

علاقة عمليات إدارة المعرفة بخيار استراتيجية النمو دراسة تحليلية فج عينة من المصارف العراقية

م.د. إبراهيم محمد حسن عجام*

مستخلص البحث:

تزايد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها لما تشكلته من تحد كبير للمنظمات تجاه البيئة، وقد اهتمت المصارف في مختلف دول العالم بإدارة المعرفة وعملياتها من توليد، خزن، نشر، وتطبيق والاستفادة منها في صياغة الاستراتيجيات المختلفة ومنها إستراتيجية النمو، ولتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. تبرز أهمية البحث في إمكانية توظيف المصارف العراقية لعمليات إدارة المعرفة بهدف إستراتيجية النمو التي يتطلبها الواقع الراهن في العراق، ولقد تمت إجراءات البحث في ثلاثة مصارف عراقية، وكانت عينة البحث عبارة عن (30) مديرا في مستويات الإدارات العليا والوسطى. وقد اختبرت الفرضيات بوسائل إحصائية متعددة منها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط سبيرمان، واختبار (Kruskal-Walls)، إضافة إلى معامل الارتباط. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وإستراتيجية النمو، وخرجت الدراسة أيضا بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات بما يتوافق مع التحديات التي يمكن أن تواجهها المصارف مستقبلا.

Abstract

Interest in knowledge and knowledge management was increased as they form great challenge to the organizations. Banks, in various countries around the glob, Interested in knowledge management and the operations of generate, storage, transfer, and application and benefit of knowledge in creation of various strategies including growth strategy and for gaining sustainable competitive advantage. The importance of this study comes out as the Iraqi banks manage to apply the knowledge management processes to support the growth strategy as required by the existing situation in Iraq. The research has been conducted on three Iraqi banks, which included (30) Departments Directors classified of upper and middle administrative ranks. The hypotheses were tested through certain statistical methods including: Arithmetic mean, Standard deviation, Spearman correlation coefficient, and (Kruskal-Walls) test, in addition to the correlation coefficient. The study found a significant correlation between knowledge management and growth strategy. The study concluded with a group of conclusions and recommendation, which compatible with challenges faced by banks in the future

* عضو هيئة تدريسية / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال .

مقبول للنشر بتاريخ 2011/11/21

1. المقدمة:

تعد المعرفة وإدارتها من الأمور الأساسية التي اهتمت بها منظمات العالم المتحضر كونها تشكل إحدى الأسس المتينة لاتخاذ القرارات الصائبة.

ففي بداية التسعينيات بدأ عدد كبير من الأكاديميين والمختصين بتناول الموضوع كتطبيق جديد في مجال إدارة الأعمال. وبدأ واضحاً أن الشركات الرائدة للسوق، لم تعد تعتمد بصورة كلية على الموجودات المادية فقط، ولكن على موجوداتها المعرفية في عمليات المنافسة، علاقات الزبائن، والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية. وأصبح هنالك كادراً لإدارة المعرفة في المنظمات، فظهر على سبيل المثال مدير المعرفة الرئيس (**Chief Knowledge Officer {CKO}**) وبدأت كثير من الشركات الالتفات لقيمة وأهمية إدارة المعرفة. وبسبب صيرورة المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً، فإننا نحتاج إلى فهم شامل لعملياتها كالتوليد، النقل، النشر، والتطبيق لهذا الموجود الفريد. وأصبحت إدارة المعرفة بسرعة إحدى الاتجاهات المهمة وظهر ذلك من خلال العدد الكبير من المحادثات، المقالات، والكتب التي كرسنا لهذا الموضوع. وقد كان للمصارف الباع الطويل في هذا المجال، حيث كانت من أوائل المهتمين بهذا الحقل لما يشكله من داعم أساسي لعملياتها المصرفية.

إن النمو الذي يمر به الاقتصاد العراقي في الوقت الحاضر يتطلب نمواً أكبر في القطاع المصرفي بسبب أهمية هذا القطاع، وبالتالي إتباع استراتيجيات للنمو في دعم ورغد عمليات إعادة الأعمار والتنمية، إضافة إلى ذلك فإن انفتاح البلد على الأسواق العالمية ودخول العديد من الشركات العربية والأجنبية للاستثمار، يتطلب من المصارف تقديم خدمات وجهد مضاعف لمواكبة هذه المستجدات في الساحة العراقية، وطرح نفسها كفاعل أساسي في دفع عملية التنمية إلى الأمام، وبالتالي نقل البلد من واقعه الحالي إلى واقع أفضل، والتقدم خطوات نحو المساعدة في تحقيق بعض الاكتفاء الذاتي في بعض القطاعات الاقتصادية.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

1-2 مشكلة الدراسة

تعد المصارف عصب الاقتصاد لأي بلد من بلدان العالم. ولكي تقوم المصارف بواجبها على الشكل الأكمل، كان لزاماً عليها الاهتمام بعملياتها المختلفة عن طريق توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات، وبالتالي الاهتمام بإدارة المعرفة التي توفر تلك المعلومات بالشكل الذي يوفر الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات، وذلك عن طريق استخدام إدارة المعرفة لعملياتها المتضمنة توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة. وفي الوقت الذي تهتم فيه المصارف العالمية بإدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، نجد قلة الاهتمام بهذه الإدارة في دول العالم الثالث ومنها العراق. وينجم نتيجة ذلك قلة استفادة هذه الإدارات من المعرفة الموجودة لديها، مع الاستفادة القليلة من المعرفة المتوفرة في المحيط الخارجي، وبالتالي هناك بطء شديد في تنمية الخزين المعرفي للمصارف والذي يؤثر على طبيعة ونوعية القرارات الحالية والمستقبلية المتخذة سواء كانت تلك القرارات تكتيكية أم إستراتيجية. ولعل العيب يكون أكبر عندما تكون تلك القرارات متعلقة بقرارات إستراتيجية تحدد مسار تلك المصارف كاتخاذها خيارات إستراتيجية كخيار إستراتيجية النمو في عملها المستقبلي لمواكبة النمو السريع في القطاعات الاقتصادية الأخرى والتي تعد المصارف ممولا رئيساً لها.

وبهذا جاءت مشكلة الدراسة لتتجسد في عدة تساؤلات، منها:

- 1- ما مدى اهتمام الإدارات المصرفية بإدارة المعرفة؟
- 2- ما مقدار معرفة تلك الإدارات لعمليات إدارة المعرفة؟
- 3- ما هو إسهام إدارة المعرفة عند اختيار المصارف للإستراتيجية المصرفية؟
- 4- هل لدى مدراء المصارف تصور واضح عن علاقة عمليات إدارة المعرفة باتخاذ خيار النمو كإستراتيجية مستقبلية؟

2-2 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من عدة نواحي منها:

- 1- أهمية كل من إدارة المعرفة التي تعد من الموجودات غير الملموسة لموظفي المصارف لجميع المستويات الإدارية، وإستراتيجية النمو المتخذة من قبل الإدارة العليا.
- 2- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وعملياً للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الأربعة وبين إستراتيجية النمو.

- 3- محدودية الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع ضمن الواقع العراقي.
- 4- توقفت الدراسة في وقت بدأت فيه القطاعات الاقتصادية في العراق بالنهوض السريع، مما يتطلب نهوضاً أسرع من القطاع المصرفي الممول لها.
- 5- إلقاء الضوء على أهمية عمليات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والذي من المفترض أن تستعين به الإدارات العليا للمصارف العراقية.

3-2 أهداف الدراسة

- من جملة الأهداف التي تسعى إليها الدراسة ما يلي:
- 1- معرفة فاعلية عمليات إدارة المعرفة في تحديد خيار إستراتيجية النمو.
 - 2- استكشاف طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجية النمو.
 - 3- تقييم دور عمليات إدارة المعرفة في نجاح إستراتيجية النمو في المصارف المبحوثة.
 - 4- محاولة الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تساهم في تلافي نقاط الضعف وتجنب التهديدات الخارجية المحتملة، وتساهم في اهتمام إدارات المصارف بعمليات إدارة المعرفة عند اتخاذها لإستراتيجياتها المستقبلية.

4-2 منهج الدراسة

- لقد تم استخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة:
- 1- الأسلوب الوصفي : حيث تم جمع البيانات والمعلومات عن طريق الاستعانة بالمصادر العلمية والبحوث والدراسات والتقارير المنشورة في المجلات العلمية والدوريات المختلفة.
 - 2- الأسلوب المسحي التحليلي: وذلك من خلال المسح الميداني بتوزيع استمارات استبانته موضح تفاصيلها في الملحق رقم (1) لمرفق في نهاية الدراسة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للأوزان من (5-1) بعبارات (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لاتفق، لاتفق تماماً).
- وتم الاستعانة بأنموذج (Fraunhofer (IPK, 1998) والمستخدم في دراسة (Heising&Vorbeck, 2001) لعمليات إدارة المعرفة. في حين تم الاعتماد على كل من (Thompson&Strickland, 2003)، (Thompson et al, 2004) فيما يتعلق بإستراتيجية النمو.

5-2 مبررات اختيار مواقع الدراسة الميدانية

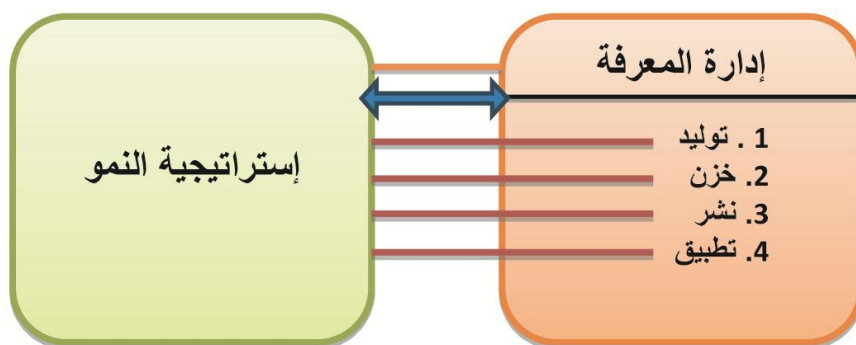
بعد أن تم اختيار القطاع المصرفي ليكون مجالاً للتطبيق العملي، كون القطاع المصرفي من القطاعات الأولى التي استخدمت إدارة المعرفة، لذا تم اختيار ثلاثة مصارف لتكون مجالاً للبحث. وبما أن القطاع المصرفي العراقي يتكون من مصارف حكومية ومصارف أهلية، ومن المعلوم أن المصارف الحكومية تتضمن مصارف متخصصة وتجارية، لهذا السبب تم اختيار المصرف الصناعي ليمثل المصارف الحكومية المتخصصة، واختير مصرف الرافدين ليمثل المصارف الحكومية التجارية، في حين تم اختيار مصرف الشرق الأوسط ليمثل المصارف الأهلية والذي يعد مصرفاً شاملاً. وشملت (30) مديراً يمثلون الإدارات العليا والوسطى في تلك المصارف.

6-2 حدود الدراسة

- تم تأطير الدراسة ضمن الحدود التالية:
- 1- الحدود النظرية: شملت الدراسة متغيرين اثنين، هما إدارة المعرفة كمتغير مستقل، وإستراتيجية النمو كمتغير تابع، كما موضح في المخطط الفرضي للدراسة.
 - 2- الحدود المكانية: تم اختيار ثلاثة مصارف لتكون مجالاً للدراسة، مصرفان حكوميان والثالث مصرف أهلي، وهم على التوالي المصرف الصناعي ومصرف الرافدين ومصرف الشرق الأوسط.
 - 3- الحدود الزمانية: غطت الدراسة الفترة الواقعة بين الشهر التاسع والشهر الثاني عشر من عام 2010 وهي فترة توزيع واسترداد الاستبانات.

7-2 مخطط الدراسة الفرضي

لتوضيح مشكلة الدراسة يتطلب الأمر وضع مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات فيما بين متغيرات الدراسة. وقد جرى تصميم المخطط ليوضح المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة والمتغير التابع إستراتيجية النمو. اعتمد الأنموذج في تصنيف عمليات إدارة المعرفة الأربعة على (Mertins et al, 2001:28,97) الذين عدوها عمليات جوهرية في بحثهم، والتي أشار إليها (Heisig, 2001). في حين تم الاعتماد على (Thompson et al, 2004) بالنسبة لإستراتيجية النمو.



شكل 1 مخطط الدراسة الفرضي

8-2 فرضيات الدراسة

تحاول الفرضيات الإجابة على التساؤلات الفكرية لمشكلة الدراسة، كما جاءت متسقة مع ما تم طرحه في الجانب النظري.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجية النمو، وتتفرع منها الفرضيات الأربعة التالية:

1. توجد علاقة ارتباط بين توليد المعرفة وإستراتيجية النمو.
2. توجد علاقة ارتباط بين خزن المعرفة وإستراتيجية النمو.
3. توجد علاقة ارتباط بين نشر المعرفة وإستراتيجية النمو.
4. توجد علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة وإستراتيجية النمو.

9-2 اختبار صدق وثبات الاستبانة

صدق المحتوى: التحقق من قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله. وتم اختبار صدق المحتوى بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن عبارات المقياس تصاعدياً أو تنازلياً، حيث يتم تقسيمها على مجموعتين متساويتين، واخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها، ثم يتم قياس الفرق بين المجموعتين، ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروقاً معنوية بين المجموعتين. وبعد حساب الفروق بين المجموعتين باستخدام معامل اختبار (Mann Whitney)، وجد أن هناك فروق معنوية بينهما بمستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته.

ثبات الاستبانة: المقصود هنا أن الاستبانة تعطي النتائج نفسها فيما لو طبقت على مجموعة الأفراد نفسها مرة أخرى. وبسبب تعذر الوصول إلى الأفراد أنفسهم مرة ثانية، لذلك يتم اللجوء إلى طريقة أخرى تسمى طريقة التجزئة النصفية (Spilt Half)، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين أرقام الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية الموجودة في الاستبانة، ثم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة (Spearman Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر على وفق هذه المعادلة، فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الدباغ، 1998: 121). وبعد أن تم تصحيح معامل الارتباط النصفية للاستبانة، أصبح معامل الثبات للاستبانة ككل (0.83). كذلك تم استخدام طريقة (ألفا كرونباخ) والتي تستخدم للغرض ذاته، وتبين أن الناتج حسب طريقة (Alpha) كان (0.81) وهو أكبر من (0.67). وهذا يعني أن استبانة الدراسة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

المبحث الثاني

المعرفة وإدارة المعرفة

3-1 نظرة عامة عن المعرفة

عرفت المعرفة من قبل الإنسان منذ القدم، وتطورت وسائل انتقالها من الانتقال المباشر بين الأفراد في غابر الأزمنة، إلى أن أصبحت وسائل انتقالها متعددة ومتنوعة ومتطورة في الوقت الحاضر لتشمل إلى جانب الاتصال المباشر بين الأفراد، أدوات الاتصال الحديثة السريعة كالحاسبات والانترنت، وبالتالي فإن المعرفة المنشورة أصبحت متاحة لمن يرغب في الحصول عليها ببسر وسهولة وبكلفة قليلة، كل ذلك حصل بسبب التطورات التي حصلت في النصف الثاني من القرن العشرين وما تلاها من أحداث وتطورات متسارعة في مختلف ميادين الحياة وخصوصاً حقل تقانة المعلومات.

يرى (Alter, 2002:70) أن المعرفة هي مزيج من مواهب، أفكار، قواعد، وإجراءات تقود الأفعال والقرارات. وينظر إليها (Don et al., 2001:428) بوصفها أشياء يمكن تخزينها ومعالجتها وكعملية لتطبيق الخبرة. أما المعرفة التنظيمية فيرى كل من (Bolisani & Scarso, 1999:211) أنها تتضمن المعرفة الشخصية للأفراد فضلاً عن الإجراءات، الروتين، الاستراتيجيات، وهكذا، والتي تم تطويرها داخل الشركة، ويتم تقاسمها من قبل أعضاء الشركة. أن عملية تكوين المعرفة تكون مصاحبة للتفاعل بين المعرفة الشخصية والتنظيمية والمتضمنة المعرفة الضمنية والظاهرة.

تعد المعرفة من الموارد المهمة، وتمتاز عن غيرها من الموارد الأخرى كونها تتراكم بمرور الزمن ولا تتناقص بالاستخدام بل يكون ذلك أثراً لها نتيجة الخبرة والتجربة والتصحيح مما ينتج عن ذلك توليد أفكار ومعارف جديدة، ولهذا السبب وغيره فإن قيمتها أكثر من قيمة رأس المال، كما أن العاملين في قطاع المعرفة والذين يطلق عليهم عمال المعرفة (Knowledge Worker) أكثر أهمية وأقل عدداً من باقي العمال الآخرين العاملين في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

إن الكثير من المعرفة يصعب الوصول إليها كونها معرفة ضمنية (Tacit Knowledge)، بسبب عدم الكشف عنها من قبل الجهات التي تمتلكها كونها تمثل أسرار الشركة، وفي كثير من الأحيان تمثل الميزة التنافسية التي تميز الشركة عن سواها، وكثيراً ما تحفظ في عقول مالكيها خوفاً من تسريبها بطريقة ما إلى الجهات المنافسة. أما المعرفة المتاحة للجميع والموجودة في المطبوعات المختلفة وعلى الانترنت فتتمثل المعرفة الظاهرية أو الصريحة (Explicit Knowledge)، وبالتالي فإن التحدي يكمن في كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

وبهذا يمكن تعريف المعرفة بوصفها المزيج المتراكم للمعلومات والخبرات والمهارات والتجارب والمعارف والقيم والقدرات الموجودة لدى الأفراد والمنظمات سواء كانت تلك المعرفة ضمنية أم ظاهرة.

3-2 أهمية المعرفة

تعد المعرفة مصدراً استراتيجياً مهماً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وخلق الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركات وزيادة قيمتها (shin, 2004:181). في الوقت الذي يرى فيه (Beijerse, 1999:95) أن الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية، وذلك من منظور نظرية المنظمة المستندة إلى الموارد. كما تبرز أهمية المعرفة من خلال التشجيع على استخدام التقانة الحديثة لتوثيق أعمالها. وينظر (Probst, 1988:20) إلى أهمية المعرفة كونها تخلق ثقافة شاملة متحمسة للمعرفة عن طريق تحديد قدرات المنظمة وحاجاتها المستقبلية.

إن المعرفة تحتاج إلى الاستثمار الكثيف للمعلومات والخبرات والمهارات، ومن هنا تظهر أهمية الاستثمار فيها كونها موجود غير ملموس، ولا ينظر إليه من ناحية تأثيره المالي بل لما له من تأثير استراتيجي على المدى الطويل. ويتضح من هذا العرض الموجز لأهمية المعرفة أننا بحاجة للإحاطة بالمعرفة لإدراك جوهر الأمور وكيف تجري العمليات للوصول إلى أفضل وجه للأداء، وهذه هي فلسفة الشركات الناجحة التي تسعى وراء المعرفة التجارية الفعالة التي تزيد من المبيعات والأرباح والنجاح.

3-3 إدارة المعرفة: النشأة والأهمية

نشأت إدارة المعرفة في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين. ففي بداية ظهور هذا الحقل تم استخدامه لتحليل عمليات التطوير والتطبيقات في علوم المجتمع وليس في المنظمات، ثم في منتصف الثمانينات تم استخدامها في الحقل الإداري، وكان ذلك نتيجة طبيعية بسبب انتقال المجتمعات من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة (Barquin, 2001:13). إن تاريخ المجتمعات انتقل من الزراعي إلى الصناعي والخدمات، ثم بعدها انتقل إلى عصر المعلومات ثم انتقل بسرعة إلى عصر المعرفة.

لقد أصبحت إدارة المعرفة إحدى الاتجاهات الرئيسية خصوصاً في الحقل المعرفي الذي له ارتباط كبير بالحقل الاستراتيجي. ففي هذا الصدد يقول كل من (Stromquist & Samoff, 2000:326) إن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ بعد عام 1997 عندما خصص البنك الدولي جزءاً من ميزانيته لتطوير أنظمة هذه الإدارة ودعمها. ولعل من الأسباب الموجبة لاهتمام المنظمات والمؤسسات بشكل عام والمصارف بشكل خاص بإدارة المعرفة هو محاولة تقليل الفساد الإداري والمالي الموجود بشكل أو بآخر في تلك المنظمات حيث أنها تساعد بشكل أو بآخر على تحسين معدل الشفافية، مستوى التوثيق، المشاركة في المعرفة، وانسيابية الاتصالات. ويرى (العلي وآخرون، 2009: 27) إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي:

- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الإلكترونية؛
 - كيفية استخدام تقانة المعلومات في الحصول على حصة في سوق المنافسة؛
 - الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.
- إن إدارة المعرفة تساعد في إعادة الهيكلة المساعدة للتطوير والتغيير لمواكبة البيئة الاقتصادية وتحسين الموقف التنافسي وزيادة رضا الزبون الذي يؤدي إلى زيادة القيمة السوقية والأرباح.

4-3 عمليات إدارة المعرفة

يرى المختصون بإدارة المعرفة، أن عمليات إدارة المعرفة تشكل العمليات الجوهرية فيها، فمن خلالها يتم التفاعل مع المعلومات لتصبح ذات قيمة تستفيد منها المنظمة. وضمن هذا السياق فقد أكد (King, 2000:59) أن المعرفة تكون مجردة عن القيمة عند أخذها، لذا فهي تحتاج إلى اعتناء لتطبق وتخلق قيمة. كما أشار (Southon et al, 2002:1055) إلى أن هناك ثلاثة أمور جوهرية في عمليات إدارة المعرفة؛ وهي حيازة الأفراد للمعرفة، رغبتهم في استخدامها، وثالثاً أن تكون لديهم القابلية والحكمة لمعرفة أين يستخدمونها.

لقد تباين العاملون في حقل إدارة المعرفة في تعدادهم لعمليات إدارة المعرفة وذلك حسب رأي واجتهاد كل منهم، حيث عد بعضهم ثلاث عمليات، وانتهى آخرون بتسع عمليات، وتباينت آراء فريق ثالث لتعداد عمليات إدارة المعرفة فتراوحت بين هذين الرقمين. إن سبب التباين والاختلاف في تعداد عمليات إدارة المعرفة يرجع إلى اختلاف نظرة كل منهم إلى الموضوع وإلى خلفياتهم، إضافة إلى توسع البعض في تعداد العمليات في حين اختصر البعض الآخر ودمج بعض العمليات مع بعضها البعض. وقد كانت هناك أربع عمليات تكررت عند أغلب الباحثين وهي العمليات التي تناولها (Mertins et al, 2001:28) وهي توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. فقد وصف العمليات الأربع بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

إن عملية إدارة المعرفة هي عملية حركية، حيث يتطلب من العاملين في الحقل المعرفي السعي الحثيث للحصول على المعرفة، توليد معرفة جديدة تناسب المنظمة التي ستطبق فيها، خزنها، توزيعها، ثم تطبيقها، بهدف تحسين الخيارات الاستراتيجية الموجودة حالياً للوصول بأهداف المنظمة إلى غاياتها بكفاءة وفعالية. فعمليات إدارة المعرفة ليست غاية بحد ذاتها، بل وسيلة لبلوغ غايات المنظمة. وعلى ذلك كان من أهداف إدارة المعرفة هو الانتفاع بالمعرفة الموجودة لديها وتضمينها في منتجاتها وخدماتها لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية، وهو الأمر الملحق على عاتق عمال المعرفة.

1- توليد المعرفة: إن عملية توليد المعرفة من العمليات التي تقوم بها المنظمات على الدوام من أجل استمرارها وتنافسها، وهي لا تختص بمستوى إداري معين دون سواه، بل تتم ممارستها في كافة المستويات الإدارية لكون لكل مستوى إداري معرفة معينة حسب طبيعة عمله. وتنصب جميع المعارف للمستويات الإدارية المختلفة في بودقة واحدة لتساعد في إحدى جوانبها في عمل التكتيكات المؤقتة والاستراتيجيات المستقبلية. وفي هذا يرى (العلي وآخرون، 2009: 42) أن عملية توليد المعرفة تتم من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق بالإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات متعددة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات. وقد أكد كل من (Nonaka & Takeuchi, 1995:59) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيعها، الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، والثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

2- خزن المعرفة: إن عملية خزن المعرفة من العمليات المهمة ضمن إدارة المعرفة، والتي تتضمن خزن المعرفة القديمة والمعرفة الجديدة التي تم توليدها أو اكتسابها في مخازن خاصة على شكل مكتبات أو

مخازن للبيانات يمكن الوصول إليها وقت الحاجة. فالمعرفة لا يمكن الاحتفاظ بها في عقول الأفراد فقط لكثرتها وضياح وفقدان الكثير منها نتيجة النسيان وترك البعض ممن يحملها المنظمة نتيجة التقاعد أو الانتقال إلى منظمة أخرى، لذا يجب توثيقها وحفظها، إضافة إلى تحديثها وحذف المعرفة القديمة أو غير المهمة، وهي بذلك تعد أرشيف وذاكرة المنظمة، فخرن المعرفة مهم من خلال تحقيق ثلاثة أمور هي: إضافة المعرفة الجديدة للمنظمة، ترميز المعرفة، ودمج المعرفة القديمة مع المعرفة الجديدة. كما أن استخدام الحاسوب والتقانات والوسائط الحديثة المتعددة لنقل المعلومات والمعارف المختلفة قد قامت بتسريع مجمل العملية وأصبح من السهل المقارنة بين المعارف المتعددة، وهذا ما أكدته (Mertins et al, 2001:49) من أن الحواسيب أدت إلى إيصال المعلومات والمعرفة إلى المحتاجين إليها داخل المنظمة بسرعة من خلال عمليات البحث السريع عنها، إضافة إلى مشاركة أغلب عمال المنظمة فيها. وقد أشار (Duffy, 2000:66) إلى إن العملية المستقبلية للمعرفة تأتي من الممازجة بين المعرفة القديمة والمعرفة الجديدة.

3- نشر المعرفة: نشر المعرفة من العمليات المهمة ضمن عمليات إدارة المعرفة فمن خلالها يتم نشر المعرفة الصريحة أو المرمزة والمعرفة الضمنية إلى الأفراد المطلوب إيصال المعرفة إليهم داخل التنظيم. إن من الأمور الأساسية في نشر وتوزيع المعرفة إيصالها إلى مستخدميها، والمقصود هنا هو إيصال الفاعل للمستلم حتى من دون مساهمة المستلم في تطويرها كحد أدنى، لذا تساعد عملية النشر ضمن هذا المفهوم على دعم وإسناد الإبداعات والابتكارات داخل المنظمة والتأثير الفعال على أداؤها. إن نشر المعرفة قد تأثر بشكل كبير بالتقانات الحديثة حيث سهل ذلك توزيعها ونشرها ونقلها، وهو ما طرحه كل من (Heising&Vorbeck, 2000:119) عندما أكدوا على أهمية شبكة المعلومات الداخلية في نقل المعرفة الصريحة أو المرمزة. وهذا ما ذهب إليه (Plessis, 2004:7) الذي رأى في التطورات في التقانة فرصة لتوزيع المعرفة على مناطق جغرافية متباعدة. وضمن سياق التطورات الكبيرة في التقانة ينظر (Mertins et al, 2001:118) إلى أهميتها حيث أنها أعطت قيمة مضافة لعملية نشر المعرفة من ناحية وصولها بسرعة إلى مستخدميها. إما المعرفة الضمنية التي لم يتم تحويلها إلى معرفة صريحة، فإن بالإمكان نشرها من خلال فرق العمل والممارسات اليومية حيث يتم انتقالها من مالكيها إلى الآخرين عن طريق التفاعل بين الطرفين. إن عملية نشر المعرفة من الأهمية بمكان كونها تتوسط العمليات السابقة واللاحقة لها، وتوفر الأرضية المناسبة لتطبيق المعرفة التي تم توليدها أو اكتسابها وخزنها سابقا. وفي نفس الوقت تعد خطوة مساعدة لتوليد معرفة جديدة وذلك عن طريق التفاعل بين المعرفة الموجودة وابتكارات مستخدميها وإضافاتهم لها.

4- تطبيق المعرفة: إن عملية تطبيق المعرفة هي العملية الرابعة والأخيرة ضمن عمليات إدارة المعرفة التي تناولها (Mertins) وزملاءه والتي تم تبنيها في هذا البحث، ومن خلالها يتم تطبيق المعرفة التي تم نشرها إضافة إلى المعرفة الضمنية المتوفرة عند أفراد التنظيم، وهي بذلك تشكل الهدف الأساسي للعمليات الثلاث السابقة لها. فمن دون تطبيق للمعرفة تكون الجهود المبذولة لكل من عمليات التوليد والخزن والنشر قد شكلت كلفة على المنظمة دون مردود يذكر، لذا فإن تطبيق المعرفة يعد التطبيق العملي لجهود العمليات الثلاث السابقة. إن عملية تطبيق المعرفة توفر التغذية العكسية لعمليات إدارة المعرفة ولأداء المنظمة بصورة عامة. وفي هذا المضمار أشار (Mertins et al, 2001:4) إلى أن من واجب الإدارة التغلب على عوائق التطبيق، فالمعرفة المخزونة يمكن تطبيقها إذا تم نشرها إلى الأفراد الذين يطبقونها، كما أن التطبيق الصحيح للمعرفة ومن قبل الأفراد المناسبين لها يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة نتيجة التعامل بين المعرفة المتوفرة وعمليات التطبيق التي ستنتج معرفة جديدة مبتكرة تلائم الوضع الذي طبقت فيه، وهذا ما أشار إليه (Heising&Vorbeck, 2000:119) من أن التطبيق يؤدي إلى التعلم سواء كان ذلك للأفراد أو للجماعات وينتج عنه توليد معرفة جديدة. إن عملية تطبيق المعرفة في المكان والوقت المناسب تعد ذات أهمية بالغة في نجاح المنظمة.

المبحث الثالث

إستراتيجية النمو

4-1 تمهيد

استخدم مفهوم الإستراتيجية منذ عقد الستينيات، وكانت بداياته في الميدان العسكري ثم انتقل إلى الميدان الإداري وتوسع ليشمل أغلب الميادين الإدارية. فقد اهتم الكثير من الإداريين والمفكرين بموضوع الإستراتيجية نتيجة التهديدات ولتجاوز نقاط الضعف في الموارد، واستغلال الفرص في البيئة وتشخيص والاستفادة من نقاط قوة المنظمة. لقد تعددت وجهات نظر المهتمين الإستراتيجية حول موضوع الإستراتيجية، فمنهم من ركز على تحديد الأهداف وتخصيص الموارد أمثال (Johnson&Scholes, 1995:275) اللذان عرفا الإستراتيجية بأنها خطة عمل تهدف إلى استثمار الموارد وتطوير القدرات الجوهرية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى. في حين ركز فريق ثاني على طرق تحديد الأهداف ومنهم (Oldcorn&Parker, 1996:21) حيث أعطيا مفهوما آخر للإستراتيجية بأنها الوسيلة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. أما الفريق الثالث فقد اهتم بالمتغيرات البيئية، وهو ما تناوله كل من (Joyce&Woods, 1996:67) بكونها العلاقة بين الفرص والتهديدات البيئية من جهة، ونقاط القوة والضعف داخل المنظمة من جهة أخرى. أما (Mintzberg, 1987:12) فقد جمع الاتجاهات السابقة بما أسماه (5Ps) وهي:

- 1- خطة (Plan) وتمثل مجموعة الخطوط المرشدة للتعامل مع المواقف المختلفة؛
 - 2- مناورة (Poly) تجنب ظروف عدم التأكد للتغلب على المنافسين؛
 - 3- نمط (Pattern) صيغ معرفة لدى المنظمة للتعامل مع الأحداث؛
 - 4- موقف (Position) تحديد المركز التنافسي وكيفية التصرف لتخصيص الموارد؛
 - 5- منظور (Perspective) كيفية إدراك أصحاب المصلحة لأهدافهم.
- ولابد هنا أن نورد ما أورده (Porter, 1996:61-79) في مقالته (ما هي الإستراتيجية) والتي ركز فيها على مبدأ التنافس الإستراتيجي ضمن فلسفة الاختلاف عن الآخرين، حيث عدد المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة بأنها:

- 1- المركز التنافسي المتميز للمنظمة؛
 - 2- مواكبة أنشطة المنظمة لمتطلبات الإستراتيجية؛
 - 3- الموائمة بين تلك الأنشطة لخلق الميزة التنافسية؛
 - 4- بلورة البدائل والخيارات المناسبة لمواجهة المنافسين؛
 - 5- الاهتمام بتنسيق منظومة الأنشطة وليس أجزائها؛
 - 6- الحرص على الفاعلية التشغيلية.
- إن من المهم التبيان إن الأساس في الموضوع هي الأهداف التي تضعها المنظمة لنفسها لتأتي الإستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف.

4-2 مستويات الإستراتيجية

تكلم عدد من المختصين في مجال الإستراتيجية عن المستويات الإستراتيجية، ومن هؤلاء (Thompson et al, 2004, 24) حيث قسموها إلى أربعة مستويات هي:

- 1- الإستراتيجية على المستوى العام؛
 - 2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال؛
 - 3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي؛
 - 4- الإستراتيجية على المستوى التشغيلي.
- ويذهب (Thompson&Strickland, 2003:49) إلى هذا التقسيم باعتبار أن هنالك إستراتيجية للمنظمة بكافة أعمالها (corporate strategy)، وإستراتيجية أعمال لكل عمل منفصل تعمل به المنظمة (business strategy)، وإستراتيجية وظيفية لكل وحدة وظيفية خاصة داخل العمل (functional strategy)، فكل عمل لديه إستراتيجية إنتاج، إستراتيجية تسويق، إستراتيجية مالية، وهكذا، وأخيرا تبقى هناك إستراتيجيات أضيق لوحدات العمل الأساسية - المصانع، مناطق المبيعات والأقاليم، والأقسام ضمن المناطق الوظيفية، وهي الإستراتيجية التشغيلية (operating strategy). ويضيف كل من (Boseman&Phatak, 1989:86) مستوى آخر قبل المستوى العام أسموه بالإستراتيجية الاجتماعية (Societal Strategy) الذي يعني بعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية والمتضمن جوانب عديدة منها أخلاقيات العمل، المسؤولية الاجتماعية وما أشبه ذلك وحسب طبيعة كل بلد.

إن التفاعل والتنسيق بين مستويات الاستراتيجية الأربعة من الأمور الضرورية لنجاح المنظمة، حيث إن عدد المستويات الإستراتيجية يحدده حجم المنظمة ومدى تنوع أعمالها، ولذا نرى أن بعض هذه المستويات قد تدمج مع بعضها. ففي المنظمات ذات خط العمل الواحد يتم دمج عملية صنع إستراتيجية المنظمة والأعمال بمستوى واحد - إستراتيجية الأعمال - وبهذا يكون للعمل المفرد ثلاثة مستويات، تبدأ بإستراتيجية الأعمال للمنظمة ككل، إستراتيجية المناطق الوظيفية لكل منطقة رئيسة داخل الأعمال، أما الإستراتيجيات التشغيلية فيتعهد بها مدراء المستوى الأدنى. وينخفض العدد إلى مستوى واحد أو اثنين في شركات الأشخاص وشركات الملكية الصغيرة، حيث يكون وضع وتنفيذ الإستراتيجية يمكن إدارتها من قبل أفراد مهمين قلائل (Thompson et al, 2004:27). وبما أن البحث الحالي يركز على إستراتيجية المستوى العام، فإنه سيتم التركيز على إستراتيجية المنظمة دون غيرها.

3-4 الإستراتيجية العامة

تعد الإستراتيجية على المستوى العام أو على مستوى المنظمة ذات طابع شمولي لتحويلها رسالة المنظمة إلى أفعال عملية، وهي ذات علاقة بالعلاقات طويلة الأمد، وبناءً على ذلك فإنها لا تتغير بسرعة، إضافة إلى أن تغييرها يكلف المنظمة كثيراً، لذا يتحتم التائي عند صياغتها ووضعها موضع التنفيذ. وفي هذا الصدد يرى مجموعة من الباحثين والمختصين في الحقل الاستراتيجي ومنهم (Pitts&Lee, 1996:147) أن الإستراتيجية على مستوى المنظمة تهتم بالاتي:

- 1- وضع الاتجاه العام للمنظمة؛
 - 2- اختيار مجال الأعمال الذي ستنافس فيه المنظمة؛
 - 3- تشخيص الفرص البينية المتاحة والتهديدات المحتملة؛
 - 4- إدارة ومناقلة وتخصيص موارد المنظمة؛
 - 5- العمل على تحقيق التداوية والتكامل بين أنشطة المنظمة؛
 - 6- التأكد من تكامل وتوافق هيكل المنظمة.
- ويرى (Thompson et al, 2004:24) أنها تتألف من مجموعة المبادرات التي تستخدمها المنظمة لتكوين مواقع الأعمال في الصناعات المختلفة، والمداخل التي يسلكها التنفيذيون في المنظمة لتعزيز الأداء لمجموعة الأعمال المتنوعة.

ويطرح (Thompson&Stricland, 2003:50-55) خطوات لصناعة الإستراتيجية العامة :

- 1- وضع التحركات والخطوات لإنشاء مواقع في مختلف الأعمال وتحديد الأعمال والصناعات التي تدخلها ؛
- 2- العمل على توحيد أداء الأعمال المتنوعة وتقوية الموقع التنافسي طويل الأمد والربحية، وتزويد المواقع بالكفاءات وإدارة معرفة كيف (know - how) ، وتنمية الأعمال الواعدة وحصد الأعمال الغير جذابة؛
- 3- إيجاد استراتيجيات عبر الأعمال تحقق الميزة التنافسية عن طريق تزويد الأعمال بتقانة ذات علاقة، خصائص عمليات، قنوات توزيع، لإيجاد منظمة متنوعة ذات أعمال مترابطة ومنافسة؛
- 4- إنشاء أسبقيات استثمارية وتوجيه موارد المنظمة إلى وحدات الأعمال الأكثر جاذبية.

4-4 إستراتيجية النمو

تعد إستراتيجية النمو من ضمن الاستراتيجيات على المستوى العام. والمنظمات تنتهج إستراتيجية النمو لكي تحقيق أهداف أعلى من الأهداف السابقة. وذلك بتقديمها منتجات و/أو خدمات جديدة، إضافة أنشطة جديدة، والدخول في أسواق جديدة مما يؤدي إلى زيادة حجم المنظمة وأصولها. ويرى كل من (Wheelen&Hunger, 1989:170) إلى أن المنظمات ترغب في إستراتيجية النمو لكونها توفر فرص الرقي للمنظمة، ولتغطيتها الأخطاء والقصور في كفاءتها قياساً بالمنظمات المستقرة، إضافة إلى النظرة إليها من قبل السوق والمستثمرين المحتملين إليها كونها منظمة نامية وراوحة. في حين ينظر عدد آخر من المختصين في الحقل الاستراتيجي منهم (Jauch&Gluck, 1988:206) (Certo&Pual, 1990:90) أن من مبررات استخدام المنظمات لهذه الإستراتيجية ما يلي:

- وجود نواحي قوة لدى المنظمة تستطيع من خلالها التوسع والنمو؛
- دوافع الإدارة نحو التوسع واعتقادها بأن كبر الحجم يعني الفاعلية والسيطرة على السوق، ومعيار لنجاح المنظمة، إرضاء ذوي المصلحة الذين يرغبون بزيادة الأرباح، فضلاً عن حصولهم على مزايا ورواتب مجزية؛
- توزيع المخاطر؛
- الاعتقاد بأن النمو والتوسع يؤدي إلى تحسين الأداء والفاعلية، ويغطي الأخطاء ؛
- الاستفادة من منحى الخبرة وفورات الحجم بشرط أن لا تجتاز هذه الوفورات حداً معيناً تزداد بعدها التكاليف (Krajewski&Ritzman, 1998:307) .

وتتفرع من إستراتيجية النمو عدد من الاستراتيجيات الفرعية منها:

1- إستراتيجية التركيز

تختار بعض المنظمات إستراتيجية النمو بالتركيز وذلك بتركيز مواردها في منتج أو خط منتجات، في سوق أو مجموعة أسواق، فتحقق المنظمة نمواً سريعاً من خلال التخصص وتركيز الجهود بما يحقق لها التفوق على منافسيها الذين يوزعون جهودهم بين صناعات مختلفة. ويرى (Thompson&Strickland, 1984:82) أن هذه الإستراتيجية تفيد المنظمة في بداية حياتها عن طريق استغلال نقاط قوتها لسهولة إدارة منتج أو منتجات قليلة. في حين يؤكد (Certo&Pual, 1990:87) أن إستراتيجية التركيز تجنب المنظمة مشاكل إدارة عدد كبير من الأعمال. ويذكر أن من عيوبها تغير الطلب على منتجات المنظمة بعد أن وضعت المنظمة أغلب مواردها فيه.

2- إستراتيجية التنويع

يرى عدد من الكتاب والباحثين ومنهم كل من (Certo&Pual, 1990:91)، (Pitts&lie, 1996:94) أن من أسباب انتهاج هذه الإستراتيجية هو استثمار النقد الفائض، توزيع المخاطر، اكتساب مهارات إدارية جديدة ووفورات مالية تقانة حديثة، إضافة إلى مهارات تسويقية جديدة. تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المنظمة بإضافة منتجات و/أو أسواق جديدة إلى خطوط إنتاجها. وهناك أشكال لإستراتيجية التنويع منها:

1-2 التنويع المترابط وغير المترابط

التنويع المترابط يتضمن قيام المنظمة بممارسة أعمال جديدة تضاف إلى مجال عملها الحالي بشرط أن ترتبط ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المنظمة. أما التنويع غير المترابط فهو دخول المنظمة بمجالات أعمال جديدة لا ترتبط بمجالات العمل الحالية (Wheelen&Hunger, 1989:212).

2-2 التنويع الداخلي والتنويع الخارجي

التنويع الداخلي يعني دخول المنظمة إلى مجالات عمل جديدة ترتبط بمجال المنظمة الحالي كتوسيع وتنويع المنتجات الحالية، عن طريق دخول أسواق جديدة أو تطوير الأسواق الحالية. أما التنويع الخارجي فهو دخول المنظمة في مجالات عمل جديدة لا ترتبط بالحالية عن طريق الاندماج أو الاكتساب.

3-2 التنويع العمودي والأفقي

يطلق على التنويع العمودي بإستراتيجية التكامل العمودي، والتي يتم اعتمادها لغرض التوسع في مجالات التصنيع أو التوزيع لمنتجات المنظمة، ولذلك يكون التكامل باتجاهين، للامام وللخلف. فإستراتيجية التكامل الأمامي تشمل مزاولة أعمال التسويق للمنتجات والخدمات من أجل السيطرة على التوزيع ورقابته، وزيادة الأرباح بحذف الوسطاء من عملية التوزيع. أما إستراتيجية التكامل الخلفي فتعني السيطرة على مدخلات العملية الإنتاجية كالمواد الخام. في حين أن أداء كافة المراحل للأنشطة من المواد الخام إلى التسويق يسمى بالتكامل الكلي. أما أداء بعضها وترك البعض الآخر فيسمى بالتكامل الجزئي.

أما التنويع الأفقي والذي يسمى بالتكامل الأفقي، فهو قيام المنظمة بشراء منظمة أخرى أو إضافة وحدات جديدة من نفس نوع النشاط، وذلك لزيادة الحصة السوقية، زيادة الإيرادات، تعزيز وتطوير العلاقات مع المجهزين والزبائن، زيادة قنوات التوزيع، وتخفيض التكاليف والاستفادة من اقتصاديات الحجم (Certo&Pual, 1990:90). إن إستراتيجية التنويع الأفقي يمكن أن يكون تنويعها مترابطاً أو غير مترابط، ونفس الشيء ينطبق على إستراتيجية التنويع العمودي.

المبحث الرابع

الوصف الأولي لعينة الدراسة
5-1 توزيع أفراد العينة حسب العمرجدول (1)
توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	الرافدين		الصناعي		الشرق الأوسط		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
30-40	1	10%	1	10%	2	20%	4	13.3%
41-50	4	40%	3	30%	3	30%	10	33%
51-60	4	40%	4	40%	4	40%	12	40%
61-70	1	10%	2	20%	1	10%	4	13.3%
المجموع	10	100%	10	100%	10	100%	30	100%

من خلال ملاحظة الجدول (1) يظهر لنا أن الفئة العمرية (51-60) حازت على نسبة (40%) من مجموع المدراء العاملين لدى المصارف الثلاثة، تليها الأعمار المصورة بين (41-50)، في حين جاءت الفئتان الأولى والأخيرة بالمرتبة الثالثة بنسبة (13.3%).

5-2 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

جدول (2)
توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

العمر	الرافدين		الصناعي		الشرق الأوسط		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
1-10					4	40%	4	13%
11-20	2	20%	3	30%	6	60%	11	37%
21-30	5	50%	5	50%			10	33%
31-	3	30%	2	20%			5	17%
المجموع	10	100%	10	100%	10	100%	30	100%

من خلال ملاحظة الجدول (2) يظهر أن المدراء في مصرف الشرق الأوسط كانت سنوات خدمتهم أقل من المدراء في مصرفي الرافدين والصناعي، والسبب واضح لكون مصرف الشرق الأوسط وهو مصرف أهلي تأسس في بداية التسعينات في حين تأسس المصرفان الحكوميان في الثلاثينيات.

5-3 توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

جدول (3)
توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

العمر	الرافدين		الصناعي		الشرق الأوسط		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
إعدادية	1	10%	1	10%			2	0.08%
دبلوم فني	2	20%	3	30%			5	16%
بكالوريوس	4	40%	5	50%	6	60%	15	50%
دبلوم عالي	2	20%			1	10%	3	10%
ماجستير	1	10%	1	10%	3	30%	5	16%
دكتوراه								
المجموع	10	100%	10	100%	10	100%	30	100%

يبين الجدول (3) أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي النسبة الغالبة والتي بلغت (50%)، أما نسبة الحاصلين على الماجستير فقد جاءت بالمرتبة الثانية، وكان لمصرف الشرق الأوسط الحصة الأكبر. وإذا نظرنا إلى التحصيل العلمي لكل مصرف فأننا نلاحظ أن مصرف الشرق الأوسط كان لديه تركيز بالشهادات أعلى من المصرفيين الباقين، مما يدل على انتقائه للكفاءات قياساً بهما.

4-5 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (4)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصرف	ذكور	%	إناث	%	المجموع	%
الرافدين	4	40%	6	60%	10	100%
الصناعي	3	30%	7	70%	10	100%
الشرق الأوسط	7	70%	3	30%	10	100%
المجموع	14	47%	16	53%	30	100%

من خلال ملاحظة الجدول (4) يظهر أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور ضمن حقل المجموع للمصارف الثلاثة. أما على صعيد كل مصرف على حده، فإن نسبة الإناث عالية في مصرفي الرافدين والمصرف الصناعي الحكوميين، في حين أن نسبة الذكور هي الغالبة في مصرف الشرق الأوسط الأهلي، ولعل السبب يرجع إلى غلبة العنصر النسوي في الوظائف خلال فترة الثمانينات قياساً بالرجال بسبب الحرب العراقية الإيرانية، كذلك قلة اهتمام الشباب في فترة التسعينات بالتوظيف لقلة الراتب وقتها. أما المصرف الشرق الأوسط الأهلي الذي تأسس بداية التسعينات فقد قام بانتقاء المدراء من سوق العمل الداخلي واستقطاب العاملين في القطاع الحكومي فكان لحصة الرجال الحظ الأوفر ضمن فئة المدراء.

عرض وتحليل إجابات المدراء حول متغيرات البحث

1-6 عرض نتائج اختبار (Kruskal Wallis Test)

يعد اختبار (Kruskal Wallis Test) أحد الاختبارات اللامعلمية لقياس الفروق المعنوية، ويستخدم للمقارنة بين عينات مستقلة، حيث تم الاستعانة به لمعرفة وجود الفروق المعنوية من عدمها بين المصارف الثلاثة عينة البحث. وقد أشرت نتائج الاختبار وجود تلك الفروق المعنوية، وكما يظهرها الجدول (5):

جدول (5)

نتائج اختبار (Kruskal Wallis Test)

Test statistics	إدارة المعرفة	توليد المعرفة	خزن المعرفة	نشر المعرفة	تطبيق المعرفة	إستراتيجية النمو
Chi-square	38.231**	35.332**	28.177**	21.987*	19.554*	25.778**

لقد أشرت الاختبار في الجدول (5) إن هناك فروق ذات دلالة معنوية، حيث كانت بمستوى معنوية (0.01) لكل من إدارة المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، إستراتيجية النمو، في حين كانت بمستوى (0.05) لكل من نشر المعرفة و تطبيق المعرفة.

2-6 عرض نتائج متغيرات البحث على مستوى إدارة المعرفة

جدول (6)

إجابات عينة البحث حول إدارة المعرفة وعملياتها الأربعة

المجموع		الشرق الأوسط		الصناعي		الرافدين		إدارة المعرفة
SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
.28	3.7	.18	4	.20	3.50	.30	3.80	توليد المعرفة
.29	3.53	.22	3.90	.33	3.20	.27	3.50	خزن المعرفة
.35	3.63	.27	3.80	.37	3.32	.34	3.78	نشر المعرفة
.28	3.48	.33	3.77	.29	3.22	.22	3.44	تطبيق المعرفة
.27	3.7	.22	3.86	.20	3.31	.23	3.63	إجمالي إدارة المعرفة

الوسط المعياري ($1 + 2 + 3 + 4 + 5 \div 5 = 3$)

يعكس الجدول نظرة المستجيبين في المصارف الثلاثة عينة البحث لعمليات إدارة المعرفة، ومن خلاله يتبين تفاوت اهتمام المصارف الثلاثة بإدارة المعرفة والذي يرجع في بعض أسبابه إلى نوع ملكية المصرف أو لقدمه. فمن ملاحظة المتوسطات نرى أنها أعلى من المتوسط المعياري. فقد حصل مصرف الشرق الأوسط على أعلى الأوساط الحسابية وبلغ (3.86) بانحراف معياري (22.)، ثم جاء بعده مصرف الرافدين بوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (23.)، في حين أتى المصرف الصناعي بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (20.).

يظهر الجدول أن مصرف الشرق الأوسط أولى اهتماماً أكبر لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة قياساً بغيره كما يظهر ذلك جلياً من الأوساط الحسابية. كما يتبين أن المصارف اهتمت بشكل متفاوت بعمليات إدارة المعرفة، والتي كانت كما يلي:

- مصرف الشرق الأوسط: التوليد، الخزن، النشر، التطبيق.
 - مصرف الرافدين: التوليد، النشر، الخزن، التطبيق.
 - المصرف الصناعي: التوليد، النشر، التطبيق، الخزن.
- أما على المستوى الإجمالي ضمن حقل المجموع الكلي، قد كان محصلة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة كالآتي: التوليد، الخزن، النشر، التطبيق.
- وقد حقق المتوسط الحسابي العام (3.7) بانحراف (27.) مما يعكس اهتمام المصارف عينة البحث بإدارة المعرفة وعملياتها الأربعة.

3-6 عرض نتائج متغيرات البحث على مستوى إستراتيجية النمو

جدول (7)

إجابات عينة البحث حول إستراتيجية النمو

المجموع		الشرق الأوسط		الصناعي		الرافدين		إستراتيجية النمو
SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
.25	3.47	3.1	3.90	.45	3.11	3.7	3.41	إستراتيجية النمو

يتضح من خلال الجدول (7) اهتمام المصارف الثلاثة عينة البحث بإستراتيجية النمو وذلك من ملاحظة إجمالي الوسط الحسابي البالغ (3.47) ذو التشتت القليل البالغ (25.) الناتج من اهتمام المصارف مجتمعة بإستراتيجية النمو. أما على صعيد المصارف كلا على حده والتي كانت أعلى من الوسط المعياري، فقد كان الاهتمام الأكبر من قبل مصرف الشرق الأوسط بإستراتيجية النمو من خلال ملاحظة وسطه الحسابي البالغ (3.90) ، يليه مصرف الرافدين ثم المصرف الصناعي.

اختبار علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة وإستراتيجية النمو

يهدف هذا المبحث إلى اختبار العلاقات بين المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة والمتغير التابع إستراتيجية النمو. وقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لكون البيانات غير معلمية ومن النوع الوصفي.

جدول (8)
العلاقة بين إدارة المعرفة وإستراتيجية النمو

عمليات إدارة المعرفة	إستراتيجية النمو
توليد المعرفة	.610**
خزن المعرفة	.552**
نشر المعرفة	.423**
تطبيق المعرفة	.334*
إجمالي إدارة المعرفة	.677**
عدد العلاقات المعنوية	4
نسبة قبول الفرضية (وجود علاقة)	100%

يظهر الجدول (8) مصفوفة علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة وعملياتها الأربعة وإستراتيجية النمو، ويظهر فيها الآتي:

- 1- وجود علاقة ارتباط ايجابية الاتجاه، متوسطة القوة، وبمستوى معنوية (0.01) بين إجمالي إدارة المعرفة وإستراتيجية النمو، بلغ معامل ارتباطها (.677**)، مما يحتم قبول الفرضية الرئيسية بوجود علاقة بين إدارة المعرفة وإستراتيجية النمو، ويدل على الأهمية والدور الفاعل لإدارة المعرفة في إستراتيجية النمو.
- 2- وجود علاقة ارتباط ايجابية الاتجاه، متوسطة القوة، وبمستوى معنوية (0.01) بين عملية توليد المعرفة وإستراتيجية النمو بلغ معامل ارتباطها (.610**)، الأمر الذي يحتم قبول الفرضية الفرعية الأولى بوجود علاقة بين عملية توليد المعرفة وإستراتيجية النمو.
- 3- وجود علاقة ارتباط ايجابية الاتجاه، متوسطة القوة، وبمستوى معنوية (0.01) بين عملية خزن المعرفة وإستراتيجية النمو بلغ معامل ارتباطها (.552**)، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة بين عملية خزن المعرفة وإستراتيجية النمو.
- 4- وجود علاقة ارتباط ايجابية الاتجاه، متوسطة القوة، وبمستوى معنوية (0.01) بين عملية نشر المعرفة وإستراتيجية النمو بلغ معامل ارتباطها (.423**)، مما يؤكد الرابط الموجود بين الاثنين والقبول بالفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة بين عملية نشر المعرفة وإستراتيجية النمو.
- 5- يظهر الجدول وجود علاقة ارتباط ايجابية الاتجاه، متوسطة القوة، وبمستوى معنوية (0.05) بين عملية تطبيق المعرفة وإستراتيجية النمو بلغ معامل ارتباطها (.334*)، الأمر الذي يحتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة بين عملية تطبيق المعرفة وإستراتيجية النمو.
- 6- كانت مجموع العلاقات ذات الدلالة المعنوية بين عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجية النمو (4) علاقات، ثلاثة منها بمستوى معنوية (0.01) والرابعة المختصة بعملية تطبيق المعرفة بمستوى معنوية (0.05).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال الدراسة النظرية والتطبيق العملي في المصارف الثلاثة عينة البحث وكانت كالآتي:

- 1- إن إدارة المعرفة من العلوم الحديثة لذا فقد تباينت آراء الكتاب والمختصين حول مفاهيمها، كما تباينت اهتمامات المصارف عينة البحث حول أهمية تلك الإدارة ودورها في تكوين الاستراتيجيات المستقبلية ومنها إستراتيجية النمو.
- 2- كان هناك إجماع من قبل المصارف على أهمية إدارة المعرفة من خلال الاهتمام بتفاصيلها المتمثلة بعمليات إدارة المعرفة (التوليد، الخزن، النشر، التطبيق) مع ملاحظة اختلاف كل مصرف عن الآخر

- بأهمية كل عملية من العمليات الأربعة. وهذا ما أظهره المتوسط العام للمصارف الثلاثة ومتوسط كل مصرف على حدة في الجدول رقم (6).
- 3- إن الاهتمام العام من قبل المصارف الثلاثة لا يرقى إلى أهمية إدارة المعرفة ولعل السبب يرجع إلى حداثة إدارة المعرفة وطبيعة الوعي والثقافة المصرفية السائدة، وقلة الربط بين المعرفة الموجودة والمعرفة الخارجية الموجودة في المصارف الإقليمية والدولية.
- 4- كان اهتمام مصرف الشرق الأوسط بإدارة المعرفة أكبر من غيره، ولعل السبب يرجع إلى كونه مصرفاً أهلياً، وبالتالي اهتمامه بالربحية والبقاء والاستمرار والنمو والتوسع ليغطي كافة المحافظات العراقية وكونه غير معتمد على الميزانية العامة للدولة كما في المصرفين الحكوميين الرافدين والصناعي.
- 5- أظهرت نتائج الارتباط الإيجابية، معنوية العلاقات بين عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجية النمو، مما يدل على أهمية ودور إدارة المعرفة فيها.
- 6- ظهر من خلال الوصف الأولي لعينة الدراسة أن مصرف الشرق الأوسط ركز على استقطاب العناصر ذات الشهادة والخبرة لمراعاته معيار الكفاءة، في حين كان معيار الأقدمية هو السائد في المصرفيين الحكوميين.
- 7- إن سنوات الخدمة في مصرف الشرق الأوسط كانت لغاية (20) سنة، والسبب هو حداثة المصرف الذي تأسس في التسعينات، كما أنه ركز على الذكور أكثر من الإناث وهي حالة معاكسة لمصرفي الرافدين والصناعي.

2-8 التوصيات

يوصي الباحث بالآتي:

- 1- إيلاء الاهتمام بكل من المعرفة وإدارة المعرفة ومواكبة المستجدات على الساحة المصرفية الإقليمية والدولية وضمه إلى المعرفة الموجودة حالياً في القطاع المصرفي.
- 2- التعمق في دراسة الاستراتيجيات لإدراك أهمية تبني إستراتيجية دون غيرها على مستقبل العمل المصرفي، مع التأكيد أن الخطأ في اختيار الاستراتيجية يكلف المصرف غالباً بسبب أمدها الطويل وصعوبة التراجع عنها بسهولة.
- 3- التأكيد على اختيار الكفاءات الملائمة للعمل المصرفي، واستقطاب الكفونين من ذوي الشهادة والاختصاص، وتغيير رؤية المصارف للعمل المصرفي لتحسين الأداء المستقبلي.
- 4- اعتماد مبدأ الكفاءة إلى جانب مبدأ الأقدمية في الترشيح لمنصب المدير كونه شخص مؤثر في اتخاذ القرارات.
- 5- التأكيد على التدريب المستمر داخل أو خارج المصرف، لاكتساب المعرفة المتعلقة بالمصارف وسبل تطويرها.
- 6- دعم المبدعين الذين يساهمون في توليد معارف جديدة لغرض تشجيع الابتكار.
- 7- ضرورة فهم المصارف لأهمية إستراتيجية النمو وضرورتها سواء لأنواع العمليات الداخلية أو للتوسع الجغرافي.
- 8- الاستعداد لمواجهة المنافسة الخارجية التي من المحتمل أن تغزو القطاع المالي من قبل المصارف العربية والأجنبية نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي حصل في السنوات الأخيرة.
- 9- السعي لزيادة التأثير المعنوي والإيجابي لإدارة المعرفة مقابل الاستراتيجيات المختلفة ومنها إستراتيجية النمو.
- 10- دعم عمليات تطبيق المعرفة في المصارف دون الخوف من الوقوع بالأخطاء لأن تلك الأخطاء بحد ذاتها تعد تغذية عكسية للتصحيح وعمليات توليد المعرفة الجديدة.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

- 1- العلي، عبد الستار، عامر قنديلجي، غسان العمري (2009)، " المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن.
- 2- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم (1998)، "سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة- دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية

Books

- 1- Alter, Steven, 2002."Information Systems: Foundation of E-Business", 4/d., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- 2- Boseman, G., & Phatak, A., 1989. "Strategic Management: Text and Cases", 2/d., Jone Wiley & Sons Inc., New York.
- 3- Certo, Samuel, C., & Peter, J., Paul. 1990. " Strategic Management focus & process", Mc Graw-Hill Co., Singapore.
- 4- Don Hellriegle, John, W., Slocum, jr., & Richard, W. Woodman, 2001. "Organizational Behavior", 9/d., South-Western College Publishing, U.S.A.
- 5- Heisig, P. & Vorbeck, J., (2000). "Benchmarking Survey Results", in: Mertins, K. & Heisig, P. and Vorbeck, J. (2001), Knowledge best practices in Europe". Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany.
- 6- Jauch, L.R., & Glueck, W.F. 1988. " Strategic Management & Business Policy ", 3/d., McGraw-Hill Book Co., New York.
- 7- Johnson, G., & Scholes, K., 1995. "Exploring Corporate Strategy", Prentice-Hall, Inc., London.
- 8- Joyce, P., & Woods, A., "Essential Strategic Management", Heinemann, Inc., 1996.
- 9- Krajewski, Lee, J., & Ritzman, Larry, P., 1999. "Operation management: strategy and analysis", 5/d, Addison-Wesley, U.S.A.
- 10- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J., 2001. "Knowledge Management: Best Practices in Europe", 1/d., Fraunhofer Institute, Germany.
- 11- Mintzberg, H., "Power in and around Organization," Englewood Cliffs, 1987.
- 12- Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995), "The Knowledge Creation Company, How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation", NY University Press, Oxford, New York.
- 13- Oldcorn, R., & Pakre, D., "The Strategic Investment Decision: Evaluating opportunities in Dynamic Markets," London. 1996.
- 14- Pitts, R.A., & Lie, D., 1996. "Strategic management: Building and Sustaining Competitive Advantage", South-West Publishing Co., Singapore.
- 15- Thompson, Jr.A.A, & Strickland, A.J., 2003. "Strategic Management: Concepts and Cases", 13/d., McGraw-Hill, Irwin, N.Y.
- 16- Thompson, Jr.A.A, & Strickland, A.J., 2003. "Strategic Management: Concepts and Cases", 13/d., McGraw-Hill, Irwin, N.Y.
- 17- Thompson, Jr.A.A. & Strickland, A.J., 1984. "Strategic Management: Concepts & Cases", 4/d., Business Pub. Inc., New York.

- 18- Thompson, Jr.A.A. Gamble, John, E., & Strickland, A.J., 2004. "Strategy: Winning in the marketplace", 1/d, McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
- 19- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D., 1989. "Strategic Management & Business Policy", 3/d., Addison-Wesley Publishing Co., U.S.A.
- 20- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D., 1989. "Strategic Management & Business Policy", 3/d., Addison-Wesley Publishing Co., U.S.A.
- 21- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D., 1989. "Strategic Management & Business Policy", 3/d., Addison-Wesley Publishing Co., U.S.A.

Articles

- 1- Barquin, R.C., "What is Knowledge Management", Knowledge and Innovation 1(2) January 2001, 127-141.
- 2- Beijerse, R., "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing and Phenomenon" Journal of Knowledge Management 3(2) 1999.
- 3- Bolisani, E., & Scarso, E., "Information technology management: a knowledge-based perspective", Technovation 19 (4) February 1999, 209-217.
- 4- Duffy, J., "The knowledge management technology infrastructure", Information management Journal 34(2) 2000, 62-64.
- 5- King, W.R., "Playing an Integral Role in Knowledge Management", ISM, 17(4) 2000.
- 6- Plessis, M., "Drivers of knowledge management in the corporate environment", International Journal of Information Management, 2004, 1-10.
- 7- Porter, M., "What is Strategy", HBR, 1996.
- 8- Probst, G., "Practical: A Model Knowledge Management that Works". Journal of Knowledge Management. 3(4) 1998.
- 9- Shin, M., "A framework for evaluating economics of knowledge management systems", Information & management 42 (2004) 179-196.
- 10- Southon, G., Todd, R.J., & Seneque, M., "Knowledge Management in Three Organizations: An Exploratory Study", Journal of the American Society for Information Science and Technology 53(12) 2002, 1048-1066.
- 11- Stromquist, N. & Samoff, J., "Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of Information Technology", JCE, 30(3) 2000.

الملاحق ملحق رقم (1) : الاستبانة

السيد المدير المحترم
نهديكم أطيب تحياتنا....

نشكر اهتمامكم وتعاونكم في مليء استثمار الاستبانة المرفقة طيا، للبحث الموسوم (علاقة إدارة المعرفة باستراتيجية النمو) والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) وإستراتيجية النمو. ونود أن نبين النقاط التالية:

- 1- لا توجد حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام؛
- 2- يعتمد الباحث على تعاونكم في مليء الاستثمار بدقة ووضوح والتي تمثل تصوراتكم الشخصية، حيث لا يوجد صواب أو خطأ مطلق؛
- 3- اختيار البديل الذي يمثل وجهة نظرك بوضع علامة (√) أمام واحدة من البدائل الخمسة الموجودة أمام السؤال ضمن المقياس الخماسي؛
- 4- إن صدق ودقة الاستجابة ستهيئ قاعدة بيانات صحيحة تضمن سلامة التحليل.

نثمن ونقيم آرائكم سلفا والتي ستكون موضع اعتزازنا وتقديرنا.

الباحث
د. إبراهيم محمد حسن عجام

أولاً: المعلومات التعريفية

أ- معلومات عن المصرف تملأ من واقع السجلات الرسمية

اسم المصرف	تاريخ التأسيس
الملكية	رأس المال
عدد الفروع	عدد العاملون

2- معلومات عامة:

الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى
العمر: ----- سنة.		
المؤهل العلمي: إعدادية فما دون	☐ دبلوم فني	☐ بكالوريوس
دبلوم عالي	☐ ماجستير	☐ دكتورا
التخصص العلمي العام -----	التخصص الدقيق -----	
العنوان الوظيفي: -----		
عدد سنوات الخدمة الوظيفية : -----		
عدد سنوات الخدمة في المصرف : -----		
عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي: -----		

إدارة المعرفة:

ضع علامة (√) أمام البديل الذي تراه صائبا من وجهة نظرك:

1- توليد المعرفة

وتشير إلى مجموعة العمليات المؤدية إلى توليد معرفة جديدة للمصرف

ت	التفاصيل	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	اغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة					
2	تشجع إدارة المصرف على الاتصالات بين الأفراد ونقل الخبرات بين أعضاء التنظيم.					
3	يعتمد المصرف في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية.					
4	تبرز الحاجة لتوليد المعرفة عند حدوث مشاكل، أو نتيجة الحاجة الملحة.					
5	تهتم إدارة المصرف بتوليد المعرفة استجابة للتغيرات التي تحدث في العمل المصرفي والظروف العامة التي تواجهها.					
6	اغلب عمليات توليد المعرفة من خلال الاكتساب الخارجي.					
7	يضم قسم البحث والتطوير كفاءات علمية كفوءة قادرة ومؤهلة لتوليد المعرفة باستمرار.					

2- خزن المعرفة

وتتضمن العمليات المتعلقة بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمعرفة في مخازن معدة لهذا الغرض، وعمليات البحث والوصول والإضافة والاسترجاع مع ضمان امن هذه المخازن.

ت	التفاصيل	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تشمل عمليات الخزن على أسماء وعناوين الأفراد والجهات المتعاملة مع المصرف					
2	يتم الاستناد إلى الحاسوب في خزن البيانات المعلومات					
3	المعرفة المهمة هي التي يتم خزنها					
4	يتم خزن المعرفة بالاعتماد على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى أفراد المصرف.					
5	توجد مرونة عالية في عمليات خزن واسترجاع ما يتعلق بالمعرفة في المصرف.					
6	يتم تحديث وسائل خزن المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال.					
7	تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوي					

3- نشر المعرفة

تتضمن الفعاليات المتضمنة مشاركة وتوزيع المعرفة بين أفراد المنظمة وتوفير الوسائل اللازمة لنقلها.

ت	التفاصيل	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية.					
2	النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسة لنشر المعرفة.					
3	تنشر المعرفة من خلال التدريب الداخلي.					
4	يتم النشر من خلال تقنيات حاسوبية متطورة مرتبطة بقاعدة البيانات.					
5	تنشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء المختصين وأفراد المصرف.					
6	تشجع إدارة المصرف على نشر المعرفة بين العاملين والمتعاملين من خارج المصرف.					
7	هناك متابعة مستمرة وتصنيف للمعلومات والمعرفة التي يتم حصول الموافقة على نشرها.					

4- تطبيق المعرفة

وتتضمن عمليات استخدام المعرفة المتاحة والمتوفرة لدى المنظمة

ت	التفاصيل	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	يتم تطبيق المعرفة بدون مراعاة المفاهيم الضمنية للمعرفة وتأثيراتها.					
2	يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث أخطاء في العمل.					
3	يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة عند ظهور المشاكل أو بروز الحاجة لذلك.					
4	تسعى إدارة المصرف لاعتماد أفضل الممارسات والوسائل في مجال تطبيق المعرفة.					
5	يستند المختصون في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.					
6	هناك متابعة مستمرة لمديات تطبيق المعرفة في المصرف وتحسينها.					
7	يتم إشراك العاملون وذوي العلاقة بدورات تطويرية في مجال تطبيق المعرفة.					

إستراتيجية النمو

هو خيار المنظمة باتجاه تحقيق أهداف أعلى من الأهداف السابقة، وذلك بتقديمها منتجات و/أو خدمات جديدة، إضافة أنشطة جديدة، والدخول في أسواق جديدة مما يزيد حجم المنظمة وأصولها.

ت	التفاصيل	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	توسيع الخدمات المصرفية يحقق للمصرف زيادة في عدد الزبائن المتعاملين، ويحسن سمعته المصرفية.					
2	يسعى المصرف إلى إتباع إستراتيجية النمو بسبب توفر متطلبات النمو من كفاءات وأموال.					
3	يدخل المصرف في أعمال جديدة بعد دراستها لتحقيق أرباح أكبر وتوسيع نشاطاته.					
4	يساعد كبر حجم الأعمال في الحصول على مكافآت ودورات خارج القطر.					
5	تفكر الإدارة بدخول مجالات لا ترتبط بعملها الحالي					
6	التوسع والتنوع في الخدمات المصرفية يحقق الكثير من مزايا المنافسة					
7	يقدم المصرف خدمات جديدة ، ويسعى لتحقيق النمو في نشاطاته باستمرار.					

.....

