرة فأنها تعد منظمات تمتلك الجسارة والأقدام على الابداع وابتكار المعارف الجديدة.

رابعاً: اقترح Hansen وزملائه في عام 1999م نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة وهي على النحو التالي:

1. الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية وقد أشار إلى استخدام المنظمات إلى استراتيجيتين مختلفتين:

❖ الاستراتيجية الترميزية وتقوم على خزن المعرفة في قواعد بيانات مختلفة يمكن الوصول إليها من قبل أي موظف في المنظمة.

❖ الاستراتيجية الشخصية وهي مرتبطة بالشخص الذي طورها ويتم تقاسمها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص.

ومن الملاحظ أن هاتين الاستراتيجيات لا تلغيان دور الحاسب ولكنها تعده من الأدوات المساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها كما أنها تركز على الحوار بين الأشخاص ونجد أن أغلب المنظمات الناجحة استخدمتا الاستراتيجيتين معاً بحيث أن تكون واحدة رئيسية والأخرى داعمة والاستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تكون منتجاتها عالية أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتج حسب الطلب.

2. استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب وقد ميز بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة هما:

1, استراتيجيات جانب العرض وتميل إلى توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة ، وبالتالي فهي تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

2. استراتيجيات جانب الطلب وتميل إلى تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وبالتالي فهي تركز على آليات توليد المعرفة (Haggie:2003,10-20).

ومن الملاحظ أن الاستراتيجية الأولى تصلح للمنظمات الاستشارية التي تسوق حلول المعرفة بينما الثانية تصلح للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع وعلى ضوء ذلك نجد أن دمجها معاً أفضل في

قطاع الأعمال ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمنظمات.

خامساً: وضع Binney استراتيجيية الطيف الموسع لأنواع إدارة المعرفة في عام 2001م فقد اشتملت على ستة استراتيجيية من إدارة المعرفة وهي على النحو التالي:

1- استراتيجيية إدارة المعرفة المعاملاتيية وتقوم على التفكير والمنطق المستند على تجسيد المعرفة بإستخدام التقنيات.

2- استراتيجيية إدارة المعرفة التحليليية وهي تركز على المعلومات المتعلقة بالزبون وتستمد المعرفة من مصادر خارجيية مثل مستودع البيانات.

3- استراتيجيية إدارة المعرفة لإدارة موجودات المعرفة والتي تخلق غالباً كنتاج ثانوي يمكن إعادة استخدامها بطرق مختلفة.

4- استراتيجيية إدارة المعرفة المستندة على العمليية وهي تقوم على تشفير وتحسين ممارسة الأعمال وتقاسمها والمشاركة في العملييات التي تم تحسينها داخل المنظمة على سبيل المثال إعادة هندسة عمليية الأعمال.

5- استراتيجيية إدارة المعرفة التطويريية وذلك من خلال تأهيل عمال المنظمة وتطوير قدراتهم بالتدريب والتعليم.

6-استراتيجية ادارة المعرفة الإبداعية وذلك من خلال بناء البيئة التنظيمية التي تشجع على خلق المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير والتعاون وتقاسم تلك المعرفة (Binney:2001,33-42).

من الملاحظ أن استراتيجية طيف تتشابه مع استراتيجية موجودات المعرفة وادارة الموجودات الفكرية عند ويج ، وكذلك استراتيجية ادارة المعرفة الابداعية واستراتيجية قيادة المنتجات كما نلاحظ أنها تبدأ إدارة المعرفة الصريحة وتنتهي بإدارة المعرفة الضمنية والتي تهدف إلى استثمار تلك المعرفة وحث العاملين على تقاسم معارفهم مما يسهم في خلق معرفة جديدة.

2-2- 18 مبررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة:

أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (الرفاعي وياسين) وغيرها من الدراسات والتي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد، يمكن أن نجملها فيما يلي:

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.

* 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.

* 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.

* 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.

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

* 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.

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

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

* 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 (حجازي، 2005:35).

2-2-19- إدارة المعرفة في المصارف :

إن ظهور المنظمات المستندة على المعرفة في القطاعات البنكية والمالية بسبب ارتباط هذه القطاعات بالمعرفة المتخصصة في كل أبعادها وعناصرها ولطبيعة الصناعة البنكية التي تركز على إنتاج وتقديم الخدمات البنكية والمالية الشاملة إلى العملاء في المكان، وفي البنوك تأخذ المعرفة التنظيمية (المتخصصة والفنية والتنظيمية) الممزوجة بالخبرات الميدانية المتراكمة بعد الشكل والإطار أو السياق وبعد المحتوى أو المضمون، ومن ثم يصبح دور إدارة المعرفة هو تطوير المحتوى والإطار وتشكيلهما في توليفة واحدة لتمكين إدارة البنك والعاملين من إنجاز الأنشطة البنكية المتخصصة من إدارة الأصول والخصوم، وتخطيط وتقييم الخدمة البنكية بجودة عالية. وتقديمها للمستفيد النهائي وتعزيز القدرة التنافسية للمصرف.

من هنا أصبحت المعرفة القوة الرئيسية لأي مصرف، وأصبحت البنوك القوية هي البنوك العارفة ولم تعد قوة أي مصرف تقاس بحجم أصوله، أو بإجماليات نشاطه، ولكنها تقاس بما لديه من عقول مبدعة قادرة على التفكير والتطوير والابتكار وإدارة عمليات التغيير بنجاح، وفي الوقت ذاته قادرة وراغبة في صناعة المزايا التنافسية. فالبنوك القادرة على صنع المزايا التنافسية، هي وحدها القادرة على الاستمرار والبقاء في عالم المال، وهي بذلك في حاجة دائمة إلى العقول البشرية. العقول القادرة على أن تستوعب تجربة

الماضي، وتحلل ظروف الحاضر، وتستشرف آفاق المستقبل، لذا أصبح التفكير، والعمل الإبداعي، وقيادة عمليات التحسين والتطوير أمراً لصيق الصلة بمسقبل أي مصرف. ويقول السيد (AnneRaynesjo) نائب رئيس مجموعة الأعمال المرتكزة على المعرفة في مصرف امبريالي التجاري الكندي (CIBC) " إن إحدى المقومات الرئيسية لأصول المعرفة للمنظمة قدرتها على الابتداع المتواصل لتطوير منتجاتها وخدماتها الابتكارية.

ملخص الفصل الثاني:

إن ما يمكن قوله كمحصلة استقرائية لعناصر الفصل الثاني يؤجز في كون إدارة المعرفة هذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينيات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد. وهذا ما سنبرزه في الفصل الثالث.

المبحث الاول

الميزة التنافسية

3-1-1 تمهيد:

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لا بد وأن نقلني الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بها:

1- القدرة التنافسية:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف. والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون .

2- الريادة:

إن الريادة هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، وكما أنها تعني إدارة الموارد بكفاءة متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد.

3- الميزة التنافسية:

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية لا بد وأن نقلني الضوء على مصدر هذا المفهوم لنعود إلى وقت ليس ببعيد حيث كان مفهوم "الميزة التنافسية" هو حجر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصص وتقييم العمل ويتجسد ذلك في كتابات ريكاردو.

وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية حيث أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية مثل تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية منذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام ينصب حول الميزة التنافسية.

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق. وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدعوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار. و هناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها

استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة.

ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) .

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي فداخلياً تبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات و الموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع... الخ، مقارنة مع المؤسسة الذي لا تعترف بهذه القدرات ولا تثمنها التثمين المطلوب.

والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات.

ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية

سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة. وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير.

3-1-2 تعريف الميزة التنافسية:

وجد مختلف الباحثين وأصحاب التخصص، صعوبة في تحديد مفهوم التنافسية أو الميزة التنافسية، فكل عرفها حسب وجهة نظره ورأيه، وتوجهه الإقتصادي. وسنقوم بسرده أهم التعاريف لها.

يعرف (M.Potrer) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (1).

(1) M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48 [1]

ويوضح (Heizer.and.Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويعرف علي السلمي: الميزة التنافسية بانها هي المهارة أو التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون[1] ومن هذا التعريف نستنتج النقاط التالية:

◆ الميزة التنافسية تتكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل ذات الطابع البشري كالمهارات والقدرات، وذات الطابع المادي كالمواد الأولية والتكنولوجيا.

◆ يتم إكتساب الميزة التنافسية من أجل تحقيق هدفين أساسيين (إنتاج منافع للزبائن، و تأكيد حالة من التميز).

ويوضح تعريف نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس[2].

[1] علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

[2] نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

وتعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

1- حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

2- الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.

3- إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها وإغائها.

3-1-3 خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

1. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.

2. أن 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 و موارد 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 أخرى.

5. أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد(1).

3-1-4 مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و نذكر منها ما يلي:

أ. الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: BritishAirway الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد"(2).

(1) د. طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2-2009-عمان الاردن.ص309

(2) د.نورى منير-مداخلة بعنوان ادارة العلاقة مع الزبائن كاداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال المتطلبات والتوصيات.

ب. الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية وتتلخص في مايلي

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم. الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ج. المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة.

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي :

1- المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب

التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير والإبداع و المعرفة.

2- المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

ويمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

3-1-5 أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل التالية (الشيخ و بدر، 2004)

1. الكفاءة المتفوقة و هي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة كما أن الإستراتيجية التنافسية ، والهيكل التنظيمي المناسب، وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة ، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين.

2. الجودة المتفوقة تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن، و مستوى أداء هذه المنتجات والخدمات. و الجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة و تقليل الجهد و الوقت الذي يصرف في

إصلاح عيوب المنتج، و لا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك و إرضائه بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة.

3. الإبداع و التفوق و يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين .

4- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، و الاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادراً على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات و الأذواق و إلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكدا و غير مطلوب من العملاء .

3-1-6 أبعاد الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى الزبون ، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

أ. القيمة المدركة لدى الزبون: يمكن للمنظمات إستغلال إمكانيتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات ، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية أي الوصول إلى إدراك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.

ب . التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسرعة تقليدها أو صنع نسخة منها.

3-1-7. أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

1- ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على «ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس. و حتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة في «مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة مراقبة الإجراءات»

2- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. وتتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجنيد مواردها؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون، توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يتطلب ذلك مواد أولية ذات جودة عالية وسعر مرتفع وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى؛ ويعزى ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وعليه ضرورة

الرفع من درجة التميز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلا، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين والإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس؛ لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة تميز نشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في المستوى نفسه مع منافسيها. (1)

ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

أ- التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

.(1) PORTER Michael l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé /

Paris: Inter-edition, 1986, p85, pp129-136

وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحنى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

2- إستراتيجية التميز والاختلاف:⁽¹⁾ يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

2- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء)⁽²⁾.

¹ نفس المرجع السابق، ص 118-120.

² نفس المرجع السابق، ص 121-124.

ب- الإطار الوطني:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائج إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها⁽³⁾.

ج- مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع: ⁽⁴⁾

* **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

³ عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص 61.

⁴ عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 48.

* *معدات الإنتاج:* تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

* *الموارد المالية:* تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2- الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

* *الجودة:* تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

* *التكنولوجيا:* إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

* *المعلومات:* في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا

متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

* *المعرفة:* تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدّها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

* *معرفة كيفية العمل:* أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

3- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

* *الكفاءات الفردية:*⁵ تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer"، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

⁵ عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 57-58.

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

* *الكفاءات الجماعية أو المحورية*⁶ تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها. "*J.Larregle*"

كما تعرف أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص التكنولوجيات الفائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على

⁶ نفس المرجع السابق، ص 59-61.

التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة.

تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

1. تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

2. تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.

3. يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

أ. تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.

ب. الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.

ج. اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.

د. الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكاً للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند

استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

تهدف المؤسسة للحياسة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز :-

أ.خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.

ب.تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

8-1-3 محددات الميزة التنافسية

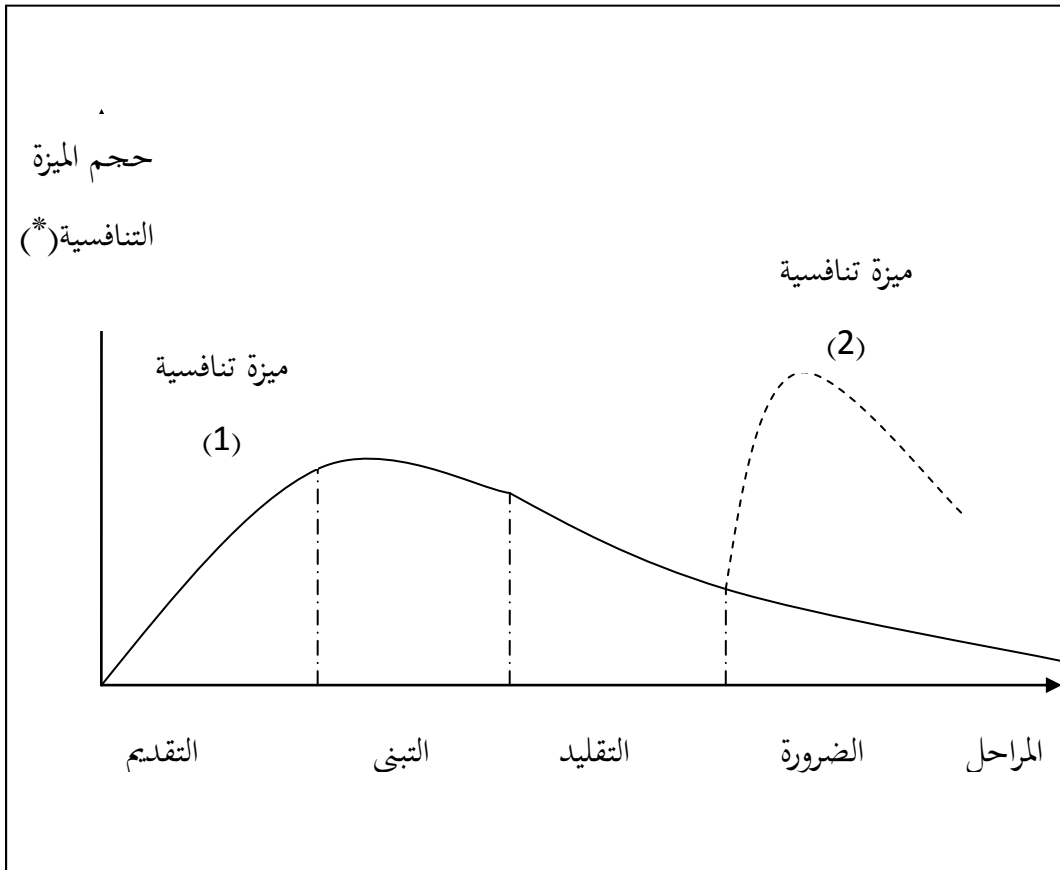
تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين هما:

1- حجم الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية دورة حياة مثل دورة حياة المنتجات والخدمات

كما هو مبين في الشكل الآتي:

شكل رقم 3: دورة حياة الميزة التنافسية



(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/ أو سعر مرتفع

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 86.

أ- مرحلة التقديم:

تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية باعتبارها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن تزايداً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك إلى القبول الذي تحظى به من طرف عدد متزايد من العملاء.

ب- مرحلة التبني:

في هذه المرحلة تعرف الميزة إستقراراً نسبياً من حيث الإنتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

ج- مرحلة التقليد:

تعرف الميزة خلال هذه المرحلة تراجعاً وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.

د- مرحلة الضرورة :

تأتي هنا ضرورة تحسين وتطوير الميزة الحالية بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية وفي حالة لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد.

إن المؤسسة مطالبة بمتابعة دورة حياة الميزة التنافسية لأنه من غير الممكن الحيابة على ميزة تنافسية إلى الأبد ومعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

2- نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، ويتشكل نطاق التنافس من ثلاثة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:

أ- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة المصرفية والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- **درجة التكامل الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج- **البعد الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، و يسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتظهر أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

المبحث الثاني

المنافسة البنكية وأثرها على النشاط الإقتصادي

3-2-1 مقدمة:

تعتبر المنافسة أحد أهم العوامل المحددة للمحيط الذي تحاول من خلاله مختلف المؤسسات ومنها المصرفية إثبات وتطويع تواجدها عن طريق التأقلم مع تعقد معطياته ، وهذا ما جعل النظريات الإقتصادية تهتم بشكل كبير بموضوع المنافسة بهدف إعطاء مفهوم واضح لها.

3-2-2 ماهية المنافسة البنكية:

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين أو السباق للوصول إلى هدف ما، ويعرف legolven المنافسة على أنها النظام الذي يسعى من خلاله مختلف المتعاملين الإقتصاديين داخل سوق واحدة إلى تصريف السلع والخدمات التي تم إنتاجها بهدف إمتلاك ميزة عن باقي المتدخلين¹.

المنافسة تعبر عن التسارع الذي يتم بين مختلف المتعاملين الإقتصاديين، من خلال عرض وبيع السلع التي يتم إنتاجها بهدف تعظيم سلطتها داخل السوق.

¹ لقام حنان، المنافسة البنكية ، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي مصطفى إسطنبولي-معسكر -، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، الجزائر ، 2004-2005 ، ص12.

كما يمكن تعريف المنافسة بأنها عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية ، الحركية والتممية في أي قطاع إقتصادي، وهذا من خلال الأسعار والتطوير والرفع من جودة الخدمات ...الخ².

وبالتالي يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي عبارة عن تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية أومنتجات بديلة لها ، بهدف التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي، حيث تسعى كل مؤسسة إلى جلب أكبر عدد من العملاء لصالحها وذلك من خلال عدة وسائل كتخفيض التكاليف وإستعمال التكنولوجيا العالية ، تحسین جودة المنتجات وحسن معاملة العملاء...الخ³.

تعتبر المنافسة البنكية عن الإجراء الذي تسعى من خلاله كل مؤسسة بنكية إلى التأقلم مع التطورات الدائمة على مستوى السوق من خلال المحافظة على العملاء الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء المرتقبين والإستجابة لطباتهم المعقدة والمتغيرة بإستمرار.

3-2-3 مفهوم الميزة التنافسية :

الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل البنك إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون

² Hamidouche fouzia, **analyse de la concurrence dans l'industrie bancaire compartiment**

Du credit hypothécaire,mémoire de fin d'études en vue de l'obtenir du diplôme de magistere,non publié, école superieure de commerce, alger,2001:p06.

³ محسن زوييدة ،المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية ،بشار ،24-25 أفريل 2006،ص02.

بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹.

الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس².

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزه واختلافه عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون³.

نلاحظ أن m.Porter يركز في تعريفه على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس، في حين يركز التعريف الثالث على خلق القيمة للعميل.

يقصد بالميزة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه ، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسوه عن القيام بمثلها⁴.

1 M.porter,l'avantage concurrentiel , dunod , paris , 1999,p49 .

² نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 104.

⁴ طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق، ص 117.

كما يعرف آخرون الميزة التنافسية على أنها تمثل قدرة البنك على إكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة¹.

إن الميزة التنافسية عمالية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج ، ويمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن².

وإنطلاقاً من هذه التعاريف يمكن القول أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك التميز الذي تحوزه المؤسسة المصرفية عن منافسيها حيث يمكنها من الاستفادة من عدة مزايا منها:

- الحصول على أرباح مرتفعة.
- تطبيق أسعار تنافسية منخفضة.
- الحصول على حصة سوقية أكبر.
- تحقيق النمو والبقاء أكبر ما يمكن.

كما أنها تتمثل في مدى قدرة البنك على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعله في مركز أفضل من منافسيه.

ويمكن القول أن للميزة التنافسية شقين، الأول وهو قدرة التميز على المنافسين، والثاني هو القدرة على مغالبة فاعلة مؤثرة للعملاء ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ، ويؤدي النجاح في الشقين معاً إلى نجاح في تقديم

¹ زيدان محمد، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك ، 04/09/2005. www.sarabite.com

² أحمد سيد مصطفى ،التنافسية في القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة، 2003، ص 12.

منفعة أعلى للعميل، ومن ثم إرضاءه وهذا بدوره يقود إلى ولاء العميل ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية. وعليه يمكن للمؤسسة المصرفية تحقيق نشاطاتها بأفضل تكلفة وتدعيم تميزها في السوق من خلال معرفة سلسلة قيمها. " نموذج porter لسلسلة القيمة".

إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها الطريقة التي تسمح بإجراء التحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها ، وذلك بهدف فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، يساعد هذا النموذج المؤسسات في فهم وإكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات. ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر ، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها porter أنشطة القيمة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما¹:

1- أنشطة القيمة الأولية: وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المؤسسة من منافسيها²، أي أنها

¹ بن نافلة قدور و عرابة رباح ، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية- واقع و تحديات- ،جامعة الشلف، يومي 15/14 ديسمبر 2004، ص 512.

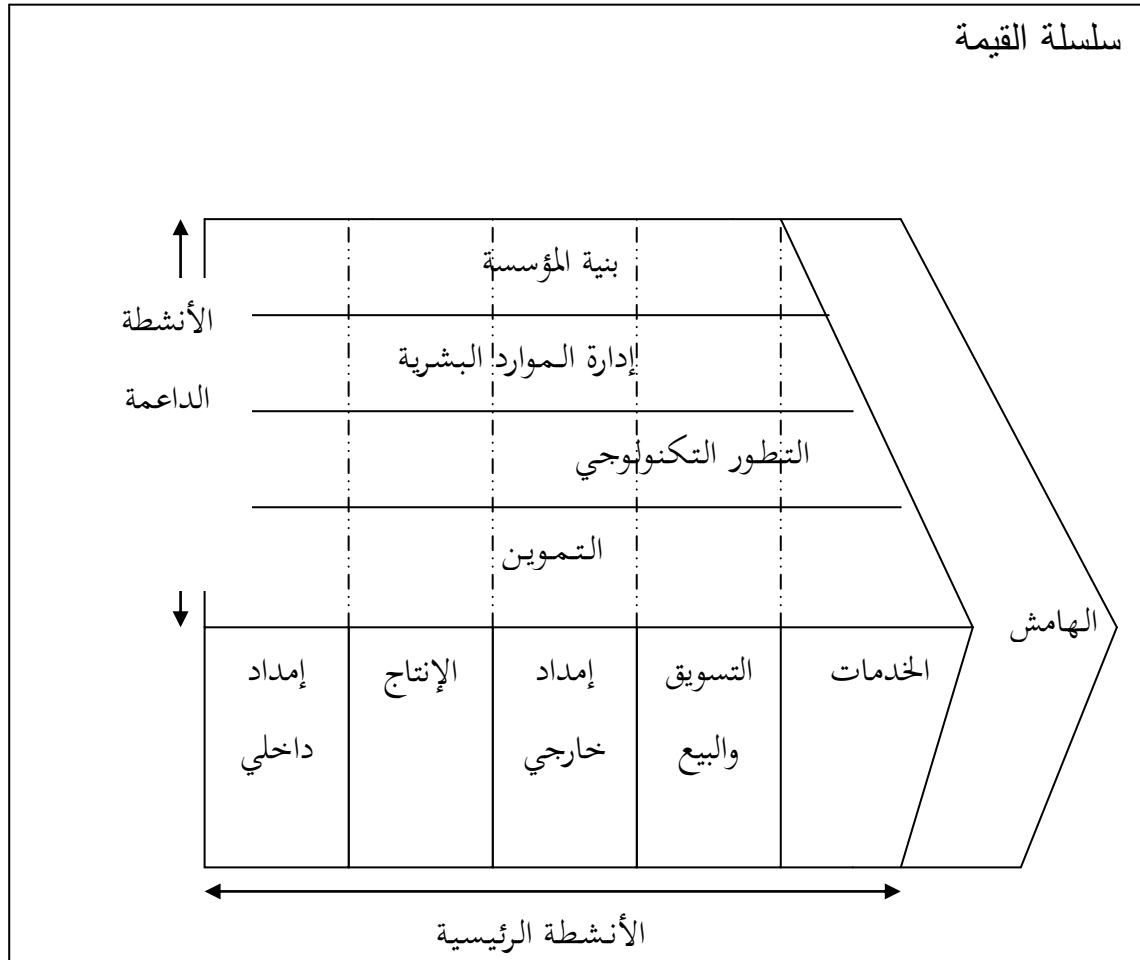
² معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002، ص 10.

الوظائف الأساسية في المؤسسة المصرفية والتي تتمثل أساسا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية وتسويقها.

2- أنشطة قيم الدعم: وهي توفر المدخلات والبيئة الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ، ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة.

وتتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيم الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل التالي.

شكل رقم 4: سلسلة القيمة



Source :M. porter, la concurrence selon porter, édition village mondial, paris, 1999:p85.

3-2-4 أهمية إكتساب وتطوير الميزة التنافسية:

أ. أهمية الميزة التنافسية في البنوك :

في ظل التحديات التنافسية التي نتجت عن تحرير الخدمات المصرفية فإن إكتساب الميزة التنافسية وتطويرها يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه، حيث ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي بسعر مناسب وفي وقت ومكان مناسبين ، وبالتالي فهي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة البنك تنسيقها وإستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء - في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة - تلبي إحتياجاتهم أعلى مما يحققه المنافسون.
 - التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.
- فلقد أكد m.porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي بإمكان البنك أن يخلقها لعملائه ،ويمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم خدمات مصرفية متميزة مقارنة بالمنافسين ومن هنا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

1- ميزة التكلفة الأدنى:

وهي الميزة التي يمكن للبنك أن يحوز عليها إذا كانت تكاليف إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته أقل ما يمكن ولا يمكن أن تنخفض التكاليف إلى حدها الأدنى بصفة آلية، بل ينتج ذلك عن تسيير قدرات ومهارات المسيرين تسييرا فعالا وهذا بالإستناد إلى مجموعة من العوامل كالتحفيز، التكوين...الخ.

2- ميزة الجودة العالية:

حيث يتفوق البنك بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة وذات قيمة كبيرة في نظر العملاء على المنافسين.

ب. مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك :

تسعى البنوك على إختلاف أنواعها إلى إمتلاك الميزة التنافسية وذلك برفع كفاءة وفعالية أداؤها، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تتميتها والمحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء بإستمرار أو من خلال تبني أساليب الإبتكار والتطوير.

1- مدخل تلبية حاجات العملاء:

لكي تنجح البنوك في إختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الإقتصادي الجديد عليها أن تعمل بإستمرار وبإستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إن الإنفجار المتزايد في عدد المؤسسات المصرفية والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، جعل هدف كسب ولاء العملاء وإستمرارية تعاملهم مع البنك هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه، مما يستوجب دراسة وتحليل تلك الإحتياجات من خلال بحوث التسويق ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي¹:

أ- تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على إمتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن المنافع القادرة

¹ محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي ، مرجع سابق، ص107.

على تحقيق الإشباع لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة بإستمرار من خلال الخدمة المقدمة.

ب- سرعة الإستجابة في تلبية الحاجات: وذلك من خلال تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب أي:

- تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية متميزة عن ما يقدمه المنافسون.
- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وفي حدود إمكانيات العملاء.

ج- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: بمعنى قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات المصرفية بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد أو بنك الجلوس وغيرها.

2- مدخل تنمية القدرات التنافسية:

تعد القدرات التنافسية عاملا هاما في تحديد مدى نجاح البنك حيث تؤدي تتميتها إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم من خلال تقديم خدمات أفضل ومتميزة دائما وتتمثل تلك القدرات في¹:

أ- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن

¹ سمالي يحضيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،يومي 22-23 أبريل 2003، الكتاب الثالث ،ص 176.

مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها.

ب- الإنتاجية: يؤدي الإستثمار والإستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة ، مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.

ج- الزمن: يعتبر الزمن في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس عنصر الزمن كالاتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق ويتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية.
- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات.
- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.

د- الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن إستمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

3-2-5 أنواع المنافسة البنكية :

هناك عدة أشكال للمنافسة البنكية ، وتختلف هذه الأشكال حسب الطريقة وكذلك حسب حالة السوق.

أولاً: حسب طريقة المنافسة

تنقسم المنافسة إلى قسمين منافسة سعرية ، وأخرى غير سعرية.

1- المنافسة السعرية:

وهي تركز على السعر الذي يمثل الأداة النقدية التي تعبر على القيمة أو تكلفة المنتجات أو الخدمات لذلك على الموردين تغطية المصاريف المتحتملة وتحقيق الأرباح التي قد تكون أهميتها مرتبطة بإشتداد المنافسة.

فالمنافسة السعرية تتجلى في سعي المتنافسين إلى كسب أكبر حصص في السوق البنكي عن طريق تخفيض الأسعار²، وذلك فيما يتعلق مثلاً بالعمولات أو بالفوائد المفروضة على القروض، كما تكون هذه المنافسة كذلك عن طريق الرفع من أسعار الفوائد الممنوحة على الودائع.

2- المنافسة غير السعرية:

وهي لا تركز على السعر ، بل تركز على وسائل أخرى كالإعلان والترويج للخدمات المقدمة وجودتها، وكذا العمل على توفير الراحة

¹ طارق عبد العال حماد، التحليل الفني و الأساسي للأوراق المالية،الدار الجامعية ، مصر ، ص 60 .

للعلاء بهدف جذبهم ، وتعتبر هذه المنافسة أكثر فعالية وهي أحسن طريقة يمكن للبنوك إستعمالها للتنافس على جلب العملاء.

ثانيا: حسب حالات السوق

حسب وضعية السوق وعدد المتعاملين فيه تأخذ المنافسة شكلين منافسة كاملة وأخرى غير كاملة:

1- المنافسة الكاملة (التامة):

هو الشكل الذي تركز عليه النظرية النيوكلاسيكية وقانون العرض والطلب ، فهو يمثل شكل المنظمة الاجتماعية التي تنظمها قواعد محكمة بهدف وضع شروط عادلة تحكم طابع المنافسة بين المتعاملين يتشكل هذا النوع من المنافسة عندما تسود السوق مجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

أ- وجود عدد كبير من المتعاملين في السوق من بائعين ومشتريين وفي هذه الحالة لا يمكن عرض إلا كمية ضئيلة من الكميات المنتجة في السوق ، كما لا يمكن التأثير في سعر المنتج حيث يسود السوق في هذه الحالة سعر واحد يقبله كل منتج ، وهذا السعر مساويا للإيراد الحدي والإيراد المتوسط .

ب- التجانس والتماثل التام للسلع والخدمات المعروضة في السوق: حيث أن المنتجات التي يتم عرضها داخل السوق تكون متماثلة ومتطابقة ونظرا لذلك فإن المستهلكون لا يهتمون بهوية المنتج.

¹ Hamidouche fouzia,op cit :p07 .

ج- حرية الدخول والخروج من السوق: حيث لا توجد أي حواجز أو عقبات من طرف المؤسسات العاملة بالصناعة قد تعيق دخول مؤسسات جديدة للسوق، وفي نفس الوقت لا توجد حواجز أمام المؤسسات للخروج من السوق، إذا كان الإنتاج غير مربح.

د- شفافية السوق (العلم بكل ظروف السوق): حيث أن كل منتج أو مستهلك يتوفر على كل المعلومات عن المنتجات والخدمات المعروضة وأسعارها.

2- المنافسة غير الكاملة:

حيث تعتمد بشكل كبير على عدد المؤسسات المنتجة وطبيعة السلع المعروضة داخل السوق سواء كانت متماثلة أو غير متماثلة وهي تأخذ الأشكال التالية:

أ- الإحتكار:

يعتبر الإحتكار الحالة النقيضة للمنافسة التامة، وهو يتميز بوجود متعامل واحد في السوق بإعتباره يمثل القطاع ككل حيث يقوم بعرض مختلف سلع وخدماته ويقوم بمراقبة السوق. وتعتمد وضعيات الإحتكار على تثبيت الأسعار إلى أعلى مستوى من السعر الذي يتم تحديده في نموذج المنافسة الكاملة.

ويكون الإحتكار مطلقا إذا ما توفر الشرطين التاليين:

- عدم وجود سلع بديلة للسلع المعروضة.

- وجود حواجز تعيق دخول المنافسين إلى السوق.

ب- المنافسة الإحتكارية:

يجمع هذا النموذج بين الإحتكار الذي يتحقق على المدى القصير وذلك عندما يتحصل مختلف المتعاملين داخل السوق على أكبر مردودية ممكنة من جراء قوة طلب العملاء بسبب التمييز في عرض المنتجات, كما أنه يقترب من شروط المنافسة الكاملة, وذلك من خلال السماح بعرض منتجات بديلة عن المنتجات الموجودة من طرف عارضين جدد عند دخولهم إلى السوق.

ج - إحتكار القلة:

وهي الحالة التي يسيطر فيها عدد قليل من البنوك الضخمة على حصص كبيرة من السوق البنكي, ويقوم هذا النوع من المنافسة - أساسا - على مدى سيطرة عدد من المؤسسات على صناعة ما بغض النظر عن عدد المؤسسات الموجودة في السوق.

3-2-6 أدوات المنافسة البنكية:

إن الحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء يمثل الهدف الأساسي الذي تتنافس من أجله البنوك التجارية فيما بينها سواء كان هؤلاء العملاء من أصحاب الودائع, المدخرين أو المودعين أو من طالبي القروض (المستثمرين).

ومن أجل تحقيق هذا الهدف, تستعمل البنوك مجموعة من الوسائل والأدوات التي يتم من خلالها التنافس, يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: رأس المال

يعتبر رأس المال بالنسبة للبنك مؤشراً لمدى المتانة المالية للبنك ودرع واقى للمودعين من مخاطر سوء الإدارة , فكلما كان رأس مال البنك كبيراً كلما زادت ثقة العملاء في هذا البنك , وكلما زاد إقبالهم على التعامل معه , لذلك فإن البنوك تتنافس على زيادة نسب رؤوس أموالهم من أجل كسب ثقة العملاء وولائهم.

ثانياً: السعر

تظهر المنافسة البنكية عن طريق السعر فيما يلي:

1- أسعار الفائدة على الودائع: بهدف إغراء جمهور المدخرين بإيداع أموالهم لدى البنوك، تتنافس هذه البنوك على رفع أسعار الفائدة على الودائع.

2- أسعار الفائدة على القروض: بحيث تتنافس البنوك على تخفيض هذه الأسعار إلى أدنى نسبة ممكنة من أجل تشجيع المستثمرين على الإقتراض.

3- تخفيض العمولات المفروضة على الخدمات البنكية الثانوية.

تعتبر المنافسة عن طريق السعر محدودة نوعاً ما، وهذا راجع لمجموعة اللوائح والقواعد التي تضعها العديد من دول العالم من أجل تحديد الحدود الدنيا والقصوى لأسعار الفائدة ، بهدف حماية المودعين والبنوك نفسها من المنافسة ، وهذا ما يقيد حرية البنوك في التنافس بالأسعار.

ثالثا: استعمال التكنولوجيا

أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها وإستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للمنشآت البنكية¹، فكلما أدخل البنك وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء والسهولة في المعاملات وبالتالي الحصول على المزيد من العملاء. كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم وإبتكار خدمات بنكية جديدة ، وهذا ما يعد عنصرا آخر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك².

رابعا: تسويق الخدمات

إن التسويق الفعال للخدمات البنكية يساهم في جذب إنتباه العملاء وإثارة رغباتهم وميولهم ، ويشمل الترويج للخدمة من خلال التعريف بالخدمة المقدمة وبمزاياها وقدرتها على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم وذلك بإستعمال مختلف وسائل الإعلان والإعلام...الخ.

كما يشمل التسويق المصرفي أيضا توزيع الخدمات البنكية وهو يعتمد في ذلك على الإنتشار الجغرافي لفرع البنك ومدى ملائمة مواقعها وقربها من العميل، بحيث تتجلى المنافسة في هذا المجال في التنافس على فتح أكبر عدد ممكن من الفروع وإنتشارها بشكل واسع إضافة إلى إختيار أحسن المواقع لهذه الفروع وأنسبها للعميل وكذا تقديم الخدمات في أنسب الفترات وبأعلى جودة.

خامسا: حسن المعاملة :

¹ إبتهاج مصطفى عبد الرحمن ، إدارة البنوك التجارية ،مرجع سابق،ص 181.

² محسن زوييدة ، المنافسة بين البنوك الخاصة و العمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري ،مرجع سابق،ص 06.

إن حسن معاملة موظفي البنك للعملاء وحسن إستقبالهم والتشاور معهم تلعب دورا كبيرا في جذب العملاء وجعلهم يقبلون على البنك والتعامل معه ، حيث يمنحهم ذلك الشعور بالراحة والثقة والأمان ، ولذلك تتنافس البنوك على توفير كل ما هو مريح للعملاء أثناء تواجدهم في البنك ، ومن ذلك نذكر:

1- حسن الإستقبال والبشاشة وإحترام العملاء.

2- تجهيز قاعات الإستقبال بأحدث التجهيزات، وبوسائل مريحة.

3- توطيد العلاقات الشخصية مع العملاء.

معايير و مؤشرات جودة الميزة التنافسية:

قبل الخوض في مؤشرات جودة الميزة التنافسية تجدر الإشارة إلى التطرق إلى معايير الميزة التنافسية.

أ. معايير الميزة التنافسية: تعتبر معايير الميزة التنافسية من مؤشرات جودة الإدارة، و تتمثل في النقاط التالية: (1)

- مدى تبني مفهوم و أسلوب الجودة الشاملة.

- مدى تبني مفهوم و أسلوب التجديد.

- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و تكوين رأس المال الفكري.

(1) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، ط 3، بدون دار نشر، سنة 2000 ، ص 48

- السعي المستمر حول الاستجابة لحاجات و رغبات الزبائن و التكيف مع متغيراتها.

- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات؛- مدى فعالية إدارة التكاليف.

- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية، المحلية، الإقليمية و العالمية.

ب. مؤشرات جودة الميزة التنافسية: أما فيما يخص جودة الميزة التنافسية فهي تعود للمؤشرات التالية:

1. مصدر الميزة: و التي يمكن ترتيبها وفق لأنواعها و ذلك إلى درجتين : (1)

مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل التي يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة.

مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج و الذي يصعب تقليده ،حيث توافر المهارات و القدرات العالية و البحوث تتطلب وقتا كبيرا من جهة المنظمات المنافسة.

و عليه نقول أن المزايا ذو المرتبة المنخفضة أقل قابلية للاستمرار أو التواصل مقارنة بالمزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات التي تعبر عن المرتبة المرتفعة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100

كلما امتلكت المنظمة أكثر من ميزة تنافسية، مكنها ذلك من البقاء و الحفاظ على مكانة التفوق لأنه حتى التقليد لهذه الميزات يكون أمرا صعبا يتطلب الوقت بينما الحيازة على ميزة واحدة يمكن تقليدها و يصبح من الضروري البحث عن ميزة أخرى.

3. درجة التحسين و التطوير و التجديد: يعتبر التطور السريع في عالم الأعمال تحديا أكثر منه فرصا للمنظمات ذات الميزة التنافسية مما يؤدي إلى تدهور هذه الميزة، و عليه يتوجب العمل باستمرار نحو التحسين والتطوير و التجديد بهدف إيجاد ميزات تنافسية أخرى و تطويرها.

3-2-7 قواعد صناعة المزايا التنافسية للمصارف:

ان المصارف و المنظمات كيانات قائمة على الثقة، و الثقة تكتسب و تنمو و تزداد و تدعم دعائمها بالاحتكاك و بالتعامل، و تكتسب المصارف مراكزها و سمعتها مع ازدياد الثقة فيها و مع نمو تراكمات عناصر متمثلة في : السرعة الفائقة التي لا تحتمل أي تأخير، و الدقة الفائقة التي لا تتضمن أي قصور أو احتمال لأي خطأ، و الإشباع المتكامل لاحتياجات و رغبات العملاء و بما يضمن استمرارهم في التعامل مع المصرف، وولائهم و تأييدهم لسياسته، فالمصرف يعتمد على ثلاث قواعد ارتكازية حاکمة و متحكمة في كل شيء لديه و هي :

القاعدة الأولى: جذور عميقة ضاربة في أعماق الماضي، يستلهم منها الخبرة و العظمة و يستمد منها الحكمة و الرشاد و يضع من تعاريفها تاريخه و سمعته.

القاعدة الثانية: أوضاع المصرف في الحاضر، و مكانته بين المصارف الأخرى، و حصته في السوق المصرفية، و مكانته التأثيرية في اتجاهات العمل المصرفية، و في قيادة و توجيه السوق.

القاعدة الثالثة: أحلامه و أهدافه المستقبلية، و آماله و طموحاته التي يسعى إلى تحقيقها و الوصول إليها، و مقدار المكانة التأثيرية التي يتمتع بها، و حجم ما لدى العاملين لديه من إصرار على قبول التحديات والاضطلاع و القيام بالمسؤوليات و القيام بالأعمال اللازمة لذلك.

وتعد القواعد الثلاثة، مرتكزات لمحاور متعددة من أجل بناء هياكل وأعمدة صناعة المزايا التنافسية للمصارف، حيث تكتسب المصارف قوة ضمنية خاصة عندما تستخدم منهج صناعة المزايا التنافسية.

3-2-8 أثر المنافسة على النشاط الاقتصادي:

للمنافسة آثار إيجابية كما لها آثار سلبية على الإقتصاد بشكل عام والقطاع البنكي بشكل خاص.

1- الآثار الإيجابية: من بين هذه الآثار نذكر ما يلي⁽¹⁾:

أ- انخفاض أسعار الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

ب- تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة كفاءة تقديمها.

(1) إبتهاج مصطفى عبد الرحمن ، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998-1999، ص 167

ج- إبتكار وإستحداث خدمات مصرفية جديدة.

2- الأثار السلبية: ومنها ما يلي:

أ- زيادة التكلفة والمصاريف المالية بالنسبة للبنوك ، وهذا ناتج عن الرفع من معدلات الفائدة على الودائع بغرض جلب المودعين ومصاريف الترويج.

ب- إنخفاض الإيرادات الناتج عن التخفيض في معدلات الفائدة على القروض والعمولات.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كمحصلة لاستقراءات هذا الفصل و المتعلق بالميزة التنافسية و مقوماتها وانعكاس ذلك على المؤسسة هو أن تتركز الميزة التنافسية على أحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، ذلك حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق المزايا التنافسية، يتوجب عليها الاعتماد على مصدرين هما الموارد المادية وغير المادية، ومصدر المعرفة في وقتنا الحالي يعتبر من أهم المصادر في تعزيز واكتساب المزايا التنافسية.

المبحث الاول

نبذة عن القطاع المصرفى السودانى

4-1-1- نشأة وتطور الجهاز المصرفى فى السودان:

بدأ النظام المصرفى فى السودان البداية الطبيعية بعد نيله لاستقلاله فكانت نشأة المصارف السودانية عبارة عن فتح فروع للبنوك الاجنبية فى عاصمة السودان ولاهمية دور الجهاز المصرفى السودانى لابد من ابراز الخلفية التاريخية ومراحل تطوره وذلك من خلال حقب تاريخية متدرجة فى الفترة من عام 1903م -2015م.

1/ الفترة الاولى 1903م-1955م:

انحصر الجهاز المصرفى لفترة ما قبل الاستقلال فى فروع البنوك الاجنبية التالية:

- 1- فرع بنك الاهلى المصرى تاريخ النشأة 1903م.
- 2- فرع بنك باركليز دى سى دى أو إنجليزى تاريخ النشأة 1913م.
- 3- فرع البنك العثمانى تاريخ النشأة 1949 م.
- 4- فرع بنك مصر (مصرى) تاريخ النشأة 1953 م.
- 5- فرع الكريدى -ليونيه فرنسى تاريخ النشأة 1953 م.

2/الفترة الثانية 1956-1970م:

تم انشاء بنك السودان ومارس عمله منذ عام 1960م و شهدت هذه الفترة التاريخية هيكله النظام المصرفى السودانى والذى يتكون من :

- 1-البنك المركزى (بنك السودان).
- 2-شبكة من البنوك التجارية والاستثمارية.
- 3-بعض البنوك المتخصصة (البنك الزراعى 1957م،البنك الصناعى 1961م،البنك التجارى العقارى 1967م.

الفترة الثالثة فترة التأميم 1970 م-1977م:

شهدت الفترة من 1970م إلى 1974م عمليات التأميم وعمليات الدمج شأنها شأن القطاع المصرفي في العديد من البلدان العربية وقد حدث الدمج لاسباب واهداف متباينة ولما لهذا القطاع من ارث تاريخي ترك بصماته في تطور العمليات المصرفية التقليدية مستمدة من تجارب بلدان هذه الفروع حيث بدأ كما ذكرنا بفروع اجنبية من دول مختلفة اوربية - عربية - آسيوية واختلفت الانظمة المحاسبية والهيكل التنظيمية مما كان له الاثر الواضح في هياكل وانظمة هذه المصارف مما خلق بدوره مشاكل عدة انعكست على اداء هذه المصارف.

وفى مايو 1970م صدر قرار جمهورى بتأميم المصارف التجارية والتي كانت افرع لمصارف اجنبية كما أوضحنا على النحو التالى:

اسم البنك	الاسم بعد التأميم
بنك باركليز	بنك الدولة للتجارة الخارجية
بنك مصر	بنك الشعب التعاونى
ناشونال اند جرين ينلز	بنك ام درمان الوطنى
البنك العربى الاردنى	بنك البحر الاحمر
البنك الاثيوبى التجارى	بنك جوبا التجارى
بنك النيلين	بنك النيلين
البنك التجارى السودانى	البنك التجارى السودانى

وفى تطور لاحق تم دمج بنك البحر الاحمر فى بنك النيلين والبنك الاثيوبى التجارى فى بنك ام درمان الوطنى تحت مسمى بنك جوبا ام درمان وفى تعديلات اخرى فى عام 1973م غير اسم بنك الدولة للتجارة الخارجية الى بنك الخرطوم كما تغير اسم بنك جوبا ام درمان الى بنك الوحدة. وبعد عمليات الدمج اصبحت البنوك خمسة بنوك تجارية من عدد سبعة بنوك بالاضافة الى البنوك المتخصصة وبنك الادخار الذى انشئ عام 1973م بعد صدور قانون تنظيم البنوك والادخار وزوال عمله فى عام 1974م .

الفترة الرابعة فترة حقبة الانفتاح:

فى عام 1976م انتهجت الدولة سياسة انفتاحية وتبنت فكرة دعوة العالم فى استثمار برنامج السودان سلة غذاء العالم وتميزت هذه الفترة بالاستقرار السياسى وتمثل فى السماح لعدد من المصارف

الاجنبية ان تزاوّل نشاطها في السودان منها بنك ابو ظبي الوطني
بنك الاعتماد والتجارة الدولي سيتي بنك بنك الشرق الاوسط بنك
عمان المحدود حبيب بنك بالاضافة الى قيام مصارف مشتركة بين
القطاع الخاص السوداني والقطاع الخاص الاجنبي فكان تأسيس
البنك السوداني الفرنسي والبنك الاهلي السوداني والبنك الوطني
للتنمية الشعبية وبنك النيل الازرق وكذلك تم تأسيس مصارف تزاوّل
نشاطها وفق الشريعة الاسلامية مثل بنك فيصل الاسلامي الذي بدأ
نشاطه في عام 1977م ثم تلاه التضامن الاسلامي وبنك التنمية
التعاوني الاسلامي وبنك البركة السوداني وقد قام البنك المركزي
بنك السودان في ادارة قطاع مصرفي مزدوج بين اسلامي وتقليدي .

ومر القطاع المصرفي السوداني بمراحل مختلفة من محاولات
الاصلاح بعضها اصلاحات جزئية عن طريق دمج بعض البنوك
المملوكة للدولة وبعضها اصلاحات قانونية مثل قانون بنك الادخار
وقانون تشجيع الاستثمار في فترة السبعينات ثم قانون تنظيم العمل
المصرفي وبرامج توفيق الاوضاع والسياسات المصرفية الشاملة
لإعادة الهيكلة وتطوير القطاع المصرفي بما يتفق ومقررات بازل .

الفترة الخامسة فترة نشوء وتطور الصيرفة الإسلامية في السودان :

بدأ نشوء النظام المصرفي الإسلامي في السودان في العام 1978
بنك فيصل الإسلامي وتبعته بنوك أخرى. وتم في فترة
(1983 - 1990) العمل بالنظام الإسلامي والنظام المصرفي
التقليدي جنباً إلى جنب، ظل كل القطاع المصرفي يعمل بالنظام
التقليدي وفي السبعينات قامت بعض البنوك على الاساس

الاسلامي بحيث اصبح النظام مزدوجاً مع وجود مصارف اسلامية ومصارف تقليدية . وفي الفترة من 2005 (اتفاقية السلام) وحتى 2010 م تم العمل بالنظام المصرفي المزدوج ولكن بعد انفصال الجنوب صارت كل البنوك في السودان تعمل بالنظام المصرفي الإسلامي. وفي عام 1991-1992م بدأت خطوات تعميق الاسلامة و شهدت هذه الفترة بعض التطورات الاقتصادية الهامة تمثلت في الآتي :

* البرنامج الثلاثي للانقاذ الاقتصادي 1990-1993 م .

* قانون تنظيم العمل المصرفي وتكوين الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية .

* مشروع توفيق الاوضاع .

* برامج توفيق الاوضاع والسياسات المصرفية الشاملة لاعادة الهيكلة وتطوير القطاع المصرفي

* تحرير التعامل بالنقد الاجنبي 1992 م .

* انشاء سوق الخرطوم للاوراق المالية عام 1994 م .

ويعمل القطاع المصرفي السوداني الآن باكماله وفق النظام الاسلامي بما في ذلك البنك المركزي .

4-1-2- البنوك العاملة فى السودان حالياً:

تطور الجهاز المصرفي السوداني تطوراً كبيراً خلال الفترة الأخيرة وتم دمج بنوك ونشوء بنوك جديدة، ودخل رأس المال العربي ليستثمر في السودان فصار الجهاز المصرفي في السودان يتكون من 37 مصرفاً تعمل جميعها بالنظام المصرفي الإسلامي. ويلزم القانون جميع المصارف العاملة في السودان بعضوية صندوق ضمان الودائع المصرفية واتحاد المصارف السوداني. فقد نشأ بنك السودان المركزي عام 1960 أما البنوك التجارية العاملة في السودان حتى عام 2014 فهي: بنك الخرطوم نشأ فى (1913) البنك الزراعي السوداني نشأ فى (1959)، بنك النيلين نشأ فى (1963) البنك العقاري التجاري نشأ فى (1967) مصرف الإدخار والتنمية الاجتماعية نشأ فى (1973)، بنك أبوظبي الوطني نشأ فى (1976) البنك السوداني الفرنسي نشأ فى (1978)، بنك فيصل الإسلامي نشأ فى (1978)، البنك الأهلي السوداني نشأ فى (1981)، بنك النيل الأزرق المشرق (1981 - 1983)، بنك التنمية التعاوني (1983)، البنك الإسلامي السوداني (1983) بنك التضامن الإسلامي نشأ فى (1983) بنك البركة السوداني نشأ فى (1984)، بنك تنمية الصادرات نشأ فى (1984) البنك السعودي السوداني نشأ فى (1986)، بنك العمال الوطني نشأ فى (1988) بنك الشمال الإسلامي السوداني نشأ فى (1990)، بنك المزارع التجاري نشأ فى (1992) بنك الثروة الحيوانية نشأ فى (1993) بنك أم درمان الوطني نشأ فى (1993)، بنك آيفوري نشأ فى (1994) بنك الاستثمار المالي نشأ فى (1998) بنك الساحل والصحراء نشأ فى (2001)، بنك السلام السودان نشأ فى (2003) مصرف التنمية الصناعية

نشأ في (2005)، البنك السوداني المصري نشأ في (2005) بنك المال
المتحد نشأ في (2006)، بنك الأسرة نشأ في (2008)، بنك الجزيرة
السوداني الأردني نشأ في (2008)، بنك قطر الوطني نشأ في (2009)
البنك العربي السوداني نشأ في (2009)، البنك الاهلي المصري نشأ في
(2012)، بنك أبوظبي الإسلامي نشأ في (2013)، بنك الرواد والاستثمار
نشأ في (2013)، بنك الإبداع للتمويل الأصغر نشأ في (2013). ويضم
السودان أيضاً المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا نشأ
في (1975).

4-1-3-التقنية المصرفية في الجهاز المصرفي:

خطا بنك السودان المركزي خطوات جريئة لقطع المسافة بين السودان والعالم
في هذا المجال، وتحققت في فترة قياسية قفزة كبيرة في التقنية المصرفية وأصبح
السودان اليوم من دول المقدمة في مجال التقنية المصرفية في المنطقة العربية
والأفريقية.

وما تحققت في مجال الصيرفة الإلكترونية في السودان يتمثل في:

أ. إنشاء شركة متخصصة في إنشاء وتشغيل وإدارة مشروعات التقنية المصرفية
وهي شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية (شامخ) EBS.

ب. ربط المصارف السودانية بشبكة سويفت العالمية.

ج. تنفيذ مشروع شبكة المعلومات المصرفية بهدف ربط الوحدات المصرفية مع

بعضها ورئاسات المصارف مع بعضها ومع بنك السودان المركزي.

د. خدمات تشغيل الصرافات الآلية وهي تعمل طوال 24 ساعة.

هـ. نقاط البيع حيث يتمكن المواطنون من الشراء من المحلات التجارية بالبطاقة

المصرفية ودون الحاجة لحمل النقود.

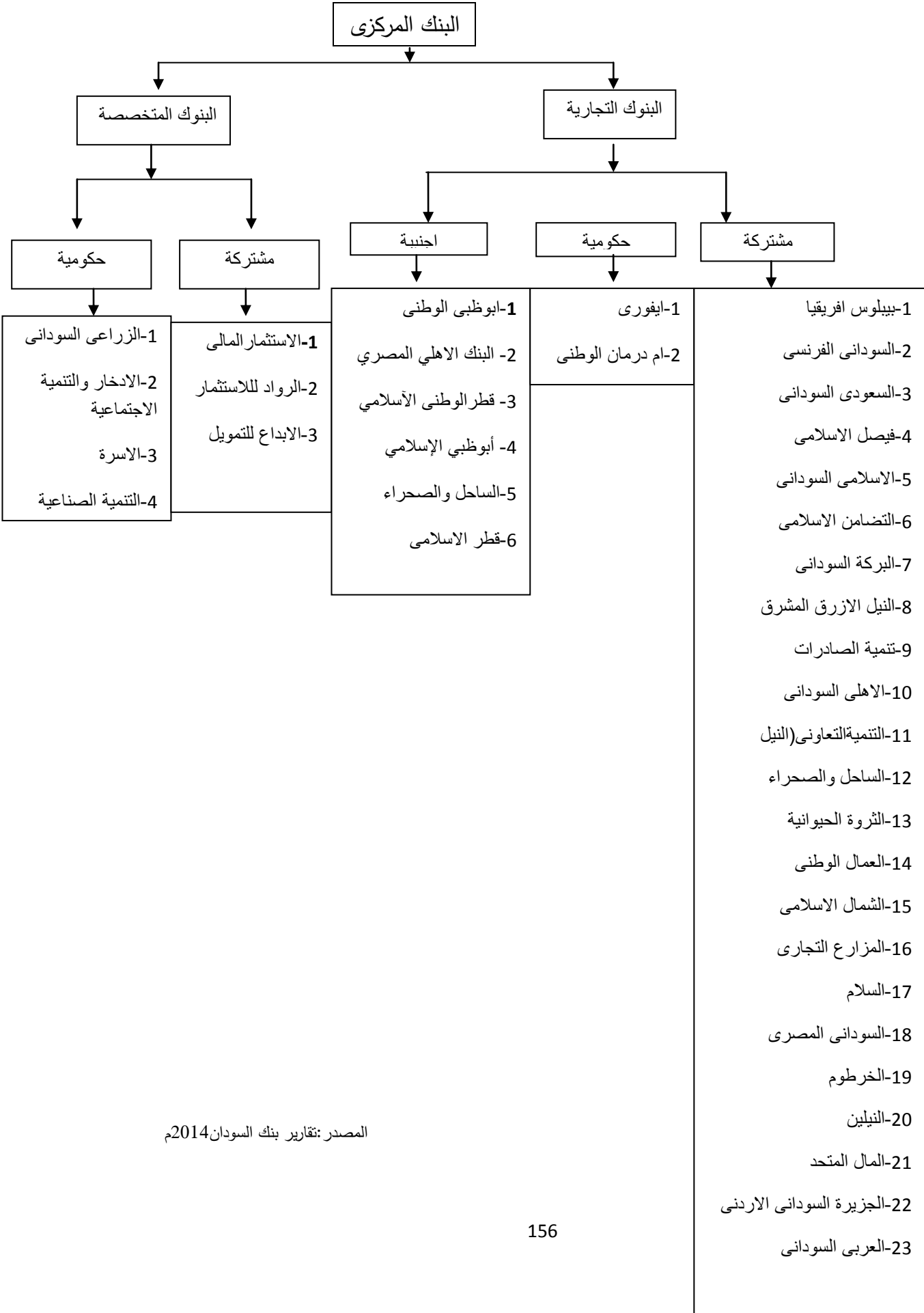
و. المقاصة الإلكترونية للشيكات المتداولة بين المصارف، حيث يتم تحصيل الشيكات في حساب المستفيد في اليوم نفسه.

ى. الهاتف المصرفي، حيث يمكنك الاستفسار عن سلسلة من المعلومات التي تطلبها دون الوصول للبنك.

ل. الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والبنك الإلكتروني.

ع. خدمة شحن رصيد الهاتف، وسداد الفواتير وشراء الكهرباء ودفع رسوم بعض المؤسسات الحكومية وصرف الرواتب بالبطاقة المصرفية وغيرها. الصيرفة عبر الهاتف الجوال، المحفظة الإلكترونية. وغير ذلك الكثير من الخدمات المصرفية الإلكترونية بحيث يمكنك إدارة حساباتك في المصارف عن بعد.

4-1-4- هيكل الجهاز المصرفي السوداني:



المصدر: تقارير بنك السودان 2014م

المبحث الثاني

منهجية إجراء الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية موضحا" به أدوات قياس الدراسة و منهجية إجراء الدراسة الميدانية وكيفية تنفيذها ووصف لمجتمع وعينة الدراسة وتقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها بالإضافة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة. وفيما يلي يعرض الباحث خطوات تنفيذ الدراسة:

1/ وصف أداة الدراسة

2/تقييم أدوات القياس.

3/تصميم نموذج الدراسة

4/ وصف مجتمع وعينة الدراسة.

5/ خصائص عينة الدراسة

6/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

وفيما يلي يعرض الباحث بالتفصيل تلك الخطوات:

4-2-1- وصف أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لدراسة ادارة المعرفة ودورها في اكتساب وتعزيز المزايا التنافسية للقطاع المصرفي. وتتكون استمارة الدراسة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول:

تم تخصيص هذا القسم للمعلومات الخاصة بأفراد عينة الدراسة:
وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة .

أولاً: الخصائص الديمغرافية:

1/ العمر .

2/ المؤهل العلمي.

3/ التخصص العلمي.

4/ عدد سنوات الخدمة في البنك.

5/ الدرجة الوظيفية.

ثانياً: البيانات المتعلقة بالبنك:

6/ تاريخ الانشاء.

7/ نوع البنك.

8/ يمكن تصنيف البنك على أنه.

9/ عدد الفروع المنتشرة للبنك.

10/ يوجد فرع الالكتروني بالبنك.

القسم الثاني وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي
من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة ويشتمل هذا القسم
على عدد (75) عبارة تمثل محاور الدراسة .

جدول رقم (1) توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	الفقرات	محاور الدراسة	
9	9-1	الهيكل التنظيمي	1
8	17-10	الثقافة التنظيمية	2
10	27-18	القيادة	3
8	35-28	التكنولوجيا	4
8	43 -36	الابداع والتطوير	5
5	48 -44	كفاءة العمليات	6
9	57 -49	جودة المنتجات	7
10	67-58	الأداء المالي	8
8	75-68	السيطرة على الاسواق	9
75		المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (LikartScale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة عالية جدا"	اكبر من 80%	5	أوافق بشدة
درجة موافقة عالية	80-70%	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	69-50%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	49-20%	2	لا أوافق
درجة موافقة منعدمة	أقل من 20%	1	لا أوافق بشدة

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كآآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / 5 = (15/5) = 3$. وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة , وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة , أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

4-2-2- تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس 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 , ولاختبار الصدق إحصائياً يتم استخدام التحليل العامل التاكيدى لاختبار إمكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل البيانات للهيكمل المتوقع. وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (81) والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهومها "معيناً" تقيس بالفعل هذا المفهوم. وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة

(1) اختبار صدق محتوى المقياس

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وذلك من خلال عرض عبارات المقاييس على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في العلوم المصرفية والإحصاء بهدف تحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس. حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها . واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من خمسون مفردة، وتم اختبار مدى فهمهم لأسئلة المقاييس . وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمَّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم 2).

(2) اختبار الاتساق والثبات الداخلي لعبارات الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)⁽⁷⁾. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك

¹- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560 . 0.84

عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس , وقد تم استخدام ألفا كرونباخ في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,sAlpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتوضح الجداول التالية نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة المحور الأول: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس عبارات محور الهيكل التنظيمي

ألفا كرونباخ	العبارات
0.88	1/توجد استقلالية أكثر في اتخاذ القرار في البنك.
0.88	2/تستخدم إدارة البنك أسلوب العمل الجماعي.
0.87	3/يوجد تنسيق في القرارات المتخذة من قبل الأقسام المختلفة في البنك.
0.88	4/يشارك الموظفون في تحديد الأهداف
0.88	5/يشعر الموظف بان هناك قنوات اتصال مفتوحة له في البنك تسمح بمعرفة وحل مشاكله.
0.88	6/يمتلك الموظفون الصلاحية في انجاز الأعمال المناط بهم.
0.89	7/يوجد قسم داخل البنك للدراسات والأبحاث.
0.88	8/يهتم البنك بعقد دورات لتدريب العاملين على نظم ادارة المعرفة.
0.89	9/يوجد في البنك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة.
0.89	الاجمالي

من الجدول (3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: **الهيكل التنظيمي** أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.89) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارة محور **(الهيكل التنظيمي)** تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الثقافة التنظيمية

العبارات	ألفا كرنباخ
1/تساعد الثقافة التنظيمية في البنك على الإبداع.	0.88
2/يدعم البنك مشاركة المعرفة.	0.88
3/يتيح البنك فرص التعاون والعمل ضمن الفريق.	0.88
4/هالك مساحات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات.	0.88
5/تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل.	0.88
6/هناك وصف وظيفي واضح	0.89
7/يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين البنك.	0.89
8/هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل.	0.90
الاجمالي	0.90

من الجدول (4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: الثقافة التنظيمية أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافق درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.90) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثاني (الثقافة التنظيمية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: القيادة: جدول رقم (5) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور القيادة

العبارات	ألفا كرنباخ
1/يشعر الموظف بان قيادة البنك تتسم بالود وبسهولة التعامل معها.	0.93
2/تدعم القيادة الاخذ المبادرة وتطبيق الافكار الجيدة.	0.93
3/تعتبر القيادة في البنك قدوة للآخرين	0.93
4/توجد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة في البنك.	0.93
5/تفوض الادارة صلاحيات واسعة للأفراد .	0.93
6/تتشارك الإدارة مع الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	0.93
7/تسعى القيادة الى توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين وتساهم في نشر المعرفة وتبادل الافكار والخبرات.	0.93
8/يسهل التواصل بين القيادة والعاملين	0.93
9/توفر القيادة فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر.	0.93
10/تشجع الادارة العاملين على تطوير المعرفة لديهم.	0.93
الاجمالي	0.94

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (5) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: القيادة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.94) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثالث (القيادة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع: التكنولوجيا:

جدول رقم (6) نتائج ألفا كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات محور التكنولوجيا

العبارات	ألفا كرنباخ
1/تعتبر التقنية المصرفية خيارا استراتيجيا للبنك في تحقيق التميز والريادة.	0.92
2/تتوفر في البنك أجهزة حاسوب ذات جودة عالية.	0.91
3/يؤدي اعتماد البنك على التكنولوجيا الى تحديث وتجديد العمل والابتكار والإبداع فيه.	0.91
4/تتوفر في البنك برمجيات جاهزة ذات مواصفات عالية تؤدي الى الابداع في الاداء.	0.91
5/يتمتع المتخصصون في نظم التقنية بمستويات عالية تتناسب مع المهام المطلوب انجازها.	0.91
6/تتميز الخدمات الالكترونية التي يقدمها البنك لعملائه بالسرعة والجودة.	0.91
7/التنوع في استخدام تطبيقات التقنية المصرفية داخل البنك زاد من ولاء العملاء.	0.91
8/توجد برامج حماية بالبنك تتصف بالأمان والخصوصية وتمنع تسرب المعلومات والوثائق	0.91
الاجمالي	0.92

من الجدول (6) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: **التكنولوجيا** أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.92) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور **الدراسة الرابع (التكنولوجيا)** تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس: الابداع والتطوير:

جدول رقم (7) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الابداع والتطوير

العبارات	ألفا كرنباخ
1/تعتمد سياسة التطوير في البنك من خلال معلومات وفعاليات إبداعية في البيئة المحيطة	0.92
2/تستثمر الافكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في البنك.	0.90
3/يتم تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع ماليا ومعنويا.	0.91
4/يسود في البنك مناخ لاستثمار الافكار وتبنيها وتطويرها.	0.91
5/يقوم البنك باستحداث اساليب إدارية جديدة وإدخالها لتحسين الاداء.	0.91
6/الهيكل التنظيمية بالبنك مرنة وتتناغم مع متطلبات التطوير في البيئة المتغيرة.	0.91
7/هنالك تحسن واضح ومستمر على مكانة البنك في الريادة والتميز.	0.91
8/يقوم البنك بسعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات العملاء.	0.92
الاجمالي	0.92

المصدر : إعداد الباحث 2015.

من الجدول (7) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: **الابداع والتطوير** اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.92) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور **الدراسة الخامس (الابداع والتطوير)** تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السادس: كفاءة العمليات:

جدول رقم (8) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور كفاءة العمليات

العبارات	ألفا كرنباخ
1/اهتمام البنك بإدارة المعرفة يساهم في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.	0.85
2/الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للعملاء.	0.86
3/اهتمام البنك بإدارة المعرفة يساهم في التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.	0.85
4/تساهم ادارة المعرفة داخل البنك على تميز المنتج والخدمة المقدمة في السوق .	0.84
5/هنالك تسهيل في الإجراءات والخدمات للعملاء.	0.89
الاجمالي	0.88

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (8) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: **كفاءة العمليات** اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء

كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفاً كرباخ للمقياس الكلى (0.88) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة السادس (كفاءة العمليات) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السابع: جودة المنتجات:

جدول رقم (9) نتائج اختبار ألفاً كرباخ لمقياس عبارات محور جودة المنتجات

العبارات	ألفاً كرباخ
1/الخدمات التي يقدمها البنك متطورة ومتنوعة.	0.91
2/الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة.	0.91
3/يقوم البنك بشكل دوري بمقارنة الخدمات التي بالبنك بخدمات البنوك المنافسة.	0.90
4/يتمتع البنك بسرعة الاستجابة لحاجات العملاء.	0.90
5/يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين.	0.91
6/لدى البنك توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز التميز والجودة في تقديم الخدمات.	0.91
7/يبادر البنك بطرح منتجات جديدة تلبى حاجات العملاء	0.91
8/حصول البنك على براءات اختراع وجوائز التميز ساعد في تقديم خدمات جديدة	0.91
9/لدى البنك برنامج سنوي لمشروعات الإبداع للارتقاء بالخدمات المقدمة.	0.92
الاجمالي	0.88

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (9) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفاً كرباخ لجميع عبارات محور: **جودة المنتجات** اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم

توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.92) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور **الدراسة السابع (جودة المنتجات)** تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثامن: الأداء المالي:

جدول رقم (10) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الأداء المالي

العبارات	ألفا كرنباخ
1/تنمو إيرادات وإرباح البنك باستمرار.	0.93
2/يعتمد البنك مقياس معدل الحصة السوقية معيارا للنجاح.	0.93
3/تعتبر إيرادات البنك وإرباحه مقارنة بالسنوات السابقة بأنها جيدة.	0.93
4/تعتبر إيرادات البنك وإرباحه قياسا بمنافسيه جيدة	0.93
5/تعتبر إدارة البنك زيادة الأيرادات مؤشرا للنجاح.	0.93
6/يوجد تحسين في نسب السيولة بالبنك.	0.93
7/توجد زيادة في نسب الربحية بالبنك.	0.93
8/هنالك زيادة في معدلات العائد على الاستثمار.	0.93
9/يوجد تحسن في نسب المديونية بالبنك.	0.94
10/تسهم زيادة الإيرادات وإرباح في زيادة الحوافز للعاملين.	0.94
الاجمالي	0.94

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (10) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: الأداء المالي اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.94) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة التاسع (الأداء المالي) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور التاسع: السيطرة على الاسواق:

جدول رقم (11) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور السيطرة على الاسواق

العبارات	ألفا كرنباخ
1/وجود ادارة المعرفة يعزز ويساهم في الترويج لمنتجات البنك وخدماته في الأسواق.	0.94
2/تساهم التقنية المصرفية الموجودة على زيادة الحصة السوقية للبنك.	0.93
3/التجديد والتحديث في استخدام تطبيقات التقنية المصرفية داخل البنك زاد من احكام السيطرة على السوق.	0.93
4/حقق البنك تقدما ملحوظا في استقطاب وزيادة عدد عملائه.	0.93
5/حقق البنك تقدما ملحوظا في حصته السوقية في السنوات الأخيرة مقارنة بمنافسيه.	0.93
6/تجاوز البنك الأساليب التقليدية في الترويج وتوزيع خدماته.	0.93
7/يتوفر للبنك الامكانيات الكافية لخدمة السوق ككل.	0.93
8/يحقق البنك التميز من خلال توفير الخدمات التي يرغب فيها عملائه.	0.93
الاجمالي	0.94

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (11) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كربناخ لجميع عبارات محور: السيطرة على الاسواق اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كربناخ للمقياس الكلى (0.94) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة العاشر (السيطرة على الاسواق) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

4-2-3- تصميم نموذج الدراسة: The Model of The Study

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس دور مدخل دور إدارة المعرفة ودورها في اكتساب المزايا التنافسية.

ولقد استند في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة والتابعة على آراء العديد من الباحثين وذلك وفقا للمراحل التالية:

1/البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.

2/ تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال موضوع الدراسة داخل الجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (6) محكمًا (انظر الملحق رقم 2) للتحقق من بناء النموذج.

3/تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها. ويشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

***المتغيرات المستقلة:** وهي المتغيرات التي تقيس مستويات ادارة المعرفة

وتتكوّن من أربعة متغيرات فرعية وهي:

1/ **الهيكل التنظيمي** حيث تم قياسها بعدد (9) عبارات.

2/ **الثقافة التنظيمية** حيث تم قياسها بعدد (8) عبارات.

3/ **القيادة** حيث تم قياسها بعدد (10) عبارات.

4/ **التكنولوجيا** حيث تم قياسها بعدد (8) عبارات.

***المتغيرات التابعة:** وهي المتغيرات التي تقيس المزايا التنافسية

وتتكوّن من أربعة متغيرات فرعية وهي:

1/ **الابداع والتطوير** حيث تم قياسها بعدد (8) عبارات.

2/ **كفاءة العمليات** حيث تم قياسها بعدد (5) عبارات.

3/ **جودة المنتجات** حيث تم قياسها بعدد (9) عبارات.

4/ **الأداء المالي** حيث تم قياسها بعدد (10) عبارات.

5/ **السيطرة على الاسواق** حيث تم قياسها بعدد (8) عبارات.

4-2-4-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القطاع المصرفي السوداني ممثلاً في البنوك التجارية وتمثل مانسبته 67% من مجتمع الدراسة القطاع المصرفي السوداني وتقتصر الدراسة على عينة قصدية من المديرين وبدرجات متفاوتة مدير نائب مدير، رئيس قسم وعدد من الموظفين .

حيث تم توزيع عدد (220) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (173) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (78.6)% بيانها كآتي:

جدول رقم (12) الاستبيانات الموزعة والمعادة

100%	220	الاستبيانات الموزعة
78.6%	173	الاستبيانات الصالحة للتحليل
12.3%	27	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
9.1%	20	الاستبيانات غير صالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحث.

تحليل البيانات الأولية :

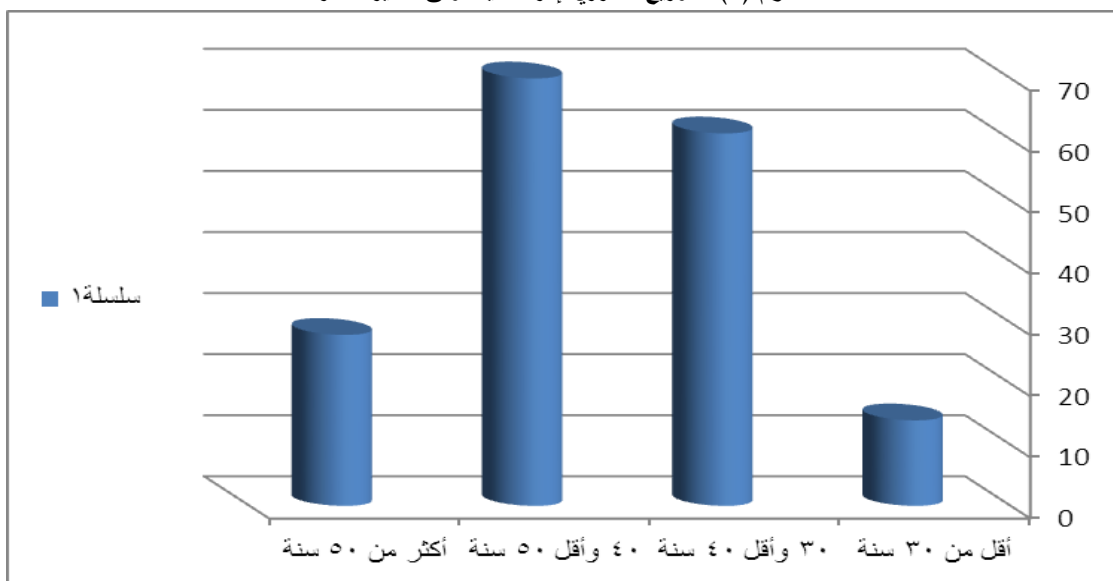
1. توزيع أفراد العينة حسب العمر.

جدول رقم(13) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة%
أقل من 30 سنة	14	8%
من 30 وأقل 40 سنة	61	35%
من 40 وأقل 50 سنة	70	40%
من 50 سنة و أكثر	28	16%
المجموع	173	100%

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (5) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (13) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من تتراوح أعمارهم ما بين (40 وأقل 50) سنة حيث بلغت نسبتهم (40) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تزيد أعمارهم عن (أكثر من 50) سنة (16) % إما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل 40) سنة فقد بلغت نسبتهم (35) % من اجمالي العينة المبحوثة.

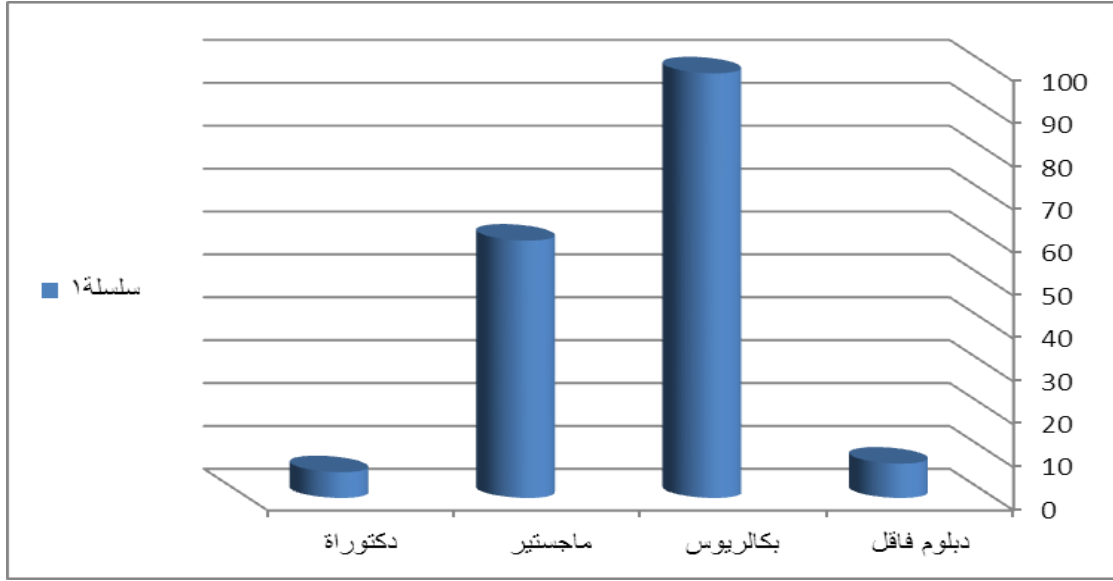
2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (14) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دبلوم فاقل	8	5%
بكالوريوس	99	57%
ماجستير	60	35%
دكتوراه	6	3%
المجموع	173	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (14) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي (البكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (57%) من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (ماجستير، دكتوراه) في العينة (38)%. أما المستوى التعليمي (دبلوم فاقل) فقد بلغت نسبتهم (5)%. من إجمالي العينة المبحوثة.

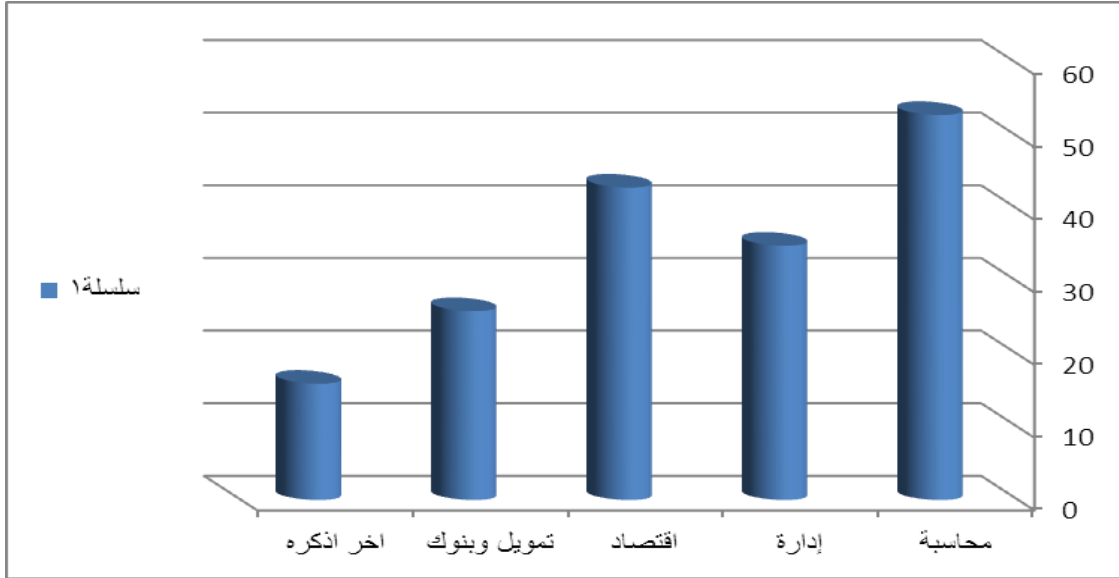
3. توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

جدول رقم (15) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة %
محاسبة	53	31%
إدارة	35	20%
اقتصاد	43	25%
تمويل وبنوك	26	15%
اخر اذكره	16	9%
المجموع	173	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (15) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من تخصص المحاسبة حيث بلغت نسبتهم (25) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة المتخصصين في الاقتصاد وتمويل البنوك في العينة (40) % . إما المتخصصين في الإدارة فقد بلغت نسبتهم (20) % وتخصصات أخرى بنسبة (9) % . من إجمالي العينة المبحوثة.

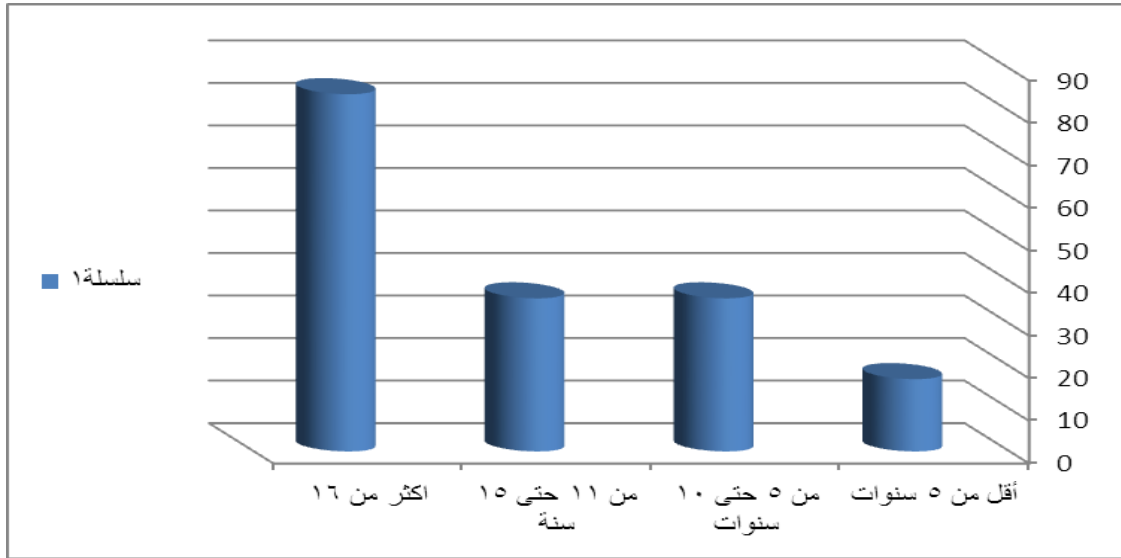
4. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في البنك.

جدول رقم (16) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة في البنك

النسبة %	العدد	عدد سنوات الخدمة في البنك
10%	17	أقل من 5 سنوات
21%	36	من 5 حتى 10 سنوات
21%	36	من 11 حتى 15 سنة
49%	84	أكثر من 16
100%	173	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (8) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة في البنك



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (16) والشكل أعلاه أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتهم (10) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 وأقل من 10) سنة (21) % إما أفراد العينة والذين تزيد سنوات خبرتهم عن (11-15) سنة فقد بلغت نسبتهم (21) % كما تضمنت العينة نسبة (49) % من الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (16 سنة فأكثر) ويتضح من ذلك أن غالبية العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أكثر من 16) سنة حيث بلغت نسبتهم (49) %.

5. توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

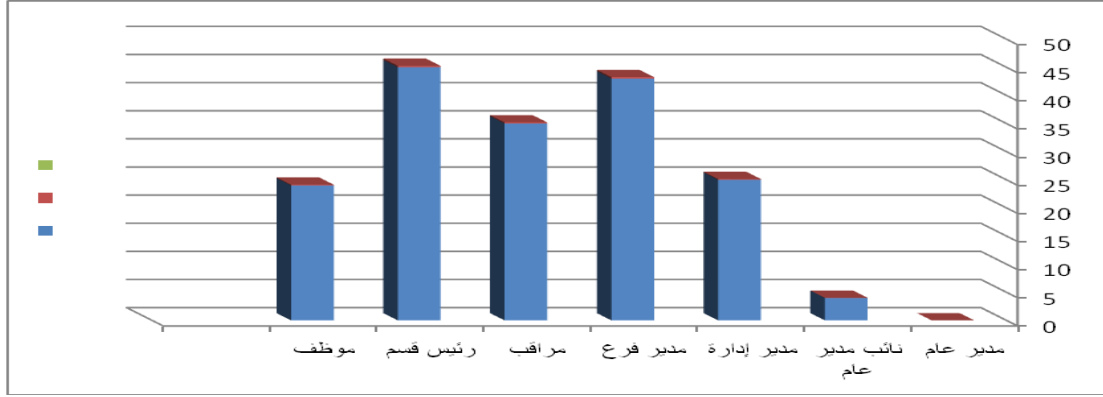
جدول رقم (17) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير

الدرجة الوظيفية

النسبة %	العدد	الدرجة الوظيفية
0%	0	مدير عام
2%	4	نائب مدير عام
14%	25	مدير إدارة
25%	43	مدير فرع
20%	35	مراقب
26%	45	رئيس قسم
13%	24	موظف
100%	173	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (9)



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (17) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من مدير (إدارة , فرع) حيث بلغت نسبتهم (39) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة رؤساء الأقسام في العينة (26) % إما أفراد العينة من نائبي مدير عام ومراقب فقد بلغت نسبتهم (22) % فقط ونسبة (13) % موظفين من إجمالي العينة المبحوثة.

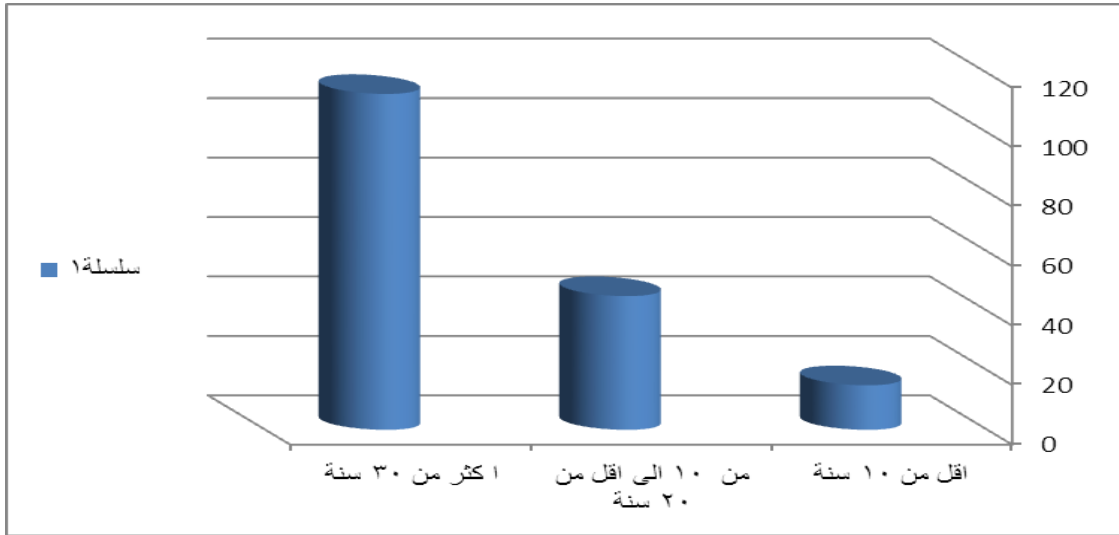
6. توزيع أفراد العينة حسب تاريخ الانشاء

جدول رقم (18) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير تاريخ الانشاء

النسبة %	العدد	تاريخ الانشاء
9%	15	اقل من 10 سنة
26%	45	من 10 الى اقل من 20 سنة
65%	113	اكثر من 30 سنة
100%	173	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (10)



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (18) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة يعتقدون ان تاريخ الانشاء (أكثر من 30) سنة حيث بلغت نسبتهم (65) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين يعتقدون ان تاريخ الانشاء ما بين (10 وأقل من 20) سنة (26) % إما أفراد العينة والذين يعتقدون ان تاريخ الانشاء (أقل من 10) سنوات فقد بلغت نسبتهم (9) % من اجمالي العينة المبحوثة.

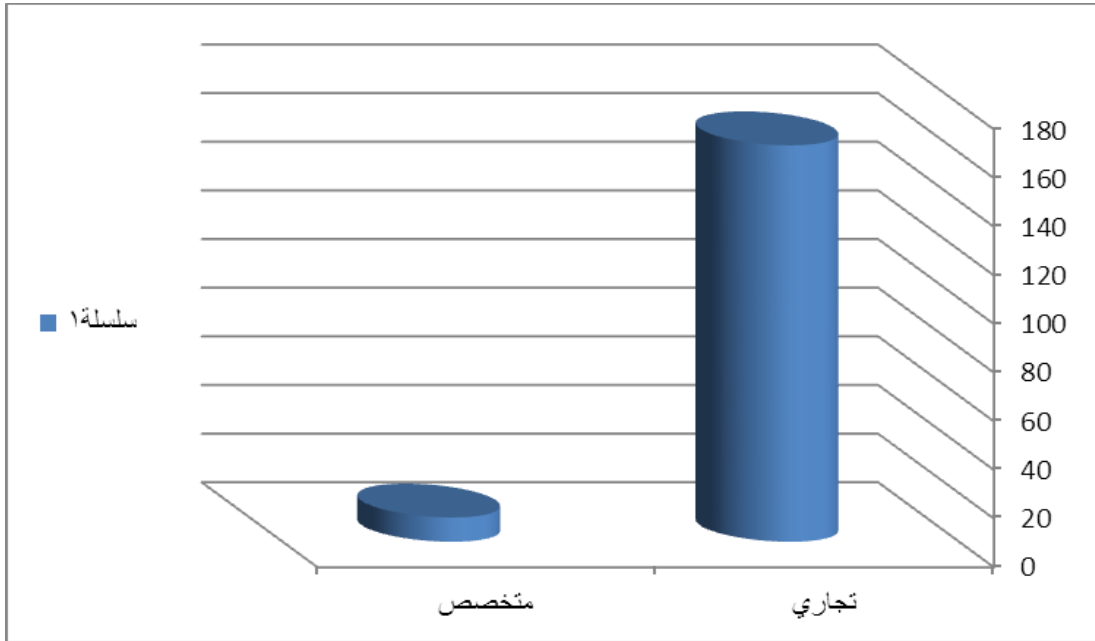
7. توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك

جدول رقم (19) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير نوع البنك

نوع البنك	العدد	النسبة %
تجاري	163	94%
متخصص	10	6%
المجموع	173	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (11)



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (20) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون علي ان نوع البنك (تجاري) حيث بلغت نسبتهم (94) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين يوافقون علي انه (متخصص) (6) % من اجمالي العينة المبحوثة.

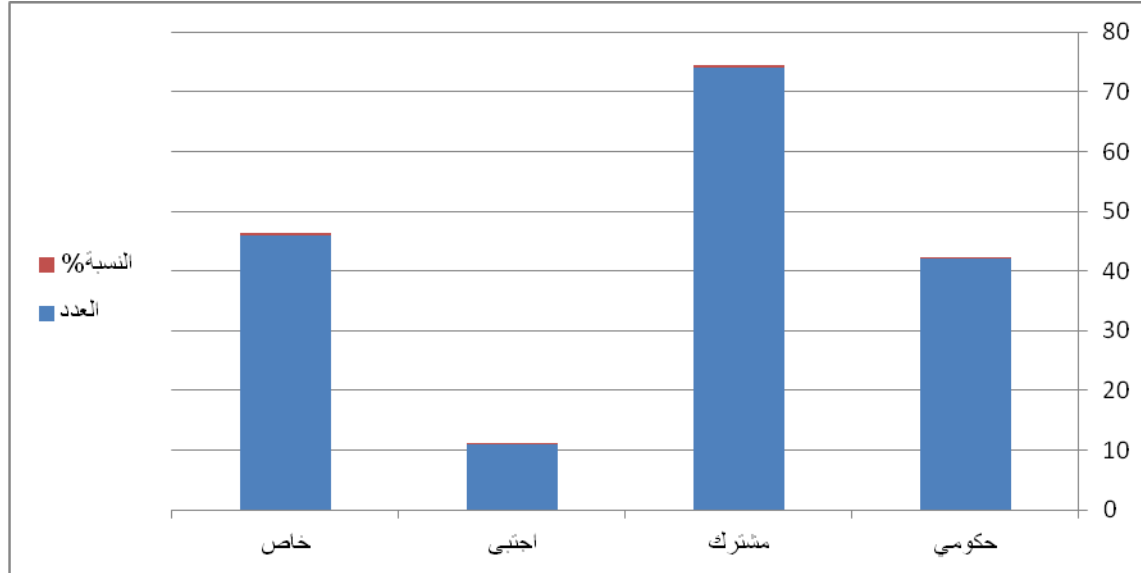
8. توزيع أفراد العينة حسب تصنيف البنك

جدول رقم (20) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير تصنيف البنك

النسبة %	العدد	يمكن تصنيف البنك على أنه
24%	42	حكومي
43%	74	مشترك
6%	11	اجتبي
27%	46	خاص
100%	173	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (12)



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (20) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من البنوك الخاصة حيث بلغت نسبتهم (43%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين أفراد العينة من البنوك المشتركة (27%) أما أفراد العينة من البنوك الحكومية فقد بلغت نسبتهم (24%) كما تضمنت العينة نسبة (6%) من البنوك الأجنبية من اجمالي العينة المبحوثة.

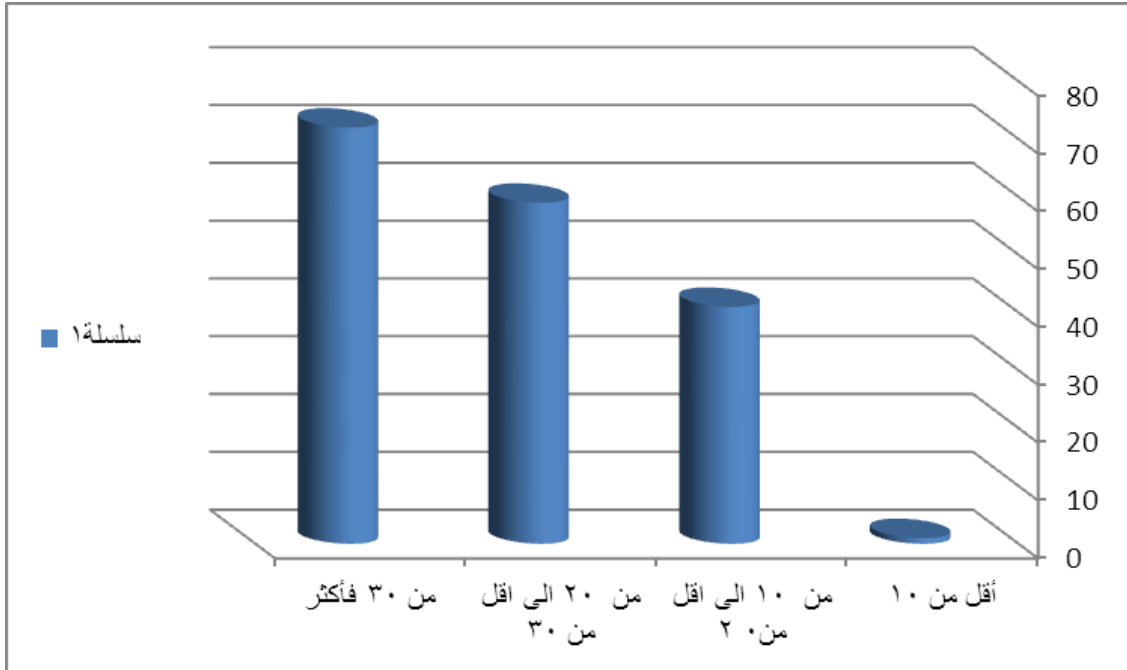
9. توزيع أفراد العينة حسب عدد الفروع المنتشرة للبنك

جدول رقم (21) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير عدد الفروع المنتشرة للبنك

عدد الفروع المنتشرة للبنك	العدد	النسبة %
أقل من 10	1	1%
من 10 الى أقل من 20	41	24%
من 20 الى أقل من 30	59	34%
من 30 فأكثر	72	42%
المجموع	173	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (13)



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (21) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة يعتقدون ان عدد الفروع المنتشرة للبنك (تزيد عن 30) فرع حيث بلغت نسبتهم (42) % من أفراد العينة

بينما بلغت نسبة الذين يعتقدون ان عدد الفروع (من 20 ال 30) فرع (34) % إما أفراد العينة والذين يعتقدون ان عدد الفروع ما

بين (لا يتجاوز ال 20) فرع فقد بلغت نسبتهم (25) % من اجمالي العينة المبحوثة.

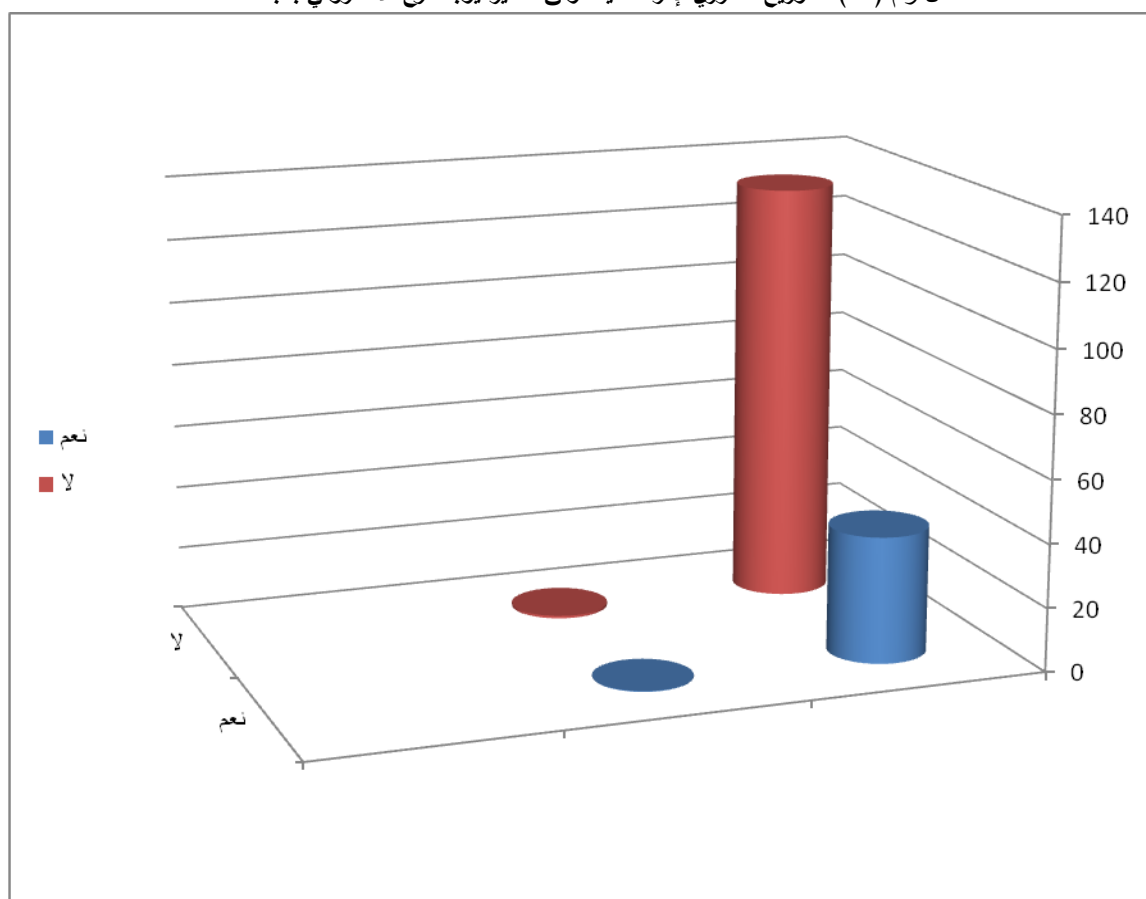
10. توزيع أفراد العينة حسب وجود فرع الالكتروني بالبنك

جدول رقم (22) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير يوجد فرع الالكتروني بالبنك

يوجد فرع الالكتروني بالبنك	العدد	النسبة %
نعم	40	23.1%
لا	133	76.9%
المجموع	173	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (14) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير يوجد فرع الالكتروني بالبنك



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (22) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة لا يوافق علي وجود فرع الكتروني بالبنك حيث بلغت نسبتهم

(76.9) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين كانت اجاباتهم نعم) (23.1 % من اجمالى العينة المبحوثة.

4-2-5- أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الثبات (ReliabilityTest) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " كل من:

أ. اختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهومنا "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقي إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب. معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,sAlpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

2. أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة 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. وإذا كان

الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

3. تحليل الانحدار والارتباط:

وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والارتباط (Pearson) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 يتم قبول فرض عدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل اي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

المبحث الاول

تحليل البيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الاحصائي لعبارات الدراسة:

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور 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 أكبر 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.

5-1-1- التوزيع التكراري لمحاور الدراسة:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الهيكل التنظيمي

جدول رقم (23) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (الهيكل التنظيمي)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
4.7	8	11.6	20	20.2	35	41	71	22.5	39	1/توجد استقلالية أكثر في اتخاذ القرار في البنك.
2.3	4	7.5	13	13.9	24	56.1	97	20.2	35	2/تستخدم إدارة البنك أسلوب العمل الجماعي.
2.1	4	11	19	18.5	32	48.2	83	20.2	35	3/يوجد تنسيق في القرارات المتخذة من قبل الأقسام المختلفة في البنك.
4	7	15.6	27	19.7	34	46.2	80	14.5	25	4/يشارك الموظفون في تحديد الأهداف
3.4	6	14.5	25	22	38	48	83	12.1	21	5/يشعر الموظف بان هناك قنوات اتصال مفتوحة له في البنك تسمح بمعرفة وحل مشاكله.
2.9	5	8.1	14	13.3	23	54.3	94	21.4	37	6/يمتلك الموظفون الصلاحية في انجاز الأعمال المناط بهم.
0.6	1	4	7	8.7	15	50.3	87	36.4	63	7/يوجد قسم داخل البنك للدراسات والأبحاث.
1.8	3	9.2	16	10.4	18	47.4	82	31.2	54	8/يهتم البنك بعقد دورات لتدريب العاملين على نظم ادارة المعرفة.
2.9	5	7.5	13	11	19	49.7	86	28.9	50	9/يوجد في البنك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة.
2.7	43	9.9	154	15.3	238	49	763	23.1	359	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود استقلالية أكثر في اتخاذ القرار في البنك) حيث بلغت نسبتهم (63.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.2)
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة البنك تستخدم أسلوب العمل الجماعي) حيث بلغت نسبتهم (76.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.9)
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود تنسيق في القرارات المتخذة من قبل الأقسام المختلفة في البنك) حيث بلغت نسبتهم (68.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموظفون يشاركون في تحديد الأهداف) حيث بلغت نسبتهم (60.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.7) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموظف يشعر بان هناك قنوات اتصال مفتوحة له في البنك تسمح بمعرفة وحل مشاكله) حيث بلغت نسبتهم (60.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (17.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموظفون يمتلكون الصلاحية في انجاز الأعمال المناط بهم) حيث بلغت نسبتهم (75.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.3) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود قسم داخل البنك للدراسات والأبحاث) حيث بلغت نسبتهم (86.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.7)

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يهتم بعقد دورات لتدريب العاملين على نظم ادارة المعرفة) حيث بلغت نسبتهم (78.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.4) % .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود في البنك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة) حيث بلغت نسبتهم (78.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11) % .

10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (الهيكل التنظيمي) حيث بلغت نسبتهم (72.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.3)

المحور الثاني

الثقافة التنظيمية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية

جدول رقم (24) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني (الثقافة التنظيمية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.4	4	6.9	12	17.9	31	42.2	73	30.6	53	1/تساعد الثقافة التنظيمية في البنك على الإبداع.
1.7	3	5.2	9	20	35	47.7	82	25.4	44	2/يدعم البنك مشاركة المعرفة.
1.2	2	6.4	11	18.4	32	52.6	91	21.4	37	3/يتيح البنك فرص التعاون والعمل ضمن الفريق.
2.9	5	10.4	18	22	38	46.2	80	18.5	32	4/هالك مساحات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات.
2.3	4	6.4	11	17.3	30	50.9	88	23.1	40	5/تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل.
2.3	4	5.8	10	15	26	53.2	92	23.7	41	6/هناك وصف وظيفي واضح
0	0	3.5	6	10.4	18	54.3	94	31.8	55	7/يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين البنك.
0	0	4	7	13.9	24	50.9	88	31.2	54	8/هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل.
1.6	22	6.1	84	16.9	234	49.7	688	25.7	356	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الثقافة التنظيمية تساعد في البنك على الإبداع) حيث بلغت نسبتهم (72.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.9) % .

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يدعم مشاركة المعرفة) حيث بلغت نسبتهم (73.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يتيح فرص التعاون والعمل ضمن الفريق) حيث بلغت نسبتهم (74) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.4) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هنالك مساحات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات) حيث بلغت نسبتهم (64.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (توفر قواعد واضحة وصريحة في العمل) حيث بلغت نسبتهم (74) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.3) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هنالك وصف وظيفي واضح) حيث بلغت نسبتهم (76.9) % بينما بلغت نسبة غير

الموافقون على ذلك (8.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموظفون يلتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين البنك) حيث بلغت نسبتهم (86.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.4) % .

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل) حيث بلغت نسبتهم (82.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) % .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (الثقافة التنظيمية) حيث بلغت نسبتهم (75.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (7.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) % .

المحور الثالث القيادة

جدول رقم (25) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث التي تقيس (القيادة)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3.5	6	8.1	14	15.6	27	50.3	87	22.5	39	1/يشعر الموظف بان قيادة البنك تتسم بالود وبسهولة التعامل معها.
3.4	6	7.5	13	23.7	41	45.7	79	19.7	34	2/تدعم القيادة الأخذ بالمبادرة وتطبيق الأفكار الجيدة.
2.9	5	3.5	6	22.5	39	42.8	74	28.3	49	3/تعتبر القيادة في البنك قدوة للآخرين
2.2	4	5.2	9	30.1	52	40.5	70	22	38	4/توجد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة في البنك.
7.5	13	16.2	28	29.5	51	34.1	59	12.7	22	5/تفوض الادارة صلاحيات واسعة للأفراد .
4.6	8	17.3	30	29.5	51	34.1	59	14.5	25	6/تتشارك الإدارة مع الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
2.9	5	9.8	17	22	38	45.1	78	20.2	35	7/تسعى القيادة الى توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين وتساهم في نشر المعرفة وتبادل الافكار والخبرات.
4	7	8.7	15	22	38	44.5	77	20.8	36	8/يسهل التواصل بين القيادة والعاملين
4	7	11.6	20	30.1	52	41	71	13.3	23	9/توفر القيادة فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر.
2.3	4	5.8	10	19.1	33	47.4	82	25.4	44	10/تشجع الادارة العاملين على تطوير المعرفة لديهم.
3.7	65	9.4	162	24.4	422	42.5	736	20	345	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموظف يشعر بان قيادة البنك تتسم بالود وبسهولة التعامل معها) حيث بلغت نسبتهم (72.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.6) % .

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (القيادة تدعم الأخذ بالمبادرة وتطبيق الأفكار الجيدة) حيث بلغت نسبتهم (65.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم (23.7)

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (القيادة في البنك تعتبر قدوة للآخرين) حيث بلغت نسبتهم (71.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.5) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة في البنك) حيث بلغت نسبتهم (620.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30.1) % .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة تفوض صلاحيات واسعة للأفراد) حيث بلغت نسبتهم (46.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (23.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.5) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة تتشارك مع الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية) حيث بلغت نسبتهم (48.6) %

بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم (29.5)

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (القيادة تسعى إلى توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين وتساهم في نشر المعرفة وتبادل الافكار والخبرات) حيث بلغت نسبتهم (65.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22)

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التواصل يسهل بين القيادة والعاملين) حيث بلغت نسبتهم (65.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (توفر القيادة فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر) حيث بلغت نسبتهم (54.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم (30.1)

10/ أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العاملين تشجع على تطوير المعرفة لديهم) حيث بلغت نسبتهم (72.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.1) % .

11/ أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (القيادة) حيث بلغت نسبتهم (62.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.1) % .

المحور الرابع

التكنولوجيا

جدول رقم (26) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع التي تقيس (التكنولوجيا)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.2	2	0.6	1	5.1	9	50.3	87	42.8	74	1/تعتبر التقنية المصرفية خيارا استراتيجيا للبنك في تحقيق التميز والريادة.
0	0	2.3	4	8.1	14	48	83	41.6	72	2/تتوفر في البنك أجهزة حاسوب ذات جودة عالية.
0.6	1	5.2	9	8.6	15	50.3	87	35.3	61	3/يؤدي اعتماد البنك على التكنولوجيا الى تحديث وتجديد العمل والابتكار والإبداع فيه.
0.6	1	2.9	5	15.6	27	46.2	80	34.7	60	4/تتوفر في البنك برمجيات جاهزة ذات مواصفات عالية تؤدي الى الإبداع في الاداء.
1.2	2	4	7	18.5	32	48.6	84	27.7	48	5/يتمتع المتخصصون في نظم التقنية بمستويات عالية تتناسب مع المهام المطلوب انجازها.
1.2	2	1.2	2	12.6	22	52.6	91	32.4	56	6/تتميز الخدمات الالكترونية التي يقدمها البنك لعملائه بالسرعة والجودة.
0.6	1	2.9	5	14.4	25	55.5	96	26.6	46	7/التنوع في استخدام تطبيقات التقنية المصرفية داخل البنك زاد من ولاء العملاء.
0.6	1	4	7	12.8	22	54.3	94	28.3	49	8/توجد برامج حماية بالبنك تتصف بالأمان والخصوصية وتمنع تسرب المعلومات والوثائق
0.7	10	2.9	40	12	166	50.7	702	33.7	466	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (26) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التقنية المصرفية تعتبر خيارا استراتيجيا للبنك في تحقيق التميز والريادة) حيث بلغت نسبتهم (93.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.1) % .

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (تتوفر في البنك أجهزة حاسوب ذات جودة عالية) حيث بلغت نسبتهم (89.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.3) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.1) %

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (اعتماد البنك على التكنولوجيا يؤدي إلى تحديث وتجديد العمل والابتكار والإبداع فيه) حيث بلغت نسبتهم (85.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.6) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (تتوفر في البنك برمجيات جاهزة ذات مواصفات عالية تؤدي الى الابداع في الاداء) حيث بلغت نسبتهم (80.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.6) % .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (المتخصصون في نظم التقنية يتمتعون بمستويات عالية تتناسب مع المهام المطلوب انجازها) حيث بلغت نسبتهم (76.3) % بينما بلغت نسبة غير

الموافقون على ذلك (5.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الخدمات الالكترونية التي يقدمها البنك لعملائه تتميز بالسرعة والجودة) حيث بلغت نسبتهم (85) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (2.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.6) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التنوع في استخدام تطبيقات التقنية المصرفية داخل البنك زاد من ولاء العملاء) حيث بلغت نسبتهم (82.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.4) % .

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود برامج حماية بالبنك تتصف بالأمان والخصوصية وتمنع تسرب المعلومات والوثائق) حيث بلغت نسبتهم (82.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.8) % .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (التكنولوجيا) حيث بلغت نسبتهم (84.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (3.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) % .

المحور الخامس

الابداع والتطوير

جدول رقم (27) التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس التي تقيس (الابداع والتطوير)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	4.7	8	27.7	48	41	71	26.6	46	1/تعتمد سياسة التطوير في البنك من خلال معلومات وفعاليات إبداعية في البيئة المحيطة
1.7	3	8.1	14	26.6	46	41.6	72	22	38	2/تستثمر الافكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في البنك.
4	7	9.3	16	28.9	50	39.9	69	17.9	31	3/يتم تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع ماليا ومعنويا.
4.6	8	12.1	21	27.2	47	39.3	68	16.8	29	4/يسود في البنك مناخ لاستثمار الافكار وتبنيها وتطويرها.
2.3	4	11.6	20	15	26	48.6	84	22.5	39	5/يقوم البنك باستحداث اساليب إدارية جديدة وإدخالها لتحسين الاداء.
1.7	3	11	19	19.7	34	49.1	85	18.5	32	6/الهيكل التنظيمية بالبنك مرنة وتتناغم مع متطلبات التطوير في البيئة المتغيرة.
1.7	3	5.2	9	16.8	29	50.3	87	26	45	7/هنالك تحسن واضح ومستمر على مكانة البنك في الريادة والتميز.
1.2	2	3.4	6	14.5	25	56.6	98	24.3	42	8/يقوم البنك بسرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات العملاء.
2.2	30	8.2	113	22	305	45.8	634	21.8	302	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (سياسة التطوير في البنك تعتمد من خلال معلومات وفعاليات إبداعية في البيئة المحيطة) حيث بلغت نسبتهم (67.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.7) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الأفكار المبدعة تستثمر لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في البنك) حيث بلغت نسبتهم (63.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.6) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع يتم ماليا ومعنويا) حيث بلغت نسبتهم (57.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.9) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (في البنك مناخ لاستثمار الأفكار يسود وتبنيها وتطويرها) حيث بلغت نسبتهم (56.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.2) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يقوم باستحداث أساليب إدارية جديدة وإدخالها لتحسين الاداء) حيث بلغت نسبتهم (71.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على

ذلك (13.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الهيكل التنظيمية بالبنك مرنة وتتأغم مع متطلبات التطوير في البيئة المتغيرة) حيث بلغت نسبتهم (67.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (12.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.7) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هنالك تحسن واضح ومستمر على مكانة البنك في الريادة والتميز) حيث بلغت نسبتهم (76.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (6.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.8) % .

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يقوم بسرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (80.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (4.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) % .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (الابداع والتطوير) حيث بلغت نسبتهم (67.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (10.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22)

المحور السادس

كفاءة العمليات

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس: كفاءة العمليات

جدول رقم (28) التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس (كفاءة العمليات)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.2	2	4.5	8	16.8	29	50.9	88	26.6	46	1/اهتمام البنك بإدارة المعرفة يساهم في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.
0	0	2.9	5	12.1	21	54.9	95	30.1	52	2/الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للعملاء.
1.7	3	3	5	12.7	22	54.3	94	28.3	49	3/اهتمام البنك بإدارة المعرفة يساهم في التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.
0.6	1	2.3	4	15.6	27	53.2	92	28.3	49	4/تساهم ادارة المعرفة داخل البنك على تميز المنتج والخدمة المقدمة في السوق .
1.7	3	3.5	6	15	26	56.1	97	23.7	41	5/هنالك تسهيل في الإجراءات والخدمات للعملاء.
1	9	3.2	28	14.5	125	53.9	466	27.4	237	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (28) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (اهتمام البنك بإدارة المعرفة يساهم في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار) حيث بلغت نسبتهم (77.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.8)

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للعملاء) حيث بلغت نسبتهم (85) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.1)

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (اهتمام البنك بإدارة المعرفة يساهم في التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها) حيث بلغت نسبتهم (82.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.7) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة المعرفة داخل البنك تساهم على تميز المنتج والخدمة المقدمة في السوق) حيث بلغت نسبتهم (81.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.6) % .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هنالك تسهيل في الإجراءات والخدمات للعملاء) حيث بلغت نسبتهم (79.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (كفاءة العمليات) حيث بلغت نسبتهم (81.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) % .

المحور السابع

جودة المنتجات

جدول رقم (29) التوزيع التكراري لعبارات المحور السابع التي تقيس (جودة المنتجات)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	3.5	6	17.9	31	49.1	85	29.5	51	1/الخدمات التي يقدمها البنك متطورة ومتنوعة.
1.2	2	4.6	8	12.1	21	54.9	95	27.2	47	2/الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة.
1.2	2	4.6	8	16.8	29	49.7	86	27.7	48	3/يقوم البنك بشكل دوري بمقارنة الخدمات التي بالبنك بخدمات البنوك المنافسة.
1.2	2	5.8	10	16.2	28	51.4	89	25.4	44	4/يتمتع البنك بسرعة الاستجابة لحاجات العملاء.
0.6	1	4.9	8	19.3	34	50.9	88	24.3	42	5/يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين.
0.6	1	5.8	10	12.1	21	55.5	96	26	45	6/لدى البنك توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز التميز والجودة في تقديم الخدمات.
2.3	4	4.6	8	15.6	27	42.8	74	34.7	60	7/يبادر البنك بطرح منتجات جديدة تلبي حاجات العملاء
1.2	2	4	7	23.7	41	44.5	77	26.6	46	8/حصول البنك على براءات اختراع وجوائز التميز ساعد في تقديم خدمات جديدة
1.7	3	14.5	25	22.5	39	38.2	66	23.1	40	9/لدى البنك برنامج سنوي لمشروعات الإبداع للارتقاء بالخدمات المقدمة.
1	17	5.8	90	17.4	271	48.6	756	27.2	423	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (29) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الخدمات التي يقدمها البنك متطورة ومتنوعة) حيث بلغت نسبتهم (78.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.9) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة) حيث بلغت نسبتهم (82.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.1) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يقوم بشكل دوري بمقارنة الخدمات التي بالبنك بخدمات البنوك المنافسة) حيث بلغت نسبتهم (77.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.8) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يتمتع بسرعة الاستجابة لحاجات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (76.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.2) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يتميز بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين) حيث بلغت نسبتهم (75.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.3) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لدى البنك توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز التميز والجودة في تقديم الخدمات) حيث بلغت نسبتهم (81.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.1) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يبادر بطرح منتجات جديدة تلبي حاجات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (77.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.6) % .

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (حصول البنك على براءات اختراع وجوائز التميز ساعد في تقديم خدمات جديدة) حيث بلغت نسبتهم (71.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.7) % .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لدى البنك برنامج سنوي لمشروعات الإبداع للارتقاء بالخدمات المقدمة) حيث بلغت نسبتهم (61.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.5) % .

10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (جودة المنتجات) حيث بلغت نسبتهم (75.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.4) % .

المحور الثامن

الأداء المالي

جدول رقم 30) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثامن التي تقيس (الأداء المالي)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.6	1	1.2	2	17.9	31	46.8	81	33.5	58	1/تتمو إيرادات وإرباح البنك باستمرار.
0.6	1	2.9	5	18.5	32	52.6	91	25.4	44	2/يعتمد البنك مقياس معدل الحصة السوقية معيارا للنجاح.
0.6	1	3.5	6	10	18	54.3	94	31.6	54	3/تعتبر إيرادات البنك وإرباحه مقارنة بالسنوات السابقة بأنها جيدة.
1.2	2	5.2	9	8.7	15	54.3	94	30.6	53	4/تعتبر إيرادات البنك وإرباحه قياسا بمنافسيه جيدة
0	0	1.1	2	9.8	17	59	102	30.1	52	5/تعتبر إدارة البنك زيادة الأيرادات مؤشرا للنجاح.
1.2	2	3.4	6	11	19	55.5	96	28.9	50	6/يوجد تحسین في نسب السيولة بالبنك.
1.7	3	4.8	8	11.5	20	51.4	89	30.6	53	7/توجد زيادة في نسب الربحية بالبنك.
0	0	4	7	17.4	30	50.3	87	28.3	49	8/هنالك زيادة في معدلات العائد على الاستثمار.
0.6	1	2.3	4	16.7	29	55.5	96	24.9	43	9/يوجد تحسن في نسب المديونية بالبنك.
1.2	2	2.3	4	12.6	22	53.8	93	30.1	51	10/تسهم زيادة الإيرادات والإرباح في زيادة الحوافز للعاملين.
0.8	13	3.1	53	13.4	233	53.4	923	29.3	507	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (30) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إيرادات وإرباح البنك تنمو باستمرار) حيث بلغت نسبتهم (80.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.9) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يعتمد مقياس معدل الحصة السوقية معيارا للنجاح) حيث بلغت نسبتهم (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إيرادات البنك وإرباحه تعتبر مقارنة بالسنوات السابقة بأنها جيدة) حيث بلغت نسبتهم (85.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إيرادات البنك وإرباحه تعتبر قياسا بمنافسيه جيدة) حيث بلغت نسبتهم (84.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.7) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة البنك تعتبر زيادة الإيرادات مؤشرا للنجاح) حيث بلغت نسبتهم (89.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.8) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود تحسين في نسب السيولة بالبنك) حيث بلغت نسبتهم (84.4) % بينما بلغت

نسبة غير الموافقون على ذلك (4.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود زيادة في نسب الربحية بالبنك) حيث بلغت نسبتهم (82) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (6.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.5) % .

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هنالك زيادة في معدلات العائد على الاستثمار) حيث بلغت نسبتهم (78.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.4) % .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود تحسن في نسب المديونية بالبنك) حيث بلغت نسبتهم (80.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (2.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.7) % .

10/ أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (زيادة الإيرادات والإرباح تسهم في زيادة الحوافز للعاملين) حيث بلغت نسبتهم (83.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.6) % .

11/ أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (الأداء المالي) حيث بلغت نسبتهم (82.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (3.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.4) % .

المحور التاسع

السيطرة على الاسواق

جدول رقم (31) التوزيع التكراري لعبارات المحور التاسع التي تقيس (السيطرة على الاسواق)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.7	3	4	7	8.7	15	50.3	87	35.3	61	1/وجود ادارة المعرفة يعزز ويساهم في الترويج لمنتجات البنك وخدماته في الأسواق.
1.7	3	5.2	9	11.1	19	51.4	89	30.6	53	2/تساهم التقنية المصرفية الموجودة على زيادة الحصة السوقية للبنك.
1.2	2	4	7	19.1	33	52.6	91	23.1	40	3/التجديد والتحديث في استخدام تطبيقات التقنية المصرفية داخل البنك زاد من احكام السيطرة على السوق.
1.2	2	8.1	14	9.8	17	50.3	87	30.6	53	4/حقق البنك تقدما ملحوظا في استقطاب وزيادة عدد عملائه.
0.6	1	7.5	13	12.2	21	49.1	85	30.6	53	5/حقق البنك تقدما ملحوظا في حصته السوقية في السنوات الأخيرة مقارنة بمنافسيه.
0.6	1	5.5	9	13.6	24	52	90	28.3	49	6/تجاوز البنك الأساليب التقليدية في الترويج وتوزيع خدماته.
2.3	4	5.2	9	17.3	30	50.9	88	24.3	42	7/يتوفر للبنك الامكانيات الكافية لخدمة السوق ككل.
1.7	3	3.5	6	9.8	17	54.9	95	30.1	52	8/يحقق البنك التميز من خلال توفير الخدمات التي يرغب فيها عملائه.
1.4	19	5.3	74	12.7	176	51.4	712	29.2	403	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (31) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (وجود ادارة المعرفة يعزز ويساهم في الترويج لمنتجات البنك وخدماته في الأسواق) حيث بلغت نسبتهم (85.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.7) % .

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التقنية المصرفية الموجودة تساهم على زيادة الحصة السوقية للبنك) حيث بلغت نسبتهم (82) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.1) % .

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التجديد والتحديث في استخدام تطبيقات التقنية المصرفية داخل البنك زاد من احكام السيطرة على السوق) حيث بلغت نسبتهم (75.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.1) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك حقق تقدما ملحوظا في استقطاب وزيادة عدد عملائه) حيث بلغت نسبتهم (80.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.8) % .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك حقق تقدما ملحوظا في حصته السوقية في السنوات الأخيرة مقارنة بمنافسيه) حيث بلغت نسبتهم (79.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على

ذلك (8.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك تجاوز الأساليب التقليدية في الترويج وتوزيع خدماته) حيث بلغت نسبتهم (80.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.5) إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.2) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (يتوفر للبنك الإمكانيات الكافية لخدمة السوق ككل) حيث بلغت نسبتهم (75.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.5) إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.3) % .

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يحقق التميز من خلال توفير الخدمات التي يرغب فيها عملائه) حيث بلغت نسبتهم (85) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.8) % .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (السيطرة على الاسواق) حيث بلغت نسبتهم (80.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.7) % .

5-1-2- الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات 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 أكبر 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.

المحور الأول

الهيكل التنظيمي

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الهيكل التنظيمي وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (32) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
7	عالية	73%	3.65	1.09	1/توجد استقلالية أكثر في اتخاذ القرار في البنك.
4	عالية	77%	3.84	0.91	2/تستخدم إدارة البنك أسلوب العمل الجماعي.
6	عالية	75%	3.73	0.98	3/يوجد تنسيق في القرارات المتخذة من قبل الأقسام المختلفة في البنك.
8	عالية	70%	3.51	1.04	4/يشارك الموظفون في تحديد الأهداف
9	عالية	70%	3.51	0.99	5/يشعر الموظف بان هناك قنوات اتصال مفتوحة له في البنك تسمح بمعرفة وحل مشاكله.
5	عالية	77%	3.83	0.95	6/يمتلك الموظفون الصلاحية في انجاز الأعمال المناط بهم.
1	عالية جداً	84%	4.18	0.79	7/يوجد قسم داخل البنك للدراسات والأبحاث.
2	عالية	79%	3.97	0.97	8/يهتم البنك بعقد دورات لتدريب العاملين على نظم ادارة المعرفة.
3	عالية	79%	3.94	0.98	9/يوجد في البنك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة.
	عالية	75.8%	3.79	0.96	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (32) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الهيكل التنظيمي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (الهيكل التنظيمي)

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الهيكل التنظيمي) هي العبارة (يوجد قسم داخل البنك للدراسات والأبحاث) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.18) بانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (84)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يهتم البنك بعقد دورات لتدريب العاملين على نظم ادارة المعرفة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.97) بانحراف معياري (0.97) وأهمية نسبية (79)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يشعر الموظف بان هناك قنوات اتصال مفتوحة له في البنك تسمح بمعرفة وحل مشاكله) حيث بلغ متوسط العبارة (3.51) بانحراف معياري (0.99) وأهمية نسبية (70)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.79) بانحراف معياري (0.96) وأهمية نسبية (75.8)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (الهيكل التنظيمي).

المحور الثاني

الثقافة التنظيمية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الثقافة التنظيمية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (33) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية	78%	3.92	0.98	1/تساعد الثقافة التنظيمية في البنك على الإبداع.
4	عالية	78%	3.90	0.90	2/يدعم البنك مشاركة المعرفة.
6	عالية	77%	3.87	0.86	3/يتيح البنك فرص التعاون والعمل ضمن الفريق.
8	عالية	73%	3.67	0.98	4/هالك مساحات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات.
7	عالية	77%	3.86	0.92	5/تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل.
5	عالية	78%	3.90	0.90	6/هناك وصف وظيفي واضح
1	عالية جدا	83%	4.14	0.73	7/يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين البنك.
2	عالية جدا	82%	4.09	0.78	8/هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل.
	عالية	78.2%	3.91	0.88	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (33) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الثقافة التنظيمية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (الثقافة التنظيمية)

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الثقافة التنظيمية) هي العبارة (يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين البنك) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.14) بانحراف معياري (0.73) وأهمية نسبية (83)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل) حيث بلغ متوسط العبارة (4.09) بانحراف معياري (0.87) وأهمية نسبية (82)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (هالك مساحات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات) حيث بلغ متوسط العبارة (3.67) بانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية (73)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.91) بانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية (78.2)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (الثقافة التنظيمية).

المحور الثالث

القيادة

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور القيادة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (34) الإحصاء الوصفي لعبارات محور القيادة

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية	76%	3.80	0.99	1/يشعر الموظف بان قيادة البنك تتسم بالود وبسهولة التعامل معها.
5	عالية	74%	3.71	0.98	2/تدعم القيادة الاخذ المبادرة وتطبيق الافكار الجيدة.
1	عالية	78%	3.90	0.95	3/تعتبر القيادة في البنك قذوة للآخرين
4	عالية	75%	3.75	0.93	4/توجد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة في البنك.
10	متوسطة	66%	3.28	1.11	5/تفوض الادارة صلاحيات واسعة للأفراد .
9	متوسطة	67%	3.36	1.07	6/تتشارك الإدارة مع الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
6	عالية	74%	3.70	0.99	7/تسعى القيادة الى توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين وتساهم في نشر المعرفة وتبادل الافكار والخبرات.
7	عالية	74%	3.69	1.02	8/يسهل التواصل بين القيادة والعاملين
8	عالية	70%	3.48	0.99	9/توفر القيادة فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر.
2	عالية	78%	3.88	0.93	10/تشجع الادارة العاملين على تطوير المعرفة لديهم.
	عالية	73%	3.65	0.99	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (34) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (القيادة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (القيادة)

2/ أهم عبارة من عبارات محور (القيادة) هي العبارة (تعتبر القيادة في البنك قدوة للآخرين) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.90) بانحراف معياري (0.95) وأهمية نسبية (78)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تشجع الإدارة العاملين على تطوير المعرفة لديهم) حيث بلغ متوسط العبارة (3.88) بانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية (78)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد) حيث بلغ متوسط العبارة (3.28) بانحراف معياري (1.11) وأهمية نسبية (66)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.65) بانحراف معياري (0.99) وأهمية نسبية (73)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (القيادة).

المحور الرابع

التكنولوجيا

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور التكنولوجيا وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (35) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التكنولوجيا

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جدا	87%	4.33	0.70	1/تعتبر التقنية المصرفية خيارا استراتيجيا للبنك في تحقيق التميز والريادة.
2	عالية جدا	86%	4.29	0.71	2/تتوفر في البنك أجهزة حاسوب ذات جودة عالية.
3	عالية جدا	83%	4.14	0.82	3/يؤدي اعتماد البنك على التكنولوجيا الى تحديث وتجديد العمل والابتكار والإبداع فيه.
5	عالية جدا	82%	4.12	0.81	4/تتوفر في البنك برمجيات جاهزة ذات مواصفات عالية تؤدي الى الابداع في الاداء.
8	عالية جدا	80%	3.98	0.85	5/يتمتع المتخصصون في نظم التقنية بمستويات عالية تتناسب مع المهام المطلوب انجازها.
4	عالية جدا	83%	4.14	0.76	6/تتميز الخدمات الالكترونية التي يقدمها البنك لعملائه بالسرعة والجودة.
6	عالية جدا	81%	4.05	0.76	7/التنوع في استخدام تطبيقات التقنية المصرفية داخل البنك زاد من ولاء العملاء.
7	عالية جدا	81%	4.06	0.79	8/توجد برامج حماية بالبنك تتصف بالأمان والخصوصية وتمنع تسرب المعلومات والوثائق
	عالية جدا	82.6%	4.13	0.77	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (35) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (التكنولوجيا) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (التكنولوجيا)

2/ أهم عبارة من عبارات محور (التكنولوجيا) هي العبارة (تعتبر التقنية المصرفية خيارا استراتيجيا للبنك في تحقيق التميز والريادة). حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.33) بانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية (87)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تتوفر في البنك أجهزة حاسوب ذات جودة عالية) حيث بلغ متوسط العبارة (4.29) بانحراف معياري (0.71) وأهمية نسبية (86)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتمتع المتخصصون في نظم التقنية بمستويات عالية تتناسب مع المهام المطلوب إنجازها) حيث بلغ متوسط العبارة (3.98) بانحراف معياري (0.85) وأهمية نسبية (80)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.13) بانحراف معياري (0.77) وأهمية نسبية (82.6)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (التكنولوجيا).

المحور الخامس

الابداع والتطوير

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الإبداع والتطوير وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (36) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الإبداع والتطوير

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية	78%	3.90	0.85	1/تعتمد سياسة التطوير في البنك من خلال معلومات وفعاليات إبداعية في البيئة المحيطة
4	عالية	75%	3.74	0.95	2/تستثمر الافكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في البنك.
7	عالية	72%	3.58	1.01	3/يتم تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع ماليا ومعنويا.
8	عالية	70%	3.51	1.05	4/يسود في البنك مناخ لاستثمار الافكار وتبنيها وتطويرها.
5	عالية	75%	3.77	1.00	5/يقوم البنك باستحداث اساليب إدارية جديدة وإدخالها لتحسين الاداء.
6	عالية	74%	3.72	0.95	6/الهيكل التنظيمية بالبنك مرنة وتتنغم مع متطلبات التطوير في البيئة المتغيرة.
2	عالية	79%	3.94	0.89	7/هنالك تحسن واضح ومستمر على مكانة البنك في الريادة والتميز.
1	عالية جدا	80%	3.99	0.79	8/يقوم البنك بسرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات العملاء.
	عالية	75.2%	3.76	0.93	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (36) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الابداع والتطوير) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (الابداع والتطوير)

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الابداع والتطوير) هي العبارة (يقوم البنك بسرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات العملاء) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.99) بانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (80)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (هنالك تحسن واضح ومستمر على مكانة البنك في الريادة والتميز) حيث بلغ متوسط العبارة (3.94) بانحراف معياري (0.89) وأهمية نسبية (79)%

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يسود في البنك مناخ لاستثمار الافكار وتبنيها وتطويرها) حيث بلغ متوسط العبارة (3.51) بانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (70)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.76) بانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية (75.2)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (الابداع والتطوير).

المحور السادس

كفاءة العمليات

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور كفاءة العمليات وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (37) الإحصاء الوصفي لعبارات محور كفاءة العمليات

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	عالية	79%	3.97	0.85	1/اهتمام البنك بإدارة المعرفة يساهم في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.
1	عالية جدا	82%	4.12	0.72	2/الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للعملاء.
2	عالية جدا	81%	4.05	0.82	3/اهتمام البنك بإدارة المعرفة يساهم في التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.
3	عالية جدا	81%	4.06	0.76	4/تساهم ادارة المعرفة داخل البنك على تميز المنتج والخدمة المقدمة في السوق .
5	عالية	79%	3.97	0.82	5/هنالك تسهيل في الإجراءات والخدمات للعملاء.
	عالية جدا	81%	4.05	0.82	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (37) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (كفاءة العمليات) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (كفاءة العمليات)

2/ أهم عبارة من عبارات محور (كفاءة العمليات) هي العبارة (الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للعملاء) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.12) بانحراف معياري (0.72) وأهمية نسبية (82)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (اهتمام البنك بإدارة المعرفة يساهم في التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها) حيث بلغ متوسط العبارة (4.05) بانحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية (81)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (هنالك تسهيل في الإجراءات والخدمات للعملاء) حيث بلغ متوسط العبارة (3.97) بانحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية (79)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.05) بانحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية (81)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (كفاءة العمليات).

المحور السابع

جودة المنتجات

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور جودة المنتجات وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (38) الإحصاء الوصفي لعبارات محور جودة المنتجات

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جدا	81%	4.05	0.78	1/ الخدمات التي يقدمها البنك متطورة ومتنوعة.
3	عالية جدا	80%	4.02	0.82	2/الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة.
4	عالية جدا	80%	3.98	0.85	3/يقوم البنك بشكل دوري بمقارنة الخدمات التي بالبنك بخدمات البنوك المنافسة .
6	عالية	79%	3.94	0.86	4/يتمتع البنك بسرعة الاستجابة لحاجات العملاء.
7	عالية	79%	3.94	0.82	5/يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين.
5	عالية جدا	80%	4.01	0.81	6/لدى البنك توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز التميز والجودة في تقديم الخدمات.
2	عالية جدا	81%	4.03	0.94	7/يبادر البنك بطرح منتجات جديدة تلبى حاجات العملاء
8	عالية	78%	3.91	0.87	8/حصول البنك على براءات اختراع وجوائز التميز ساعد في تقديم خدمات جديدة
9	عالية	73%	3.66	1.04	9/لدى البنك برنامج سنوي لمشروعات الإبداع للارتقاء بالخدمات المقدمة.
	عالية	%78.8	3.94	0.86	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (38) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (جودة المنتجات) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (جودة المنتجات)

2/ أهم عبارة من عبارات محور (جودة المنتجات) هي العبارة (الخدمات التي يقدمها البنك متطورة ومتنوعة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.05) بانحراف معياري (0.78) وأهمية نسبية (81)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يبادر البنك بطرح منتجات جديدة تلبى حاجات العملاء) حيث بلغ متوسط العبارة (4.03) بانحراف معياري (0.94) وأهمية نسبية (81)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (لدى البنك برنامج سنوي لمشروعات الإبداع للارتقاء بالخدمات المقدمة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.66) بانحراف معياري (1.04) وأهمية نسبية (73)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.94) بانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (78.8)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (جودة المنتجات).

المحور الثامن

الأداء المالي

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الأداء المالي وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (39) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء المالي

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	عالية جدا	82%	4.12	0.77	1/تنمو إيرادات وإرباح البنك باستمرار.
9	عالية جدا	80%	3.99	0.78	2/يعتمد البنك مقياس معدل الحصة السوقية معيارا للنجاح.
3	عالية جدا	82%	4.12	0.77	3/تعتبر إيرادات البنك وإرباحه مقارنة بالسنوات السابقة بأنها جيدة.
4	عالية جدا	82%	4.08	0.83	4/تعتبر إيرادات البنك وإرباحه قياسا بمنافسيه جيدة
1	عالية جدا	84%	4.18	0.64	5/تعتبر إدارة البنك زيادة الايرادات مؤشرا للنجاح.
5	عالية جدا	82%	4.08	0.80	6/يوجد تحسين في نسب السيولة بالبنك.
7	عالية جدا	81%	4.05	0.87	7/توجد زيادة في نسب الربحية بالبنك.
8	عالية جدا	81%	4.03	0.78	8/هنالك زيادة في معدلات العائد على الاستثمار.
10	عالية جدا	80%	4.02	0.75	9/يوجد تحسن في نسب المديونية بالبنك.
6	عالية جدا	82%	4.09	0.78	10/تسهم زيادة الإيرادات وإرباح في زيادة الحوافز للعاملين.
	عالية جدا	80.4%	4.02	0.77	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (39) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الأداء المالي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (الأداء المالي)

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الأداء المالي) هي العبارة (تعتبر إدارة البنك زيادة الإيرادات مؤشرا للنجاح). حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.18) بانحراف معياري (0.64) وأهمية نسبية (84)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تنمو إيرادات وإرباح البنك باستمرار) حيث بلغ متوسط العبارة (4.12) بانحراف معياري (0.77) وأهمية نسبية (82)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يوجد تحسن في نسب المديونية بالبنك) حيث بلغ متوسط العبارة (4.02) بانحراف معياري (0.75) وأهمية نسبية (80)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.02) بانحراف معياري (0.77) وأهمية نسبية (80.4)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (الأداء المالي).

المحور التاسع

السيطرة على الاسواق

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور السيطرة على الأسواق وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (40) الإحصاء الوصفي لعبارات محور السيطرة على الاسواق

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جدا	83%	4.13	0.86	1/وجود ادارة المعرفة يعزز ويساهم في الترويج لمنتجات البنك وخدماته في الأسواق.
3	عالية جدا	81%	4.04	0.88	2/تساهم التقنية المصرفية الموجودة على زيادة الحصة السوقية للبنك.
7	عالية	78%	3.92	0.82	3/التجديد والتحديث في استخدام تطبيقات التقنية المصرفية داخل البنك زاد من احكام السيطرة على السوق.
4	عالية جدا	80%	4.01	0.91	4/حقق البنك تقدما ملحوظا في استقطاب وزيادة عدد عملائه.
5	عالية جدا	80%	4.02	0.88	5/حقق البنك تقدما ملحوظا في حصته السوقية في السنوات الأخيرة مقارنة بمنافسيه.
6	عالية جدا	80%	4.02	0.82	6/تجاوز البنك الأساليب التقليدية في الترويج وتوزيع خدماته.
8	عالية	78%	3.90	0.90	7/يتوفر للبنك الامكانيات الكافية لخدمة السوق ككل.
2	عالية جدا	82%	4.08	0.83	8/يحقق البنك التميز من خلال توفير الخدمات التي يرغب فيها عملائه.
	عالية جدا	80.2%	4.01	0.86	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (40) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (السيطرة على الاسواق) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (السيطرة على الاسواق)

2/ أهم عبارة من عبارات محور (السيطرة على الاسواق) هي العبارة (وجود ادارة المعرفة يعزز ويساهم في الترويج لمنتجات البنك وخدماته في الأسواق) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (4.13) بانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (83)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يحقق البنك التميز من خلال توفير الخدمات التي يرغب فيها عملائه) حيث بلغ متوسط العبارة (4.08) بانحراف معياري (0.83) وأهمية نسبية (82)%

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتوفر للبنك الامكانيات الكافية لخدمة السوق ككل) حيث بلغ متوسط العبارة (3.90) بانحراف معياري (0.83) وأهمية نسبية (82)%

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.01) بانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (80.2)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (السيطرة على الاسواق).

المبحث الثانى

اختبار فروض الدراسة

يتناول هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الاحصائى لاختبار الفروض .

فروض الدراسة هي:

الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة واكتساب المزايا التنافسية.

وتتبع عنها خمس فرضيات فرعية:

1- . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمى ،القيادة ، الثقافة التنظيمية ،التكنولوجيا) والإبداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية .

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمى ،القيادة ، الثقافة التنظيمية ،التكنولوجيا) وكفاءة العمليات كأحد مجالات الميزة التنافسية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمى ،القيادة ، الثقافة التنظيمية ،التكنولوجيا) وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية.

4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمى ،القيادة ، الثقافة التنظيمية ،التكنولوجيا) والاداء المالى كأحد مجالات الميزة التنافسية .

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الثقافة التنظيمية ،التكنولوجيا) والسيطرة على الأسواق كأحد مجالات الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة والإبداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة والإبداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة والإبداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط بين (المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) و الإبداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية. وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (41) نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين محددات إدارة المعرفة والإبداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية

المتغيرات	معاملات الارتباط (R)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
الهيكل التنظيمي	0.77	0.000	ارتباط طردى قوى
الثقافة التنظيمية	0.73	0.000	ارتباط طردى قوى
القيادة	0.81	0.000	ارتباط طردى قوى جدا
التكنولوجيا	0.72	0.000	ارتباط طردى قوى
الاجمالى	0.84	0.000	ارتباط طردى قوى جدا

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج sps

تشير معاملات الارتباط إلى مايلي :

1/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمى) والابداع والتطوير (0.77) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين الهيكل التنظيمى والابداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

2/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (الثقافة التنظيمية) والابداع والتطوير (0.73) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين الثقافة التنظيمية والابداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

3/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (القيادة) والابداع والتطوير (0.81) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى جدا بين القيادة والابداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.0000) وهى قيمة أقل من 5%.

4/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (التكنولوجيا) والابداع والتطوير (0.72) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين التكنولوجيا والابداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.0000) وهى قيمة أقل من 5%.

5/ بلغ اجمالى معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والابداع والتطوير (0.84) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى جدا بين ادارة المعرفة والابداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.0000) وهى قيمة أقل من 5%.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة و الإبداع و التطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية. بالمصارف السودانية يعتبر فرض مقبول.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشفا 2008م والتى اوضحت نتائجها وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة والابداع والتطوير وكذلك اتفقت مع دراسة (الساعد و حريم ، 2004) التى أكدت على العنصر الحاسم و الأكثر حيوية في إنجاح إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هي قدرة العنصر البشري على مواكبة التطوير و بذل جهود مكثفة و متواصلة لدعم و تعزيز أهداف الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات كأحد مجالات الميزة التنافسية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات كأحد مجالات الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات كأحد مجالات الميزة التنافسية.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط بين محددات (إدارة المعرفة) و(كفاءة العمليات).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (42) نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين محددات ادارة المعرفة و كفاءة العمليات

المتغيرات	معاملات الارتباط (R)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
الهيكل التنظيمي	0.65	0.000	ارتباط طردى فوق الوسط
الثقافة التنظيمية	0.73	0.000	ارتباط طردى قوى
القيادة	0.65	0.000	ارتباط طردى فوق الوسط
التكنولوجيا	0.76	0.000	ارتباط طردى قوى
الاجمالي	0.73	0.000	ارتباط طردى قوى

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss
تشير معاملات الارتباط إلى مايلي :

1/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمي) و كفاءة العمليات (0,65) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى فوق الوسط بين الهيكل التنظيمي كأحد محددات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات كأحد مجالات الميزة التنافسية وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

2/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (الثقافة التنظيمية) و كفاءة العمليات (0.73) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين الثقافة التنظيمية كأحد محددات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة

معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

3/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (القيادة) و كفاءة العمليات (0.65) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى فوق الوسط بين القيادة كاحد محددات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

4/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (التكنولوجيا) و كفاءة العمليات (0.76) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين التكنولوجيا كاحد محددات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

5/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة و كفاءة العمليات (0.73) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين ادارة المعرفة وكفاءة العمليات كأحد مجالات الميزة (0.000) وهى قيمة أقل من

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات كأحد مجالات الميزة التنافسية بالمصارف السودانية يعتبر فرض مقبول).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (باقية و العريض، 2005) و دراسة (ملاك والأثري، 2002) التي تؤكد كلا منها على ضرورة انجاز العمليات المصرفية بكفاءة و فعالية لتحقيق الميزة التنافسية و تحقيق الأسبقية على الآخرين وكذلك دراسة (الشفاء 2008م) والتي اظهرت نتائجها وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وكفاءة العمليات.

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط بين (محددات إدارة المعرفة) و(جودة المنتجات).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (43) نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين محددات ادارة المعرفة و جودة المنتجات

المتغيرات	معاملات الارتباط (R)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
الهيكل التنظيمي	0.70	0.000	ارتباط طردى قوى
الثقافة التنظيمية	0.67	0.000	ارتباط طردى فوق الوسط
القيادة	0.74	0.000	ارتباط طردى قوى
التكنولوجيا	0.78	0.000	ارتباط طردى قوى
الاجمالي	0.76	0.000	ارتباط طردى قوى

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

تشير معاملات الارتباط إلى مايلي :

1/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمي) وجودة المنتجات (0.70) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين الهيكل التنظيمي كاحد محددات إدارة المعرفة وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية .وهذا الارتباط يعتبر ذات

دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

2/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (الثقافة التنظيمية) وجودة المنتجات (0.67) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى فوق الوسط بين الثقافة التنظيمية كأحد محددات ادارة المعرفة وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

3/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (القيادة) وجودة المنتجات (0.74) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين القيادة كأحد محددات ادارة المعرفة وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

4/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة (التكنولوجيا) وجودة المنتجات (0.78) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين التكنولوجيا كأحد محددات ادارة المعرفة وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

5/ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وجودة المنتجات (0.76) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين محددات ادارة المعرفة وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية يعتبر فرض مقبول).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (باقية و العريض ، 2005) التي تهدف إلى معرفة مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة على المصارف من حيث رفع جودة المنتجات و

الخدمات و كذلك مستوى أدائها. وكذلك دراسة (الشفاف2008م) والتي اظهرت نتائجها وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة وجودة المنتجات.

الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة و الأداء المالي كأحد مجالات الميزة التنافسية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة والأداء المالي كأحد مجالات الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة و الأداء المالي كأحد مجالات الميزة التنافسي

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط بين (إدارة المعرفة) والأداء المالي.

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (44) نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين محددات ادارة المعرفة والأداء المالي

المتغيرات	معاملات الارتباط (R)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
الهيكل التنظيمي	0.66	0.000	ارتباط طردى فوق الوسط
الثقافة التنظيمية	0.63	0.000	ارتباط طردى فوق الوسط
القيادة	0.63	0.000	ارتباط طردى فوق الوسط
التكنولوجيا	0.67	0.000	ارتباط طردى فوق الوسط
الاجمالي	0.70	0.000	ارتباط طردى قوى

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

تشير معاملات الارتباط إلى مايلي :

1/ بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي) والأداء المالي (0.66) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى فوق الوسط بين الهيكل التنظيمي كأحد محددات إدارة المعرفة والأداء المالي كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

2/ بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية) والأداء المالي (0.63) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى فوق الوسط بين الثقافة التنظيمية كأحد محددات إدارة المعرفة والأداء المالي كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

3/ بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة (القيادة) والأداء المالي (0.63) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى فوق الوسط بين القيادة كأحد محددات إدارة المعرفة والأداء المالي كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

4/ بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة (التكنولوجيا) والأداء المالي (0.68) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى فوق الوسط بين التكنولوجيا كأحد محددات إدارة المعرفة والأداء المالي كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

5/ بلغ اجمالى معامل الارتباط بين ادارة المعرفة الأداء المالي (0.70) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين محددات إدارة المعرفة والأداء المالي كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة و الأداء المالي كأحد مجالات الميزة التنافسية) يعتبر فرض مقبول

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الخشالي، 2009) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة بمجمل عناصرها (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأداء المؤسسي، حيث أظهرت أن امتلاك ونشر المعرفة والاستجابة لها يؤثر إيجابياً في زيادة ربحية الشركات وحصتها السوقية. كما اتفقت مع نتائج دراسة (Zacket..a,2009) التي أظهرت وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء المالي والتنظيمي للمؤسسات.

الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة والسيطرة على الأسواق كأحد مجالات الميزة التنافسية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة و السيطرة على الأسواق كأحد مجالات الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة والسيطرة على الأسواق كأحد مجالات الميزة التنافسية.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط بين (محددات إدارة المعرفة) و(السيطرة على الأسواق).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (45) نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين ادارة المعرفة و السيطرة على الأسواق

المتغيرات	معاملات الارتباط (R)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
الهيكل التنظيمي	0.66	0.000	ارتباط طردى فوق الوسط
الثقافة التنظيمية	0.67	0.000	ارتباط طردى فوق الوسط
القيادة	0.65	0.000	ارتباط طردى فوق الوسط
التكنولوجيا	0.71	0.000	ارتباط طردى قوى
الاجمالي	0.72	0.000	ارتباط طردى قوى

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

تشير معاملات الارتباط إلى مايلي :

1/ بلغ معامل الارتباط بين محدد ادارة المعرفة (الهيكل التنظيمي) والسيطرة على الأسواق (0.66) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى فوق الوسط بين الهيكل التنظيمي كأحد محددات ادارة المعرفة والسيطرة على الأسواق كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

2/ بلغ معامل الارتباط بين محدد ادارة المعرفة (الثقافة التنظيمية) والسيطرة على الأسواق (0.67) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى فوق الوسط بين الثقافة التنظيمية كأحد محددات ادارة المعرفة و السيطرة على الأسواق كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

3/ بلغ معامل الارتباط بين محدد ادارة المعرفة (القيادة) والسيطرة على الأسواق (0.65) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى فوق الوسط بين القيادة كأحد محددات المعرفة و السيطرة على الأسواق كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

4/ بلغ معامل الارتباط بين محدد ادارة المعرفة (التكنولوجيا) والسيطرة على الأسواق (0.71) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين التكنولوجيا كأحد محددات ادارة المعرفة و السيطرة على الأسواق كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.

5/ بلغ معامل الارتباط بين محددات ادارة المعرفة والسيطرة على الأسواق (0.72) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى بين محددات ادارة المعرفة والسيطرة على الأسواق كأحد مجالات الميزة التنافسية. وهذا الارتباط يعتبر ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهى قيمة أقل من 5%.
ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الخامسة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات إدارة المعرفة والسيطرة على الأسواق كأحد مجالات الميزة التنافسية) يعتبر فرض مقبول

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الخشالي، 2009) حيث أظهرت أن امتلاك ونشر المعرفة والاستجابة لها يؤثر إيجابياً في زيادة ربحية الشركات وحصتها السوقية. وكذلك دراسة (الشافا 2008م) والتي اظهرت نتائجها وجود علاقة بين إدارة المعرفة والسيطرة على الأسواق.

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة واكتساب المزايا التنافسية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة واكتساب المزايا التنافسية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة واكتساب المزايا التنافسية.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار والارتباط بين (المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) و المزايا التنافسية. جدول رقم (46) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إدارة المعرفة و المزايا التنافسية

محددات المعرفة	معامل الانحدار	اختبار (T)	مستوى المعنوية
الهيكل التنظيمي	0.224	2.994	.003
الثقافة التنظيمية	0.165	2.190	.030
القيادة	0.245	3.803	.000
التكنولوجيا	0.422	7.342	.000

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

1- تشير معاملات الانحدار إلى مايلي :

* معامل انحدار الهيكل التنظيمي (0.224) وهذا يعنى أن الهيكل التنظيمي يؤثر طرديا" في المزايا التنافسية للبنك .

* معامل انحدار الثقافة التنظيمية (0.165) وهذا يعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر طرديا" في المزايا التنافسية للبنك .

* معامل انحدار القيادة (0.245) وهذا يعنى أن القيادة تؤثر طردياً في المزايا التنافسية للبنك.

* معامل انحدار التكنولوجيا (0.422) وهذا يعنى أن الهيكل التنظيمي يؤثر طردياً في المزايا التنافسية للبنك .

2. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (المزايا التنافسية) والمتغير المستقل (إدارة المعرفة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لمعاملات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية و القيادة والتكنولوجيا) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار الهيكل التنظيمي (2.994) بمستوى دلالة معنوية (0.003) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار الثقافة التنظيمية (2.190) بمستوى دلالة معنوية (0.030) وقيمة (t) القيادة (3.803) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار التكنولوجيا (7.342) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة والتكنولوجيا) والمزايا التنافسية .

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (49) ادناه إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (المزايا التنافسية) حيث بلغ معامل التحديد (0.86). وهذه النتيجة تدل على أن إدارة المعرفة تؤثر على المتغير التابع (المزايا التنافسية) بالقطاع المصرفي موضع الدراسة بنسبة (86%) ونسبة (14%) هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين إدارة المعرفة و المزايا التنافسية ، كما توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وجميع مجالات المزايا التنافسية بمستوى دلالة معنوية

(0.000) حيث بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والمزايا التنافسية (0.86) وهذه النتيجة تدل على وجود ارتباط طردى قوى جدا بين ادارة المعرفة والمزايا التنافسية في القطاع المصرفى السودانى.

جدول رقم (47) نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين ادارة المعرفة والمزايا التنافسية

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	معاملات الارتباط (R)
ارتباط طردى قوى	0.000	0.86

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

Correlations

	المعرفة	الميزة
المعرفة		
Pearson Correlation	1	.859**
Sig. (2-tailed)		.000
N	173	173
الميزة		
Pearson Correlation	.859**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	173	173

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ومما تقدم نستنتج ان فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت بان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والمزايا التنافسية يعتبر فرض صحيح.

وقد اتفقت هذه النتائج مع العديد من الدراسات التي اوردناها فى الفصل الاول من الدراسة وهى.

1/ دراسة (الخشالي، 2009) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة بمجمل عناصرها فى الأداء المؤسسي، حيث أظهرت أن امتلاك ونشر المعرفة والاستجابة لها يؤثر إيجابياً فى زيادة ربحية الشركات وحصتها السوقية.

2/ دراسة (Zacket..al2009) التي أظهرت وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء المالي والتنظيمي للمؤسسات.

3/ دراسة:(عبد الوهاب ، 2006) و التي خلصت الدراسة إلى أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا و أفقيا وجود قيادة واعية و مهتمة بتطبيق إدارة المعرفة و مشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة .

4/ دراسة:(الساعد و حريم، 2004) خلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة أصبحت من موارد و أصول المنظمات المعاصرة كما و تعتبر قوة فاعلة و مؤثرة تتحكم فى مختلف عمليات المنظمات.

5/ دراسة:(باقية و العريض، 2005) خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين تكنولوجيا المعلومات الحديثة و بين المستوى العام للخدمات المصرفية المقدمة و التي تساهم فى رفع مستوى الرضا لدى العاملين عن أداء المصارف و جذب متعاملين جدد.

5. دراسة: (مروة، محمد 2014) والتي اوضحت وجود تأثير معنوي بين كل من الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة، قيادة المعرفة، الهيكل التنظيمي المرن، والتكنولوجيا الفاعلة للمعلومات على الترتيب على القدرات التنافسية .

6. دراسة: (تيقاوي العزبي 2009 م) والتي خلصت الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى وجود تأثير ايجابي بين ادراة المعرفة والابتكارات.

7. دراسة: (وهيبة حسين داسي 2007 م) وأشارت نتائجها إلى أن هنالك أثر لأبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وأن إدارة المعرفة فسرت (69.4 %) من التباين في بُعد تحقيق الميزة التنافسية.

8. دراسة: (2006Rasooli) وأشارت نتائجها إلى أن إدارة المعرفة تلعب دوراً هاماً في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للزبائن، وفي توفير المعلومات والخدمات المميزة.

9. دراسة: (Rebecca&Murray 1997) والتي خلصت الى إلى أن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة يؤدي إلى دعم و مساندة نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مساندها لإدارة المعرفة أي " البنى التكنولوجية تعمل على دعم إدارة المعرفة و تحقيق ميزة تنافسية داخل المنظمة .

المقدمة:

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرها في تغيير مواقف المؤسسات خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول الفكرية في خلق القيمة و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسات وعليه استعرضت هذه الدراسة "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز وإكتساب المزايا التنافسية للقطاع المصرفي" في ستة فصول .

ولقد سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج بجملة من النتائج والتوصيات نورد أهمها فيما يلي:

أولاً: نتائج من الدراسة الميدانية:

1/ من نتائج التحليل الاحصائي توصل البحث الى ان المصارف السودانية تمتلك طاقماً ادارياً شاباً لا تتجاوز اعمارهم (50) سنة وصلت نسبتهم الى حدود(40)% ويمكن الاعتماد عليهم لدعم عملية تنفيذ المعرفة ،كما ان معظمهم من حملة البكالوريوس ونسبتهم(57) % وان هنالك مانسبته(38) % من حملة الماجستير فاعلى وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمى وان مانسبته (21) % تزيد مدة خدمتهم عن(10) سنوات وهذا يدل على ان العاملين فى المصارف يمتلكون الخبرات المتنوعة وهو عامل دعم قوى لنقل وتحويل المعارف بين العاملين.

2/ من نتائج التحليل الاحصائي توصل البحث إلي وجود علاقة طردية قوية جدا ما بين إدارة المعرفة و المزايا التنافسية بالمصارف السودانية حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و المزايا التنافسية 0.86 .

3/ تفاوت مستوى العلاقة بين إدارة المعرفة ومجالات المزايا التنافسية بالمصارف عينة الدراسة بدرجة ارتباط لكل من هذه العلاقات كالتالي :

أ- حازت العلاقة بين اجمالي محددات إدارة المعرفة والإبداع والتطوير على المرتبة الاولى .

ولقد كانت العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة) والإبداع والتطوير هي الأعلى . وحلت في المرتبة الثانية العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع والتطوير . وفي المرتبة الثالثة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع والتطوير . أما المرتبة الرابعة والأخيرة فكانت بين التكنولوجيا والإبداع والتطوير .

ب- حازت العلاقة بين محددات إدارة المعرفة وجودة المنتجات على المرتبة الثانية وبمعامل ارتباط طردى قوى بلغت نسبته 0.76.

وكانت العلاقة بين المتغير المستقل (التكنولوجيا) وجودة المنتجات هي الأعلى وحلت في المرتبة الثانية العلاقة بين القيادة وجودة المنتجات وفي المرتبة الثالثة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة المنتجات أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فكانت بين الثقافة التنظيمية وجودة المنتجات.

ج- حازت العلاقة بين محددات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات على المرتبة الثالثة وبمعامل ارتباط طردى قوى بلغت نسبته 0.73.

وكانت العلاقة بين المتغير المستقل (التكنولوجيا) و كفاءة العمليات هي الأعلى وحلت في المرتبة الثانية العلاقة بين الثقافة التنظيمية كفاءة العمليات وفي المرتبة الثالثة العلاقة بين القيادة وكفاءة العمليات أما في المرتبة الرابعة والاخيرة فكانت بين الهيكل التنظيمي وكفاءة العمليات .

د-العلاقة بين محددات إدارة المعرفة و السيطرة على الأسواق حصلت على المرتبة الرابعة وبمعامل ارتباط طردى قوى بلغت نسبته (0.72).

وكانت العلاقة بين المتغير المستقل (لتكنولوجيا) و السيطرة على الأسواق هي الأعلى وحلت في المرتبة الثانية العلاقة بين الثقافة التنظيمية و السيطرة على الأسواق وفي المرتبة الثالثة العلاقة بين الهيكل التنظيمي و السيطرة على الأسواق أما في المرتبة الرابعة والاخيرة فكانت بين (القيادة) و السيطرة على الأسواق .

هـ-العلاقة بين محددات إدارة المعرفة و الأداء المالي حصلت على المرتبة الاخيرة وبمعامل ارتباط طردى قوى بلغت نسبته (0.70) .

وكانت العلاقة بين المتغير المستقل (التكنولوجيا) والأداء المالي هي الأعلى وحلت في المرتبة الثانية العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء المالي وفي المرتبة الثالثة العلاقة بين الثقافة التنظيمية

والأداء المالي أما في المرتبة الرابعة والاخيرة فكانت بين التكنولوجيا والأداء المالي.

4/ من نتائج التحليل الاحصائي توصل البحث الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و المزايا التنافسية بالقطاع المصرفي ووجود تأثير معنوي بين كل من الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة، قيادة المعرفة، الهيكل التنظيمي المرن، والتكنولوجيا الفاعلة للمعلومات على الترتيب حيث بلغ معامل التحديد (0.86). وهذه النتيجة تعبر عن مدى التأثير الواضح لادارة المعرفة على (المزايا التنافسية)

5- من نتائج التحليل الاحصائي توصل البحث الى ان القيادة والثقافة التنظيمية تعتبر من اهم الاسس لادارة المعرفة فى المصارف السودانية.

6/حصات بعض المصارف السودانية على جوائز التميز ساعدتها على تقديم خدمات جديدة ومتميزة.

7/ اوضحت النتائج ان مستوى تحقيق التميز فى المصارف السودانية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

8/ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود قسم خاص لإدارة المعرفة داخل أي مصرف.

9/ تلعب التقنية المصرفية و إدارة المعرفة المستخدمة في المصارف السودانية دورا أساسيا في تحسين جودة الخدمات القائمة و استحداث خدمات جديدة تحقق لها الأسبقية على المنافسين.

10/ توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة التي تستخدمها المصارف لها دور فعال في تحسين مستوى الأداء المالي لها و زيادة ربحيتها و تقليل تكاليفها إضافة إلى خلق و اكتشاف خدمات جديدة تزيد من سيولتها و عوائدها.

11/ توصلت الدراسة إلى إدراك المصارف بأن انجاز العمليات المصرفية بكفاءة و فعالية لتحقيق الميزة التنافسية يتطلب استخدام تكنولوجيا متقدمة و استثمار للطاقة البشرية العاملة.

ثانيا: نتائج من الدراسة النظرية :

1/ لقد وجدت المعرفة مند وجود الإنسان و كانت اساس تطوره و تحضره عبر العصور إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي حيث أصبحت تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر لتعزيز و إكتساب المزايا التنافسية و الأصل الأكثر قيمة .

2/ إن إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المؤسسات وخصوصا المؤسسات المالية.

3/ تعتبر إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الإداري و تماشياً مع الأحداث و التغيرات المستمرة التي تميز هذا العصر.

4/ تسعى إدارة المعرفة من خلال محدداتها الهيكل التنظيمي القيادة، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا لخلق واكتساب المزايا التنافسية للمؤسسات.

5/ إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، وفي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءة البشرية وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها لكفاءات متميزة في المعارف والمهارات والقدرات تساعد على الإبداع والتحسين المستمرين.

ثالثاً: التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يورد الباحث عدداً من التوصيات، وهي كما يلي:

1- ضرورة تأهيل وتدريب المصرفي السوداني بمنظومة متكاملة على ايدى خبراء متخصصين فى مجال ادارة المعرفة تؤهله ليكون موظفاً شاملاً يمتلك القدرة لخدمة الجمهور من اى موقع وان يسعى لحل مشاكلهم ويساهم فى نقل المعرفة.

2- يجب الاهتمام بتحديث المصارف والعمل على تأسيس وإنشاء الفروع الالكترونية.

3- خلق ثقافة عامة تشجع على المشاركة وذلك بالمكافآت المادية او المعنوية.

4- العمل بنظام التنقلات الدورية للعاملين بالفروع والإدارات لتعزيز واكتساب الخبرة والمعرفة للعاملين.

5- اقامة قنوات اتصال مباشرة بين الادارة والموظفين من خلال اعتماد سياسة الباب المفتوح.

6- التوجه نحو العملاء لمعرفة جودة الخدمات المصرفية من خلال الافكار والآراء التى يطرحونها باعتبار الزبون الهدف النهائى الذى تحاول المصارف اشباع حاجاته .

8- تبنى استراتيجيات تنافسية ذات مرونة عالية والاهتمام بتشخيص التغيرات التى تحصل بالبيئة والعمل على تطوير الاساليب والتقنيات ،والمحافظة على الكفاءات والخبرات للاستفادة منهم فى تطوير القطاع المصرفى.

9- تخصيص قسم لإدارة المعرفة من المختصين تكون مهامه ونشاطه الاساسى هو ادارة أنشطة المعرفة .

10- تمكين العاملين من ذوى الخبرة والمعرفة فى حل مشكلات العمل وإسناد المناصب القيادية لهم .

11- استخدام التحفيز بما يقود كل الافراد الى العمل فى فضاء ادارة المعرفة بفعالية وكفاءة على المستوى الفردى والجماعى.

12- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالى والفكرى لتأسيس شبكات اتصال فعالة .

13- نوصى بالدراسات التالية:

1/ رأس المال الفكري ودوره فى الابتكار والمصارف
السودانية.

2/ اثر ادارة المعرفة على اداء المصارف الاجنبية بالسودان.

3/ معوقات تطبيق ادارة المعرفة فى المصارف السودانية الحكومية.

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

اولا المراجع العربية :

- 1.الصاباب ، أحمد عبد الله ، أصول الإدارة الحديثة ، الطبعة الرابعة ، 1413 هـ .
- 2.إبتهاج مصطفى عبد الرحمن ، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998م
- 3.أبو بكر ، مصطفى حمودة ، " التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية " ، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع ، 2000 م.
- 4.أبو شيخة ، نادر أحمد ، " إدارة الموارد البشرية" ، الأردن ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، 2005 م.
- 5.أحمد سيد مصطفى ،التنافسية في القرن الحادي و العشرين دار الكتب ، القاهرة ، 2003م
- 6.أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، ط 3، بدون دار نشر، سنة 2000 م
- 7.برهان ، محمد ، " أنظمة المعلومات الإدارية " ، عمان الأردن، جامعة القدس المفتوحة ، 1996 م.
- 8.الجضعي ، خالد سعد ، الإدارة : النظريات والوظائف الطبعة الأولى ، 1427 هـ .
- 9.جواد، شوقي ناجي و المؤمن ، قيس عبد ، " السياسات الإدارية (أساسيات الأعمال)" ، عمان: الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2000 م.

10. حامد، عمر، " إدارة الأعمال الدولية "، القاهرة، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة الأولى، 1999 م.
11. حجازي، هيثم (2005) : "إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع
12. حمود، خضير (2010) : " منظمة المعرفة "، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
13. الخطيب ، محمد شحات وآخرون ، أصول التربية الإسلامية دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1415 هـ .
14. السواط ، طلق عوض الله وآخرون ، الإدارة العامة المفاهيم والوظائف والأنشطة ، دار النوابع للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 1416 هـ .
15. الشلعوط، فريز محمود، نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، 1423 هـ.
16. طارق عبد العال حماد، التحليل الفني و الأساسي للأوراق المالية ،الدار الجامعية ، مصر بدون تاريخ.
17. طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل "دار وائل للنشر والطبعة عمان الاردن 2009م
18. عريفج ، سامي سلطي ، الإدارة التربوية المعاصرة الطبعة الثانية 1425 هـ .
19. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001م
20. العلي، عبد الستار، وآخرون. المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان - الأردن 2006م.

21. عمر محمد التومي الشيباني، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس 1985م .
22. غنيم ، عثمان ، " التخطيط : ساس و مبادئ عامة " ، عمان دار الصفاء للنشر و التوزيع 2006م .
23. الكبيسي، عامر (2004) : "إدارة المعرفة وتطووير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث جمهورية مصر العربية.
24. الكردي ، منال محمد و العبد ، جلال إبراهيم ، " مقدمة في نظم المعلومات الإدارية " ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 م.
25. مرسي ، محمد منير ، الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها عالم الكتب ، القاهرة ، 1422هـ .
26. مساد، عمر حسن ، الإدارة المدرسية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1425هـ .
27. مشرقي ، حسن علي ، " نظرية القرارات الإدارية : مدخل كمي " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1997م .
28. المصري، محمد عصام ، " أساسيات العملية الإدارية مكتبة عين شمس للطباعة و النشر و التوزيع ، 1985 م .
29. معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002م

30. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح، " نظم المعلومات الإدارية المكتبة العصرية للطباعة و التوزيع ، جامعة المنصورة ، 2002 م.

31.المغربي ، كامل و زويلف، مهدي و آخرون،" أساسيات في الإدارة "، الأردن، دار الفكر للنشر و التوزيع ، بدون تاريخ .

32.نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998م

33.النمر ، سعود وآخرون ، الإدارة العامة . الأسس والوظائف الطبعة الخامسة ، الرياض ، 1422 هـ .

34.الصاوي ، ياسر، "إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات " ، القاهرة ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، 2007 م.

35.راتشمان، دافيد و آخرون ،ترجمة رفاعي ، محمد رفاعي و عبد المتعال، محمد سيد، " الإدارة المعاصرة " ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2001 م.

ثانيا الرسائل الجامعية:

1.باسردة، توفيق"تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سورية 2006 م .

2.بشير، عامر - دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في العلوم الاقتصادية فرع: نقود مالية و بنوك 2012م.

3.تيقاوي العزبي بعنوان، أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية، رسالة ماجستير ، جامعة عدن 2009 م.

4.حجازي، هيثم "قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية" أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن 2005م.

5.سمر رجب سعيد، دور ادارة المعرفة فى قطاع الاتصالات والتكنولوجيا فى فلسطين ،اطروحة دكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012م.

6.لقام حنان ،المنافسة البنكية ، رسالة ماجستير غير منشورة المركز الجامعي مصطفى إسطنبولي-معسكر -، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، الجزائر ، 2004-2005م.

7.المحاميد، ربا"دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن 2008م.

8.نايف، أسعد "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهريّة وأثرها على الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق 2007م.

9.مروة محمد طه، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية رسالة ماجستير جامعة بنها - كلية التجارة - إدارة الاعمال 2014م.

10.نايف، أسعد "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهريّة وأثرها على الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من

شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه، الجامعة
المستتصرية، العراق 2007م.

11. زينب محمد كوداي (2008) عناصر المنظمات ,اثرها في
نقل المعرفة, رسالة ماجستير ادارة عامة غير منشورة, جامعة
السودان للعلوم والتكنولوجيا.

12 . سلوى الشرفا (2008 م), دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة
التنافسية في المصارف العامة فى قطاع غزة, رسالة ماجستير ادارة
الاعمال غير منشورة, الجامعة الاسلامية , فلسطين.

13. وهيبه حسين داسي, إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة
التنافسية,دراسة تطبيقية في المصارف السورية , رسالة ماجستير
جامعة دمشق. 2007م.

ثالثاً: الدوريات :

1. أبو فارة، يوسف. (2004م). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة
المعرفة والأداء. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع. إدارة
المعرفة في العالم العربي، جامعة زيتونة - عمان.

2. راتب صويص، محمد فلاق، جناة بوقجاني، أيمن أبو حماد
عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة
حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية(Orange) المجلة
الاردنية فى ادارة الاعمال. المجلد 7، العدد، 4 2011 م.

3. العلوانى حسن(2006) ادارة المعرفة المفهوم والمدخل
النظرية،المؤتمر الدولي حول:التحديات المعاصرة للإدارة

- العربية (القيادة الابداعية)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الشارقة، الامارات العربية المتحدة.
4. الخشالي، شاكر (2009): "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (29)، عدد (1)، الأردن
5. العلي، عبد الستار، وآخرون. (2006م). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
6. الفارسي، سليمان. (2010م). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة إدارة المنظمات. مجلة جامعة دمشق للعلم الاقتصادية والقانونية مجلد (26). العدد الثاني.
7. كورتيل ، فريد (2007) الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الثاني عشر.
8. محسن زوييدة، المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية، بشار، 24-25 أبريل 2006.
9. محمد، فلاف. (د.ت). عمليات إدارة المعرفة تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الإدارية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية.

10. الملاك، ساهرة ، والأثري، أحمد (2002): " إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التتموية في المنظمات "، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد، العدد، 26.

11. نوري منير-مداخلة بعنوان ادارة العلاقة مع الزبائن كاداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال المتطلبات والتوصيات.

12. ياسين ، سعد، دراسة بعنوان : " المعلوماتية و إدارة المعرفة : رؤيا إستراتيجية عربية "، دورية مستقبل العرب ، مجموعة 14 ، عدد260، 2000 م.

رابعا: المراجع الانجليزية:

1. Hamidouche fouzia, analyse de la concurrence dans l'industrie bancaire compartiment.

2. Chou Yeh, Yaying Mary (2005): "The Implementation of Knowledge

3. Coakes, Elayne (2003): "Knowledge Management", Current Issues and Business Review, Jan-Feb.

4. Daft, R. & Noe, Raymond (2001): "Organizational Behavior", U.S.A. Horcourt College Publishers.

5. DeLong, David W. (2004): "Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce", Oxford University Press (August).

6. Drucker P., (1995): "The Information executive truly need", Harvard challenges, Idea Group Publishing: U.S.A.

7. Day. J.D & Wendler J.C (1998) "Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies". The McKinsey Quarterly.

8. Haggie. K. & Kingston. J. (2003)."Choosing Your Knowledge Management Strategy". Journal of Knowledge Management practice.

9. Wiig . K.M. (1997). "Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?". Expert Systems with Applications. Vol.

10. Zack. M.H. (1999). "Developing a Knowledge Strategy". California Management Review.

11. Bertels, T., 1996, "The scope of Knowledge Management "، The Knowledge Management Forum, Blackwell, London.

12.M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.

13. Wiig, K.M., 1997, "Knowledge Management where did it Come
- 14 .M.porter,l'avantage concurrentiel , dunod , paris , 1999 .
15. Pastor & Maria-2003"Assessment of Knowledge initiatives for the Development of a learning Capacity in Organizations: An integrative model".
- 16 .PORTER Michael l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé / Paris: Inter-edition, 1986.
- 17 .Zack, M. , Mckeen, J. , Singh, S. (2009): "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis.
18. Schein, E., Organizational culture and leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- 19 .Allen, Verna (2003): "The Knowledge Evolution", Butterworth-
- 20 .Balogum, J. & Hailey, V.P (2004): "Exploring Strategic Chang Harlow" Prentice Hall, England. From and will it G0?" Expert systems with applications.

خامسا: الانترنت :

- 1.www.sarambite.com .
- 2.<http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=2758>.
3. <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4793>
- 4.<http://ar.wikipedia.org/wiki>.
- 5.<http://www.kenanaonline.com/page/4228>
- 6.<http://www.islamstory>.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمى و الاسم	التخصص	مكان العمل /الجامعة
1	ا.د.عبد العزيز عبد الرحيم سليمان	إدارة أعمال	جامعة النيلين
2	ا.د.احمد ابراهيم عبد الله أبوسن	إدارة أعمال	جامعة السودان
3	د. طارق محمد الرشيد	اقتصاد	جامعة ام درمان الاسلامية
4	د. صديق بلل ابراهيم	إدارة أعمال	جامعة السودان
5	د.عبد الله عبد الرحيم	إدارة أعمال	جامعة النيلين /بنك السودان
6	د. سلمى سيد احمد عبد الرحيم	إدارة أعمال	جامعة النيلين

ملحق رقم (2)

الاستبانة فى صورتها النهائية



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم البنوك والتمويل

إستبيان إدارة المعرفة ودورها فى إكتساب المزايا التنافسية فى القطاع المصرفى

الأخ الكريم / الأخت الكريمة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور ادارة المعرفة فى اكتساب وتعزيز المزايا التنافسية فى القطاع المصرفى السودانى ، وذلك كبحث لنيل درجة الدكتوراه فى البنوك والتمويل ، كما إن كافة المعلومات التى سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمى فقط.

إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمى فى السودان ، لذلك أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة مع العلم بأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتك.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير

الباحث

أولاً:- الخصائص الديمغرافية :

1- العمر :

أقل من 30 سنة من 30 – حتى أقل من 40 سنة

من 40 -حتى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي:

دبلوم فائق بكالوريوس ماجستير دكتوراه

3- التخصص العلمي:

محاسبة إدارة اقتصاد تمويل وبنوك اخر اذكره

4- عدد سنوات الخدمة في البنك:

أقل من 5 سنوات من 5 حتى 10 سنوات من 11 حتى 15 سنة اكثر من 16 سنة

5- الدرجة الوظيفية :

مدير عام نائب مدير عام مدير ادارة مدير فرع مراقب

رئيس قسم موظف

ثانيا : البيانات المتعلقة بالبنك

6- تاريخ الانشاء:

اقل من 10 سنة من 10 الى اقل من 20 سنة اكثر من 30 سنة

7-- نوع البنك:

تجاري متخصص

8- يمكن تصنيف البنك على أنه :

حكومي مشترك اجنبي خاص

9- عدد الفروع المنتشرة للبنك

أقل من 10 من 10 الى اقل من 20 من 20 الى اقل من 30 من 30 فأكثر

10- يوجد فرع الالكتروني بالبنك .

نعم لا

ثانياً: المتغير المستقل :محددات إدارة المعرفة

يرجى وضع علامة صح (√) أمام العبارة التي تعكس رأيكم حول الفقرات التالية :-

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الهيكل التنظيمي					
1	توجد استقلالية أكثر في اتخاذ القرار في البنك.					
2	تستخدم إدارة البنك أسلوب العمل الجماعي.					
3	يوجد تنسيق في القرارات المتخذة من قبل الأقسام المختلفة في البنك.					
4	يشارك الموظفون في تحديد الأهداف					
5	يشعر الموظف بان هناك قنوات اتصال مفتوحة له في البنك تسمح بمعرفة وحل مشاكله.					
6	يملك الموظفون الصلاحية في انجاز الأعمال المناطة بهم.					
7	يوجد قسم داخل البنك للدراسات والأبحاث.					
8	يهتم البنك بعقد دورات لتدريب العاملين على نظم ادارة المعرفة.					
9	يوجد فى البنك وصف وظيفى محدد فى بوضوح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة.					
	الثقافة التنظيمية					
10	تساعد الثقافة التنظيمية فى البنك على الابداع.					
11	يدعم البنك مشاركة المعرفة.					
12	يتيح البنك فرص التعاون والعمل ضمن الفريق.					
13	هنالك مساحات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل.					
15	هناك وصف وظيفي واضح					
16	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين البنك.					
17	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل.					
	القيادة					
18	يشعر الموظف بان قيادة البنك تتسم بالود وبسهولة التعامل معها.					
19	تدعم القيادة الاخذ المبادرة وتطبيق الافكار الجيدة.					
20	تعتبر القيادة في البنك قدوة للآخرين					
21	توجد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة في البنك.					
22	تفوض الادارة صلاحيات واسعة للأفراد .					
23	تتشارك الادارة مع الافراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	تسعى القيادة الى توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين وتساهم فى نشر المعرفة وتبادل الافكار والخبرات.					
25	يسهل التواصل بين القيادة والعاملين					
26	توفر القيادة فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر.					
27	تشجع الادارة العاملين على تطوير المعرفة لديهم.					
	التكنولوجيا					
28	تعتبر التقنية المصرفية خيارا استراتيجيا للبنك فى تحقيق التميز والريادة.					
29	تتوفر لدى اجهزة حاسوب ذات جودة عالية.					
30	يؤدي اعتماد البنك على التكنولوجيا الى تحديث وتجديد العمل والابتكار والإبداع فيه.					
31	تتوفر فى البنك برمجيات جاهزة ذات مواصفات عالية تؤدي الى الابداع فى الاداء.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
32	يتمتع المتخصصون في نظم التقنية بمستويات عالية تتناسب مع المهام المطلوب انجازها.					
33	تتميز الخدمات الالكترونية التى يقدمها البنك لعملائه بالسرعة والجودة.					
34	التنوع فى استخدام تطبيقات التقنية المصرفية داخل البنك زاد من ولاء العملاء.					
35	توجد برامج حماية بالبنك تتصف بالأمان والخصوصية وتمنع تسرب المعلومات والوثائق					

ثالثا: المتغير التابع : المزايا التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					الابداع والتطوير
					1 تعتمد سياسة التطوير فى البنك من خلال معلومات وفعاليات ابداعية فى البيئة المحيطة
					2 تستثمر الافكار المبدعة لتعزيز حالات الابداع والتجديد فى البنك.
					3 يتم تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع ماليا ومعنويا.
					4 يسود فى البنك مناخ لاستثمار الافكار وتبنيها وتطويرها.
					5 يقوم البنك باستحداث اساليب إدارية جديدة وإدخالها لتحسين الاداء.
					6 الهياكل التنظيمية بالبنك مرنة وتتأغم مع متطلبات التطوير فى البيئة المتغيرة.
					7 هنالك تحسن واضح ومستمر على مكانة البنك فى الريادة والتميز.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	يقوم البنك بسرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات العملاء.					
	كفاءة العمليات					
9	اهتمام البنك بإدارة المعرفة يساهم فى زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.					
10	الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم فى تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للعملاء.					
11	اهتمام البنك بإدارة المعرفة يساهم فى التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة .					
12	تساهم ادارة المعرفة داخل البنك على تميز المنتج والخدمات المقدمة فى السوق .					
13	هنالك تسهيل فى الاجراءات والخدمات للعملاء.					
	جودة المنتجات					
14	الخدمات التى يقدمها البنك متطورة ومتنوعة.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة.					
16	يقوم البنك بشكل دورى بمقارنة الخدمات التى بالبنك بخدمات البنوك المنافسة .					
17	يتمتع البنك بسرعة الاستجابة لحاجات العملاء.					
18	يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين.					
19	لدى البنك توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز التميز والجودة فى تقديم الخدمات.					
20	يبادر البنك بطرح منتجات جديدة تلبى حاجات العملاء					
21	حصول البنك على براءات اختراع وجوائز التميز ساعد فى تقديم خدمات جديدة.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	لدى البنك برنامج سنوى لمشروعات الابداع للارتقاء بالخدمات المقدمة.					
	<u>الاداء المالى</u>					
23	تنمو إيرادات وإرباح البنك باستمرار.					
24	يعتمد البنك مقياس معدل الحصة السوقية معيارا للنجاح.					
25	تعتبر إيرادات البنك وإرباحه مقارنة بالسنوات السابقة بأنها جيدة.					
26	تعتبر إيرادات البنك وإرباحه قياسا بمنافسيه جيدة					
27	تعتبر إدارة البنك زيادة الايرادات مؤشرا للنجاح.					
28	يوجد تحسين فى نسب السيولة بالبنك.					
29	توجد زيادة فى نسب الربحية بالبنك.					
30	هنالك زيادة فى معدلات العائد على الاستثمار.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	يوجد تحسن فى نسب المديونية بالبنك.					
32	تسهم زيادة الايرادات والارباح فى زيادة الحوافز للعاملين.					
	السيطرة على الاسواق					
33	وجود ادارة المعرفة يعزز ويساهم فى الترويج لمنتجات البنك وخدماته فى الاسواق.					
34	تساهم التقنية المصرفية الموجودة على زيادة الحصة السوقية للبنك.					
35	التجديد والتحديث فى استخدام تطبيقات التقنية المصرفية داخل البنك زاد من احكام السيطرة على السوق.					
36	حقق البنك تقدما ملحوظا فى استقطاب وزيادة عدد عملائه.					
37	حقق البنك تقدما ملحوظا فى حصته السوقية فى السنوات الاخيرة مقارنة بمنافسيه.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	م
					تجاوز البنك الاساليب التقليدية فى الترويج وتوزيع خدماته.	38
					يتوفر للبنك الامكانيات الكافية لخدمة السوق ككل.	39
					يحقق البنك التميز من خلال توفير الخدمات التى يرغب فيها عملائه.	40