



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Knowledge sharing behaviors and their role in enhancing strategic diffusion: An exploratory study of the opinions of a sample of leaders in private commercial banks

Ahmed Khalaf Attia*, Ahmed Jadaan Hammad

College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:

Knowledge sharing behaviors, strategic diffusion, Iraqi commercial bank

ARTICLE INFO

Article history:

Received 14 Feb. 2024

Accepted 03 Mar. 2024

Available online 30 Jun. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Ahmed Khalaf Attia

College of Administration and
Economics/Tikrit University



Abstract: The purpose of the study aimed to measure the role of knowledge sharing behaviors (written contributions, organizational communications, personal interactions, communities of practice) in enhancing strategic diffusion (blue ocean strategy, red ocean strategy). The study employed the (descriptive and analytical) approach, and the main question was (what is the role of knowledge sharing behaviors? In enhancing strategic diffusion in the investigated banks, in addition to other sub-questions, the study hypotheses consisted of two main hypotheses (there is a significant correlation between knowledge sharing behaviors and strategic diffusion, and there is a significant effect of knowledge sharing behaviors on strategic diffusion) in addition to other sub-hypotheses.

The study included a total of (130) participants (managers, their assistants, and department heads) at from the main offices of Iraqi commercial banks. The selected sample of (97) individuals was selected from the community, including managers, their assistants, and department heads, with a percentage of (89%) suitable for analysis. Use of statistical software (SPSS-V23) Extraction statistical methods.

The study reached a set of results: the existence of a correlation between knowledge sharing behaviors and strategic diffusion, which indicated that sharing the knowledge, skills and experience of individuals working in entire banks in any sector supports banks to improve their capabilities in strategic expansion and diffusion, and the presence of a significant effect of knowledge sharing behaviors. In strategic diffusion, and to a number of recommendations, the most important of which are: Banks must move towards investing in the field of strategic diffusion through creativity to increase their ability to face the changes and difficulties facing their operating environment, Through the ability to adapt and proactively work to enhance the expansion of banks.

سلوكيات التشارك المعرفي ودورها في تعزيز الانتشار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في المصارف التجارية الخاصة

أحمد خلف عطية

أحمد جدعان حماد

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

الغرض من الدراسة قياس دور سلوكيات التشارك المعرفي (المساهمات الكتابية، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، مجتمعات الممارسة) في تعزيز الانتشار الاستراتيجي (استراتيجية المحيط الأزرق، استراتيجية المحيط الأحمر) واعتمدت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) وكان السؤال الرئيس (ما هو دور سلوكيات التشارك المعرفي في تعزيز الانتشار الاستراتيجي في المصارف المبحوث عنها؟)، وفرضيات الدراسة تكونت من فرضيتين رئيسيتين (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي، ويوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات التشارك المعرفي في الانتشار الاستراتيجي).

إذ بلغ مجتمع الدراسة (130) فرداً من (مديرين ومعاونيههم ورؤساء أقسام) في المقر الرئيس للمصارف التجارية العراقية، وتم اختيار عينة من المجتمع بلغت (97) فرداً من مديرين ومعاونيههم ورؤساء أقسام، إذ بلغت النسبة المئوية (89%) صالحة للتحليل، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-V23) لاستخراج الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: وجود علاقة الارتباط بين سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي، الذي أشار إلى أن مشاركة معرفة الأفراد العاملين ومهاراتهم وخبراتهم في المصارف بأكملها في أي قطاع يدعم المصارف لتحسين قدراتها في التوسع والانتشار الاستراتيجي، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات التشارك المعرفي في الانتشار الاستراتيجي، وإلى جملة من التوصيات أهمها: يجب على المصارف التوجه نحو الاستثمار في مجال الانتشار الاستراتيجي من خلال الإبداع لزيادة قدرتها على مواجهة التغييرات والصعوبات التي تواجه بيئة عملها من خلال القدرة على التكيف والعمل الاستباقي لتعزيز توسع المصارف.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات التشارك المعرفي، الانتشار الاستراتيجي، المصارف التجارية العراقية.

المقدمة

في ظل التغييرات والتطورات السريعة التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال، تجعل بقاء المنظمة واستمراريتها أو نموها وتوسعها بدرجة كبيرة بمدى تكيفها مع هذه البيئة سريعة التغيير، وبقدرتها على تحقيق مستويات مرتفعة للأداء. ولا يمكن ذلك إلا من خلال استخدام أساليب منافسة مستدامة وتطبيقها بشكل علمي وفعال، ومن هذه الأساليب، اعتماد سلوكيات التشارك المعرفي من قبل الإدارة العليا خاصة في ممارساتها الإدارية، وهي أسلوب يتيح للمنظمة كسب التميز الاستراتيجي من خلال إسقاط دراستها على محيطها الداخلي (كشف نقاط القوة والضعف) والخارجي (تحديد الفرص والتهديدات)، لتبني خيار استراتيجي ملائم والدخول في أسواق جديدة (الانتشار الاستراتيجي) يمكن تطبيقه عملياً والرقابة عليه لتحسين مستوى أدائها. لذلك يجب على منظمات الأعمال مواجهة تلك التحديات الداخلية والخارجية بشكل عام، ولما كانت المنظمات العراقية ومنها المصارف التجارية الخاصة، إذ تعمل على استغلال مواردها وتستثمرها بالشكل الأمثل، كما يجب على المنظمات أن

تتخلى عن أساليب المنافسة التقليدية وتبحث عن أساليب منافسة مستدامة ومن هذه الأساليب المستدامة التوجه نحو الإبداع والابتكار والتحسين المستمر لمختلف العمليات وهذا كله يساعد منظمات الأعمال على تحقيق تفوق مستدام على المنافسين في البيئة العراقية من خلال دور سلوكيات التشارك المعرفي في تعزيز الانتشار الاستراتيجي. وإن لسلوكيات التشارك المعرفي دور أساسي في أن تصبح المصارف التجارية الخاصة منتشرة استراتيجياً، مما يؤدي ذلك إلى تبني قيادات سلوكيات التشارك المعرفي القادرة على الانتشار الاستراتيجي المستمر مما تساعدهم على المواجهة والتعامل مع تلك التحديات التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال من أجل تعزيز الانتشار الاستراتيجي في المصارف التجارية الخاصة.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة الدراسة: في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال، تجعل بقاء المنظمة واستمراريتها أو نموها وتوسعها بدرجة كبيرة بمدى تكيفها مع هذه البيئة سريعة التغير، وبقدرتها على تحقيق مستويات مرتفعة للأداء. ولا يمكن ذلك إلا استخدام أساليب منافسة مستدامة وتطبيقها بشكل علمي وفعال، ومن المشاكل التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحالي هو عدم استخدامها لسلوكيات التشارك المعرفي الخاص بمختلف أشكاله وأبعاده، والاستفادة منه في مواجهه التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال. هذه الأخيرة تفرض على منظمات الأعمال مواكبة تغيراتها والتكيف معها باختيار البديل الاستراتيجي الأنسب لها كالجوء نحو الانتشار الاستراتيجي. وفي ضوء ذلك تتمحور مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيس كالاتي (ما هو دور سلوكيات التشارك المعرفي في تعزيز الانتشار الاستراتيجي في المصارف المبحوث عنها؟)، ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

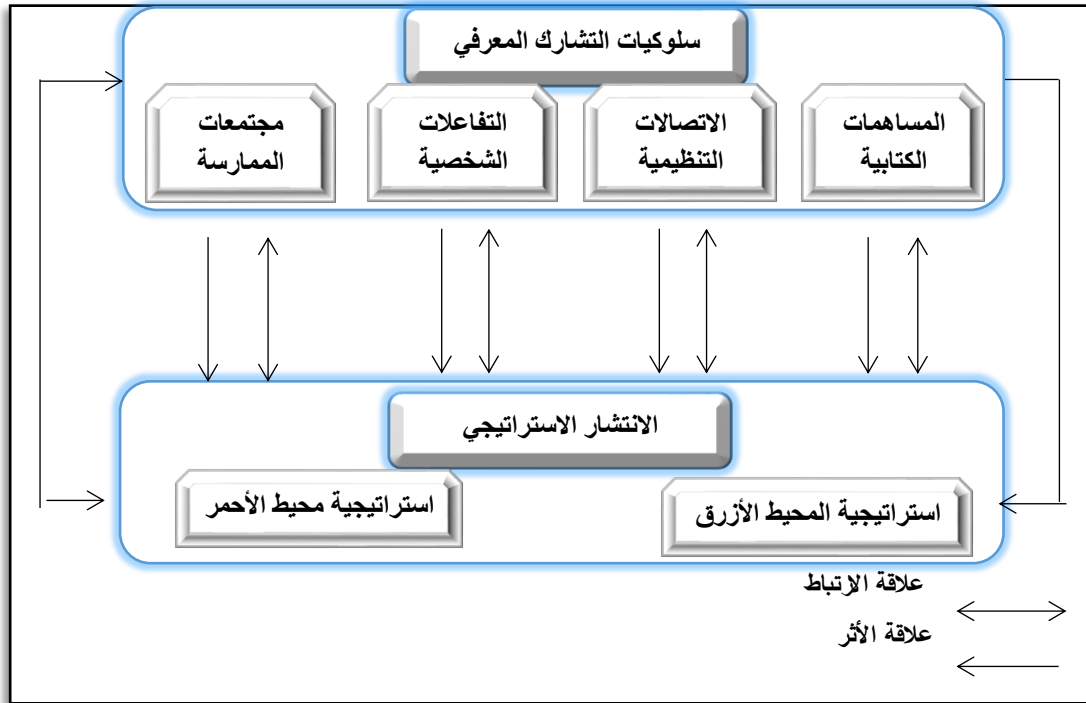
1. هل تتوافر سلوكيات التشارك المعرفي في المصارف مدار الدراسة؟
2. هل يتوافر الانتشار الاستراتيجي في المصارف مدار الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات التشارك المعرفي وتعزيز الانتشار الاستراتيجي في المصارف المبحوث عنها؟
4. هل توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للسلوكيات التشارك المعرفي على تعزيز الانتشار الاستراتيجي في المصارف المبحوث عنها؟

ثانياً. أهمية الدراسة: أصبحت سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي أكثر أهمية لعدد من منظمات الأعمال التي تستخدمهما، فإن أهمية امتلاك القيادات في المصارف التجارية الخاصة بسلوكيات التشارك المعرفي التي يستطيعون من خلالها اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار لتعزيز الانتشار الاستراتيجي، إن دراسة المتغيرين مهمين لدعم الانتشار وديمومة المصارف المبحوث عنها وهما سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي حيث العلاقة بينهما لها دور كبير في تهيئة بيئة محفزة وقادرة على البقاء ومواكبة كل تغيير حديث في نفس مجال عمل المصارف المبحوث عنها.

ثالثاً. هدف الدراسة: هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها، فالهدف الرئيس يتمثل في معرفة دور سلوكيات التشارك المعرفي في تعزيز الانتشار الاستراتيجي في المصارف المبحوث عنها، ويتفرع من الهدف الرئيس أهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي:

1. معرفة مدى توافر سلوكيات التشارك المعرفي في المصارف المبحوث عنها.

2. معرفة مدى توافر الانتشار الاستراتيجي في المصارف المبحوث عنها.
 3. تحديد مستوى العلاقة بين سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي في المصارف المبحوث عنها.
 4. اختبار علاقة تأثير سلوكيات التشارك المعرفي في الانتشار الاستراتيجي في المصارف المبحوث عنها.
- رابعاً. **مخطط الدراسة:** في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وعلى وفق إطارها النظري ومضامينها الميدانية جرى تصميم مخطط افتراضي يوضح طبيعة العلاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها.



الشكل (1): مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً. فرضية الدراسة: اعتماداً على مخطط الدراسة الافتراضي في صياغة فرضيات الدراسة وسعيها في حل المشكلات فقد تم تبني الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: تتوافر سلوكيات التشارك المعرفي في المصارف مدار البحث.

الفرضية الثانية: يتوافر الانتشار الاستراتيجي في المصارف مدار البحث.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوكيات التشارك المعرفي في الانتشار الاستراتيجي.

سادساً. منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع ودور سلوكيات التشارك المعرفي في تعزيز الانتشار الاستراتيجي ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانات التي تم إعدادها لهذا الغرض،

وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Science) (SPSS-V23).

سابعاً. أداة الدراسة: تم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول (دور سلوكيات التشارك المعرفي في تعزيز الانتشار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في المصارف التجارية الخاصة)، تم تقسيم الاستبانة على قسمين كما موضح في الجدول رقم (1):
الجدول (1): هيكلية استبانة الدراسة

المتغير الرئيس	الأبعاد	التسلسل	عدد الفقرات	المصدر المعتمد
البيانات الشخصية	العمر	1	لا توجد أرقام	من إعداد الباحث
	الجنس	2		
	التحصيل العلمي	3		
	مدة الخدمة	4		
متغيرات الدراسة	المساهمات الكتابية	7-1	7	المستعمل من قبل (Ramayah & et al., 2014)
	الاتصالات التنظيمية	14-8	7	
	التفاعلات الشخصية	21-15	7	
	المجتمعات الممارسة	28-22	7	
	الانتشار	35-29	7	المستعمل من قبل (يحيوي، 2017)
	الاستراتيجي	42-36	7	
أجمالي الفقرات المتعلقة بالمقياس النهائي				42

المصدر: من إعداد الباحث

سابعاً. مجتمع وعينة الدراسة: تم استخدام أسلوب العينة القصدية في اختيار عينة الدراسة من خلال التركيز على القيادات العاملة في المصارف عينة الدراسة في المسميات الوظيفية الآتية (مديرين ومعاونينهم، ورؤساء أقسام) في المقر الرئيس للمصارف، إذ يبلغ حجم المجتمع (130)، قام الباحث بتوزيع (97) استبانة على ذوي العلاقة في الإدارات العليا في المصارف التجارية العاملة في محافظة بغداد واسترد منها (86) صالحة للتحليل، وقد تم توزيع الاستبانات على (10) مصارف وهي (مصرف بغداد، مصرف الخليج التجاري، مصرف آشور الدولي للاستثمار، مصرف التجاري العراقي، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار، مصرف المتحد للاستثمار، مصرف الأهلي العراقي، مصرف الائتمان العراقي، مصرف الشرق الأوسط للاستثمار)، ويرجع اختيار هذه الفئة لتمثيل عينة الدراسة نظراً لكونهم أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات والسياسات واختيار أسلوب الإدارة المتبع في كل مصرف فضلاً عن اطلاعهم ودرايتهم بالأمور الإدارية في المصرف.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. سلوكيات التشارك المعرفي:

1. المفهوم: يعرف أنها عملية تبادل الأفراد العاملين للمعلومات والاقتراحات والخبرات المتعلقة بالمنظمة مع بعضهم البعض (Bartol & Srivastava, 2002: 65). فضلاً عن ذلك بأنها "سلوك يتم فيه نشر المعرفة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة" (Ozbebek & Toplu, 2011: 71). ويرى (Hung & et al., 2011:420) سلوكيات التشارك المعرفي أنها الدرجة التي يدير بها الفرد أنشطة مشاركة المعرفة في اجتماع جماعي. أو يمكن أن يحدث هذا التشارك بشكل غير رسمي في

أماكن مثل في أي جزء داخل المنظمة وبشكل رسمي في الاجتماعات والندوات والعروض التقديمية، عندما يقدم الفرد أي جزء من معرفته للفرد الآخر، سواء تم تحقيقه بشكل مباشر من خلال الاتصال أو بشكل غير مباشر من خلال آليات مثل استخدام أرشيف المعرفة، فإنهم يشاركون من خلال تشارك المعرفة (Gupta & et al., 2012: 10). أو أنها مجموعة من السلوكيات الفردية تنطوي على المعرفة والخبرة المتعلقة بالعمل مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة والتي يمكن أن تسهم في الفعالية النهائية للمنظمة (Martin & Erhardt, 2017: 286). فيمكن أن تحدث المشاركة بين الأفراد العاملين والجماعات أو المنظمات باستخدام أي نوع من أنواع الاتصال (Chennamaneni, 2006: 16). وبالتالي يعرف سلوكيات التشارك المعرفي بأنها المعلومات التي تتم معالجتها من قبل الأفراد العاملين بما في ذلك الأفكار والحقائق والخبرات والأحكام ذات الصلة بالفرد والجماعي والأداء التنظيمي (Abdillah & et al., 2018: 138).

تعد سلوكيات التشارك المعرفي هو السلوك عند الفرد ينشر المعرفة المكتسبة إلى الأفراد الآخرين داخل المنظمة (Hsu & et al, 2007: 154). وتعد أيضاً سلوكيات التشارك المعرفي كطريقة لنقل المعلومات والاستفادة من الخبرة لحل المشكلات الرئيسية عن طريق تطوير طرائق جديدة وتنفيذ القواعد المطلوبة (Ibrahim & Ahmed, 2021: 29). ويرى (حماد، 2022: 37) و (Wang & Noe, 2010: 117) إلى أن سلوكيات التشارك المعرفي هو أحد الأنشطة الجوهرية لإدارة المعرفة والتي تضمن نجاح المنظمات ودعم الإبداع. فضلاً عن ذلك، تعد سلوكيات التشارك المعرفي جزءاً أساسياً من منظمات التعلم الدائمة لأن تدعم التعاون وإعادة استخدام معرفة الأفراد العاملين من خلال المعلومات التقنية والأدوات مثل نظام إدارة الوثائق ومجموعات العمل وقواعد البيانات (Jarrah & Alkhazaleh, 2020: 3). فإن سلوكيات التشارك المعرفي هو عملية نقل وتشارك المعرفة بين الأفراد العاملين أو الفرق التنظيمية لتقليل الوقت الذي يقضيه الفريق في حل مشكلة العمل، (Natu & Aparicio, 2022: 2). إذ إنها عملية تكوين المعرفة الجديدة من خلال مشاركة للمعرفة (Rashid & Ali, 2020: 30). كما ينظر إلى سلوكيات التشارك المعرفي هو الثقافة التي تتضمن التفاعل الاجتماعي إذ يتشارك الأفراد العاملين المعرفة والخبرة والمهارات من خلال جميع الإدارات أو المنظمات (Saadah & Rijanti, 2022: 114).

2. أبعاد سلوكيات التشارك المعرفي:

أ. **المساهمات الكتابية:** هذا البعد من سلوك تشارك المعرفة يلتقط سلوكيات الإداريين الذين يساهمون بمعرفتهم على شكل أفكار ومعلومات وخبرات من خلال التوثيق المكتوب بدلاً من الحوارات، يتضمن ذلك أنشطة مثل نشر المقالات في المجلات أو يتضمن ذلك أنشطة مثل نشر المقالات في المجلات أو الرسائل الإخبارية، ونشر الأفكار في قواعد بيانات الأقسام أو لوحات المناقشة على الإنترنت وتقديم التقارير التي يمكن أن تفيد زملاء آخرين من الإداريين والمنظمة والمجتمع ككل، باختصار هذه الأنشطة هي أمثلة على المعرفة الصريحة التي تنتقل من خلال قناة من فرد لآخر (Ramayah & et al., 2014: 9). إذ تتضمن المساهمات المكتوبة سلوكيات الأفراد العاملين الذين يساهمون بأفكارهم ومعلوماتهم ومن خلال التوثيق المكتوب بدلاً من الحوارات، مثل نشر الأفكار في قاعدة البيانات التنظيمية وتقديم التقارير التي يمكن أن تفيد الأفراد الآخرين والمنظمة، في هذا البعد، يتم تشارك المعرفة من خلال قناة الفرد إلى وثيقة (Ozbebek & Toplu, 2011: 72).

ب. الاتصالات التنظيمية: يعد الاتصال التنظيمي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل المعلومات ومشاركتها، إذ تنفذ المنظمة البرنامج بفعالية تسهم في النجاح بالطريقة المرغوبة للمنظمة، لأن الاتصال التنظيمي غير الفعال يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم ونقص التنسيق وعدم الكفاءة في المنظمة، ويكون الاتصال منتظم ليس فقط لأنه يحدث داخل المنظمة ولكن لأنه ينسق العديد من جهود الأفراد العاملين في هيكل منظم يسهل الوصول إليه، بدعم أو تغيير هذا النموذج للعمل الجماعي (Koschmann, 2012: 6). كما يعرف الاتصال هو المفتاح لجلب الأفراد العاملين في المنظمة معاً للعمل نحو هدف محدد، أو يعرف بأنها جودة ذاتية للخبرة تنشأ من تصورات الفرد العامل للخصائص داخل المنظمة (Arhin & wiredu, 2018: 444).

ج. التفاعلات الشخصية: يعد التفاعل الشخصي من أقوى أنواع التفاعل تأثيراً على الأفراد العاملين وأكثرها انتشاراً في كل مجالات الحياة اليومية، ويعرف بأنه العملية التي يتم بمقتضاها تشارك الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين الأفراد العاملين من خلال الطريقة المباشرة وفي اتجاهين دون استخدام قنوات أو عوامل وسيطية أو وسائل نقل أخرى (فانزة، 2005: 43). كما يعرف التفاعل هو تعبير عن العلاقات بين الأفراد العاملين، ويعني نقل معرفة معينة أو معنى محدد في ذهن فرد ما إلى ذهن فرد آخر أو مجموعة من الأفراد العاملين، وعن طريق عملية الاتصالات يحدث التفاعل بين الأفراد العاملين والاتصال ويتم بين الأفراد العاملين عن طريق مجموعة من الرموز المتفق عليها فيما بينهم وتتمثل هذه الرموز في الحركات والأصوات والإيماءات وغيرها كعلامات يتحدد معناها طبقاً لما هو مرتبط (بوراس، 2016: 4).

د. مجتمعات الممارسة: تشارك المعرفة داخل مجتمع الممارسة وطرق إدراك ومعالجة الأشياء المميزة للمجتمعات الممارسة، إذ يتم ترميزها في المصنوعات اليدوية بطرق يمكن أن تكون أكثر أو أقل، وهذه الظاهرة بأنها تجسيد المعرفة ويدعي أن من خلال المشاركة يتم بناء مجتمعات الممارسة ازدواجية المشاركة والتوحيد، إذ هي مفتاح عمليات التعلم في سياق المعرفة وتوحيدها، على العكس من ذلك، فإن المعرفة الموحدة تنتج مزيداً من المشاركة (Nistor & Fischer, 2012: 5). فإن مجتمعات الممارسة هي نهج اجتماعي قائم على الممارسة والتعلم، يتحدى الافتراضات المعرفية المؤثرة للتعلم كعملية اكتساب معرفة فردية تحدث في عقل المتعلم، في الغالب ضمن سياقات التعليم الرسمي وغير الرسمي (Omidvar & Kislov, 2014: 2).

ثانياً. الانتشار الاستراتيجي:

1. المفهوم: الانتشار الاستراتيجي هو ترجمة خطة الاستراتيجية إلى عمل في المنظمات الذي يتضمن تحويل الأهداف الاستراتيجية في خطط العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى المنظمة والأفراد العاملين بكفاءة وفاعلية (Saunders, 2005: 25). إذ تشتمل فئة التخطيط الاستراتيجي على عنصرين، تطوير الاستراتيجي والانتشار الاستراتيجي، إذ يتطلب الانتشار الاستراتيجي وصفاً لكيفية تحويل المنظمة لأهدافها الإستراتيجية إلى خطط عمل، وملخصاً لخطط عمل المنظمة ومقاييس أو مؤشرات الأداء الرئيسة ذات الصلة، كما يتطلب أيضاً توقعات لأداء المنظمة على المدى القصير والطويل بناء على التغييرات المحتملة الناتجة عن تنفيذ الاستراتيجية (Saunders & et al., 2007: 611). يؤكد (Rrezaie & et al., 2013: 67) إن الانتشار الاستراتيجي بمثابة نهج منظم لدمج الجهود الموجهة نحو الزبائن في المنظمة أو يعد بمثابة خطة استراتيجية للمنظمة، وبعبارة أدق، يمكن عد الانتشار الاستراتيجي كعملية منهجية تحدد المنظمة من

خلالها أهداف الجودة طويلة الأجل وأساساً متساوياً مع أغراض الموارد المالية والبشرية والتسويق والبحث والتطوير، وتندمج في خطة عمل شاملة. إذ يعرف الانتشار الاستراتيجي بأنه إعادة تركيب الموارد المشتركة وتحقيق التأزر من خلال طريقة استخدام الآليات الأساسية التي تحقق العلاقة بين التنوع وأداء المنظمة (محمد وآخرون، 2021: 294).

2. استراتيجيات الانتشار الاستراتيجي:

أ. **استراتيجية المحيط الأزرق:** إن استراتيجية المحيط الأزرق لا يسعى بشكل مباشر إلى تحقيق التميز التنافسي، لأن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز التنافسي تقع في شرك المنافسة بشكل عام، وجعل المنافسين مقياساً جيداً ليكونوا أفضل، ومع ذلك في النهاية، ما يمكن أن يحققه استراتيجية المحيط الأزرق هو أيضاً ميزة تنافسية (Yunus & Sijabat, 2021: 4). إذ يشير مصطلح المحيط الأزرق إلى صناعة أو سوق لم يتم اكتشافها بعد حتى لا تتأثر بالمنافسة، يتم إنشاء الطلب في المحيط الأزرق ولا يوجد خلاف عليه، وبالتالي فإن حجم السوق والطلب في السوق غير محدود (Samrin & et al., 2019: 218). إذ يتم تحديد المحيطات الزرقاء من خلال مساحة السوق غير المستغلة، وتوليد الطلب وفرصة النمو المربح للغاية على الرغم من أن بعض المحيطات الزرقاء يتم إنشاؤها خارج حدود المنظمة الحالية، إلا أن معظمها يتم إنشاؤه من داخل المحيطات الحمراء من خلال توسيع حدود المنظمة الحالية، في المحيطات الزرقاء المنافسة غير ذات صلة لأن قواعد اللعبة تنتظر وضعها مصطلح المحيط الأزرق هو تشبيهه لوصف الإمكانيات الأوسع لمساحة السوق الشاسعة والعميقة والتي لم يتم استكشافها بعد (Kim, 2005: 112).

ب. **استراتيجية المحيط الأحمر:** تعد استراتيجية المحيط الأحمر هي الصناعة الحالية، ذات الحدود والقواعد التنافسية المعروفة جيداً للمنافسين الذين يحاولون تحقيق حصة أكبر من الطلب الحالي (Kim & et al, 2008: 530). المحيطات الحمراء هي كل واحدة من المنظمات الموجودة اليوم، تحتل مساحة من السوق المحققة في البحر الأحمر بحدود الصناعة والاعتراف بها والمعايير المركزة للعبة المعروفة، وتقوم المنظمة باستعمال الطلب على الخدمات واستخدام الإستراتيجيات للتغلب على المنافسين، من خلال اللجوء إلى الخدمات ذات قيمة أكبر ونسبة أكبر (Rezeki & et al., 2019: 3829). وتتمثل المحيطات الحمراء جميع المنظمات الموجودة اليوم، هي مساحة السوق المعروفة وهنا تحاول المنظمات التفوق على منافسيها للحصول على حصة أكبر من الطلب الحالي، إذ كان التركيز المهيمن للعمل الاستراتيجي على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية على استراتيجيات المحيط الأحمر القائمة على المنافسة، مع زيادة سوق المحيطات الحمراء وبالتالي تقل احتمالات الأرباح والنمو، تصبح الخدمات سلعاً، وتحول المنافسة الشرسية المحيط الأحمر إلى الدم (Strategy, 2015: 3).

ثالثاً. **العلاقة الرابطة بين سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي:** تتضح أهمية الدراسة الحالية التي تتناول موضوع سلوكيات التشارك المعرفي وعلاقتها بالانتشار الاستراتيجي، إن المغزى الرئيس من سلوكيات التشارك المعرفي هو تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها على شكل عملي وبشكل فاعلي، من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي، وإن تطبيق منهج سلوكيات التشارك المعرفي وابعادها يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية مميزة، إذ إن التشارك المعرفي يوفر لها قدرات واسعة من تقنية المعلومات وإدارة المعلومات، مما يتيح لها نظام دقيق للممارسة وإدارة العمليات الوظيفية المختلفة مما يساهم في تعزيز الانتشار الاستراتيجي (شعراوي، 2018: 120). يعد الانتشار الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على تمييز نفسها وتفوقها

على المنافسين الآخرين، فضلاً عن ذلك، يعد أيضاً جزءاً أساسياً إلى ابتكار استراتيجيات الأعمال لتحقيق التوسع والنمو المستدام (حماد، 2022: 364). إذ تتم عملية الانتشار الاستراتيجي ضمن سياق المنظمة وبالتالي تتأثر في العديد من العناصر، ومن أهم العناصر التي تؤثر في الانتشار الاستراتيجي هي الاتصالات التنظيمية، إن الاتصالات التنظيمية قد تتوافق وربما قد تتعارض مع ما هو مطلوب من أجل نشر الاستراتيجية بفاعلية، فعندما تعمل الاتصالات التنظيمية على تعزيز التفاعل والسلوك التشاركي المعرفي التي تتوافق مع الاستراتيجية، فإن ذلك سيعزز الانتشار الاستراتيجي بفاعلية، كذلك وجود الاتصال يعزز روح المبادرة والإبداع وكذلك تحمل المخاطرة وتبني التغيير الذي ستعمل على نشر الاستراتيجية بفاعلية (الطراونة وآخرون، 2021: 187). قد تساعد المعرفة الحديثة الأفراد على المشاركة في الأنشطة الإبداعية التي تشكل السلوك الإبداعي للأفراد العاملين على وجه التحديد، يعزز الأفراد من خلال عملية تبادل المعرفة مهارات زملائهم وخبراتهم وقدراتهم الضرورية للسلوك المبتكر، وتسهل مشاركة المعرفة الأفراد في إعادة الهيكلة المعرفية لأن المتلقي يجب أن يربط ويدمج المعرفة الجديدة مع معرفته الحالية، إذ يسهل إعادة صياغة المعرفة وإعادة تركيبها الأفراد لتوليد الأفكار الإبداعية ونشرها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Islam & et al., 2022: 4).

المحور الثالث: الجانب العملي

1. اختبار الفرضية الأولى: والتي عرضناها بشكل " أن تتوافر سلوكيات التشارك المعرفي في المصارف مدار الدراسة ".

الجدول (2): ترتيب الأهمية لسلوكيات التشارك المعرفي

الرقم	الأبعاد	تسلسل الأهمية	المتوسط	الانحراف	t المحسوبة	Sig
1	المساهمات الكتابية	2	3.82	1.01	16.55	0.00
2	الاتصالات التنظيمية	3	3.71	0.53	25.11	0.00
3	التفاعلات الشخصية	4	3.59	0.74	14.76	0.00
4	مجتمعات الممارسة	1	3.82	0.60	25.44	0.00

المصدر: من إعداد الباحث من خلال SPSS-V23.

أما على مستوى ترتيب الأبعاد الخاصة بسلوكيات التشارك المعرفي وفق الجدول رقم (2) فيبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t بمستوى معنوية $\alpha=0.01$ لإجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بمتغير – سلوكيات التشارك المعرفي - إذ بين الجدول إن بعد مجتمعات الممارسة جاء في المرتبة الأولى ومن ثم جاء بعد المساهمات الكتابية وفي المرتبة الثالثة الاتصالات التنظيمية وأخيراً جاء بعد التفاعلات الشخصية. وهذا يدل على مشاركة الأفراد العاملين في المصرف بالمعرفة على شكل أفكار وخبرات ومعلومات عن طريق التوثيق المكتوب بدلاً من الحوارات مثل نشر الأفكار في قاعدة البيانات التنظيمية وتقديم التقارير التي يمكن تفيد الأفراد الآخرين والمنظمة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على: " أن تتوافر سلوكيات التشارك المعرفي في المصارف مدار الدراسة ".

2. اختبار الفرضية الثانية: والتي عرضناها بشكل " أن يتوافر الانتشار الاستراتيجي في المصارف مدار الدراسة ".

الجدول (3): ترتيب الأهمية للانتشار الاستراتيجي

الرقم	الأبعاد	تسلسل الأهمية	المتوسط	الانحراف	t المحسوبة	Sig
1	استراتيجية المحيط الأزرق	2	3.90	0.47	35.77	0.00
2	استراتيجية المحيط الأحمر	1	4.03	0.49	39.04	0.00

المصدر: من إعداد الباحث من خلال SPSS-V23.

أما على مستوى ترتيب الأبعاد الخاصة باستراتيجيات الانتشار الاستراتيجي وفق الجدول رقم (3) فيبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t بمستوى معنوية $\alpha=0.01$ لإجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بمتغير – الانتشار الاستراتيجي – إذ بين الجدول أن بعد استراتيجية المحيط الأحمر جاء في المرتبة الأولى ومن ثم جاء بعد استراتيجية المحيط الأزرق. وهذا يدل على استخدام الأفراد العاملين في المصرف مجموعة من البرامج والخطط التي تمكن المصرف من تحقيق أهداف أفضل من أهدافها السابقة بمستوى عالٍ، مما يسمح لها بالدخول إلى أسواق ومناطق جديدة عن طريق نشر فروع متعددة بحيث تمكنها من تنويع أصولها واستمرارها بأطول فترة ممكنة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على: " أن يتوافر الانتشار الاستراتيجي في المصارف مدار الدراسة".

3. اختبار الفرضية الثالثة: والتي عرضناها بشكل " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي".

الجدول (3) الارتباط بين سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي

الانتشار الاستراتيجي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
**0.81	التشارك المعرفي

** معنوي عند مستوى 0.01، * معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحث من خلال SPSS-V23.

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لبيان علاقة الارتباط بين سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي، والجدول رقم (3) يبين تلك العلاقة، وإن قيمة تلك العلاقة قد بلغ 0.81 وهي قيمة موجبة بين متغيري الدراسة، وتتفق مع ما جاء به (Islam et al., 2018: 180) الذي أشار إلى أن مشاركة معرفة الأفراد العاملين ومهاراتهم وخبراتهم في جميع أنحاء المنظمة بأكملها في أي قطاع يدعم المنظمات لتحسين قدراتها في التوسع والانتشار. في ضوء ما سبق تقبل الفرضية الثالثة: " بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي ".

4. اختبار الفرضية الرابعة: والتي عرضناها بشكل " توجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوكيات التشارك المعرفي في الانتشار الاستراتيجي".

الجدول (4): علاقة تأثير سلوكيات التشارك المعرفي في الانتشار الاستراتيجي

التشارك المعرفي	T	β	α	Sig	R^2	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
الانتشار الاستراتيجي	17.50	0.902	1.43	0.00	0.65	0.61	0.76

المصدر: من اعداد الباحث من خلال SPSS-V23.

يظهر الجدول رقم (4) تأثير سلوكيات التشارك المعرفي في الانتشار الاستراتيجي للمصارف التجارية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (17.50) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (3.67)، ما يؤشر إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية، فضلاً عن قيمة معامل الميل (β) البالغ (0.902) تشير إلى أن زيادة سلوكيات التشارك المعرفي بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على زيادة الانتشار الاستراتيجي بنسبة (90%) وما يؤكد أن معامل التحديد (R^2) بلغت (0.65) ما يعني أن سلوكيات التشارك المعرفي تفسر (65%) من التغيرات الحاصلة في الانتشار الاستراتيجي، أما نسبة (35%) المتبقية فترجع إلى عوامل غير مسيطر عليها أو عوامل لم تدخل في نموذج الانحدار، وهذا نتيجة تتفق مع الطروحات الفكرية (Lei et al, 2021:7) الذي بين بأن سلوكيات التشارك المعرفي تساعد الأفراد العاملين المنظمات على امتلاك قدرة ابتكارية فائقة من خلال تشارك المعرفة. في ضوء ما سبق تقبل الفرضية الرابعة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للسلوكيات التشارك المعرفي في الانتشار الاستراتيجي $Y=1.43+0.902X$.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

1. تتوافر سلوكيات التشارك المعرفي بين الأقران والأفراد العاملين الماهرين فرصاً لأفكار جديدة، مما يعزز أفضل الممارسات ويسهل الابتكارات الجديدة ويقلل من تكلفة التكرار للتعليم على المستويين الفردي والتنظيمي لتسهيل الفعالية التنظيمية.
2. يعد الانتشار الاستراتيجي للمنظمات أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المنظمات إذ يؤدي إلى انتشار المنظمات في الأسواق والقيام بتقديم خدمات متنوعة للزبائن من أجل الحصول على مركزها التنافسي المميز في السوق مما تسهم في تحقيق الاهتمام في الحصول على الخدمات.
3. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة الارتباط بين سلوكيات التشارك المعرفي والانتشار الاستراتيجي.
4. بينت النتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة معنوية للسلوكيات التشارك المعرفي في الانتشار الاستراتيجي.

ثانياً. التوصيات:

1. توفير قدرات واسعة من تقنية المعلومات وإدارة المعلومات في المصارف مما يتيح لها نظام دقيق للممارسة وإدارة العمليات الوظيفية المختلفة بالشكل الذي يسهم في تعزيز الانتشار الاستراتيجي
2. تسهيل مشاركة معرفة الأفراد في إعادة الهيكلة المعرفية؛ لأن المتلقي يجب أن يربط ويدمج المعرفة الجديدة مع معرفته الحالية، في الواقع تؤدي عملية تشارك المعرفة إلى عكس معرفة الأفراد والتحقق منها وإعادة تفسيرها.

3. يجب العمل بسلوكيات التشارك المعرفي الذي يسهم بتقليص الجهد والوقت اللازم لتأهيل الأفراد العاملين وتحقيق كفاءتهم بأفضل أداء للمنظمة.
4. يجب على المصارف التوجه نحو الاستثمار في مجال الانتشار الاستراتيجي من خلال الابداع لزيادة قدرتها على مواجهة التغييرات والصعوبات التي تواجه بيئة عملها من خلال القدرة على التكيف والعمل الاستباقي لتعزيز توسع المصارف.
- المصادر**
- أولاً. المصادر العربية:**

1. حماد، أحمد جدعان، (2022)، ديناميكيات المعرفة ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية " مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (3)، العدد (1)، ص 375-355.
 2. حماد، أحمد جدعان، (2022)، دور التشارك المعرفي في الحد من مسببات الصمت التنظيمي بحث تطبيقي لعينة من الممرضين في مستشفى صلاح الدين العام " مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (58)، الجزء (2): 51-32.
 3. محمد، عمار عواد، حماد، أحمد جدعان، محمد، عثمان عواد، (2021)، تقانة النانو كخيار استراتيجي في القرن الحادي والعشرين للنهوض بواقع التصنيع العراقي واللاحق بالدول الصناعية المتقدمة (دراسة حالة لواقع تقانة النانو في أفضل 20 دول تقدما في هذا المجال)، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (27)، العدد (126)، ص 303-289.
 4. بوراس، قدور، (2016)، أهمية الاتصال الشخصي في زيادة الثقة بين المدرب واللاعبين داخل الأندية الرياضية الجزائرية، دراسة ميدانية لفريق رائد رجاء المسيلة للكرة الطائرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإعلام والاتصال الرياضي.
 5. شعراوي، محمد فتحي شلقامى، (2018)، استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكاري في قطاع البنوك التجارية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 48 (1) 117-208.
 6. الطراونة، نضال خليف، المجالي، محمد عبد الوهاب، الحواجرة، كامل محمد، (2022)، الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (1)، المجلد (36).
 7. فائزة، رويم، (2005)، علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Abdillah, M. R., Lin, C. T., Anita, R., & Suroto, B., (2018), Knowledge-sharing behavior among banking officers in Indonesia. Journal of International Studies, 11(2), 136-153.
2. Arhin, K., & Wiredu, G. O., (2018), An organizational communication approach to information security. The African Journal of Information Systems, 10(4), 1.
3. Bartol, K. M., & Srivastava, A., (2002), Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. Journal of leadership & organizational studies, 9(1), 64-76.

4. Chennamaneni, A., (2006), Determinants of knowledge sharing behaviors: Developing and testing an integrated theoretical model. The University of Texas at Arlington.
5. Gupta, B., Joshi, S., & Agarwal, M., (2012), The effect of expected benefit and perceived cost on employees' knowledge sharing behavior: A study of IT employees in India. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 3(1), 8-19.
6. Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., & Chang, C. M., (2007), Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International journal of human-computer studies*, 65(2), 153-169.
7. Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M., & Lin, W. M., (2011), The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International journal of human-computer studies*, 69(6), 415-427.
8. Ibrahim¹, S. B., Ahmed, U., & Abdullahi, M. S., (2021), Testing the Prediction of Knowledge Sharing Behavior through the Lens of Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior. *Annals of Contemporary Developments in Management & hr (acdmhr)*, 3(2), 27-40.
9. Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S., (2022), How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
10. Jarrah, H. Y., & Alkhazaleh, M. S., (2020), Knowledge sharing behavior in the curricula of United Arab Emirates universities and educational organizations.
11. Kim WC, (2005), Blue Ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review* 47(3): 105-121.
12. Kim, Yang, & Kim, J., (2008), A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega*, 36(4), 522-534.
13. Koschmann, (2012). What is organizational communication. Retrieved April, 25, 2019.
14. Liang, T. P., Liu, C. C., & Wu, C. H., (2008), Can social exchange theory explain individual knowledge-sharing behavior? A meta-analysis.
15. Martin-Rios, C., & Erhardt, N., (2017), Small business activity and knowledge exchange in informal interfirm networks. *International Small Business Journal*, 35(3), 285-305.
16. Natu, S., & Aparicio, M., (2022), Analyzing knowledge sharing behaviors in virtual teams: Practical evidence from digitalized workplaces. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100248.
17. Nistor & Fischer, (2012), Communities of practice in academia: Testing a quantitative model. *Learning, Culture and Social Interaction*, 1(2), 114-126.
18. Omidvar, O., & Kislov, R., (2014), The evolution of the communities of practice approach: Toward knowledgeability in a landscape of practice—An interview with Etienne Wenger-Trayner. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 266-275.
19. Ozbebek, A., & Topu, E. K., (2011), Empower employees' knowledge sharing behavior. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 69-76.

20. Ramayah, T., Yeap, J. A., & Ignatius, J., (2014), Assessing knowledge sharing among academics: A validation of the knowledge sharing behavior scale. *Evaluation review*, 38(2), 160-187.
21. Rashid, A. M., (2020), Knowledge Sharing Behavior among postgraduate students using Facebook: An Empirical Study of Iraq. *Journal of Basrah Researches (Sciences)*, 46(2).
22. Rezeki, S., Sentanu, I. G. E. P. S., Sanawiri, B., Shankar, K., & Thanh, P., (2019), Blue Ocean Strategy for creating Value of the Organization: Examination of Differentiation with Red Ocean Strategy. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8, 2277-3878.
23. Rrezaie, K., Ostadi, B., Samadi, H., Mohammadi, M., & Nazari-Shirkouhi, S., (2013), Learning organisations, strategic deployment and change management strategy for enhancing successful implementation of projects. *International Journal of Business Innovation and Research*, 7(1), 61-83.
24. Saadah, N., & Rijanti, T., (2022), The Role of Knowledge Sharing, Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 112-131.
25. Samrin, Irawan, & Se, M., (2019), Analisis Blue Ocean Strategy Bagi Industri Kerajinan Di Kota Tanjung Balai. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 93-100.
26. Saunders, A. M., (2005), Performance excellence and strategy deployment: a framework for implementing strategic initiatives: a thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Production Technology at Massey University, Palmerston North, New Zealand (Doctoral dissertation, Massey University).
27. Saunders, M., Mann, R., & Smith, R., (2007), Benchmarking strategy deployment practices. *Benchmarking: An International Journal*, 14(5), 609-623.
28. Strategy, B. O., (2015), Blue Ocean Strategy. *Marketing*, 1009, 4C.
29. Wang & Noe, (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.
30. Yunus, M., & Sijabat, F. N., (2021), A review on Blue Ocean Strategy effect on competitive advantage and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1-10.