



مجلة ريادة النمو

أثر أنشطة المعرفة على المناخ التنافسي المؤسسي المصرفي

(بحث تحليلي في بعض فروع المصرف العراقي للتجارة)

أ. د صفاء تايه محمد

انتساب الباحث

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة
الكوفة/ العراق

safat.bakash@uokufa.edu.iq

Affiliation of Authors

College of Administration
and Economics / University
of Kufa / Iraq

المستخلص

يتناول هذا البحث أثر أنشطة المعرفة في تعزيز المناخ التنافسي المؤسسي في المصرف العراقي للتجارة، في ظل بيئة مصرفية تتسم بالتغيرات المتسارعة واشتداد المنافسة واعتماد المؤسسات المتزايد على الموارد الفكرية والمعرفية بوصفها مصدراً رئيساً لتحقيق الميزة التنافسية، وانطلق البحث من مشكلة بحثية تمثلت في تحديد مدى قدرة الأنشطة المعرفية على دعم وتعزيز المناخ التنافسي على المستويين الفردي والمؤسسي داخل المصرف المبحوث، واستهدف البحث تحليل طبيعة العلاقة والتأثير بين أنشطة المعرفة والمناخ التنافسي، فضلاً عن تقديم إطار تطبيقي يساهم في توظيف المعرفة بما يدعم الأداء المؤسسي والسلوك الاستباقي للعاملين.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في فروع المصرف المبحوث، وتوصل البحث إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين أنشطة المعرفة والمناخ التنافسي على مستوى الفرد والمؤسسة، مما يؤكد الدور الحيوي للأنشطة المعرفية في تعزيز البيئة التنافسية داخل المؤسسات المصرفية، كما أظهرت النتائج أن أبعاد اكتساب المعرفة، وامتلاكها، ومشاركتها، وحواجز المعرفة تمارس تأثيراً إيجابياً في المناخ التنافسي، في حين ظهر ضعف تأثير بعد نقل ونشر المعرفة، وعلى المستوى المؤسسي، تبين أن نمو المعرفة واتساعها يساهمان بصورة فاعلة في دعم المناخ التنافسي، بينما لم يظهر تكامل المعرفة تأثيراً معنوياً واضحاً.

وأكد البحث أن تبني أنشطة المعرفة يمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحفيز المبادرة والابتكار وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية، وأوصت بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المعرفة، وتطوير نظم مشاركة المعرفة، وتبسيط البنى التكنولوجية الداعمة، فضلاً عن استقطاب الكفاءات المعرفية القادرة على دعم التوجهات التنافسية للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، أنشطة المعرفة، المناخ التنافسي.

**The impact of knowledge activities on the competitive
climate of banking institutions
(An analytical study of some branches of the Iraqi
Trade Bank)**

Safaa Tayeh Mohammed

Abstract

This research examines the impact of knowledge activities on enhancing the institutional competitive climate at the Iraqi Trade Bank, in light of a banking environment characterized by rapid changes, intensified competition, and the increasing reliance of institutions on intellectual and knowledge resources as a primary source for achieving competitive advantage. The research stemmed from a research problem that was to determine the extent to which knowledge activities could support and enhance the competitive climate at the individual and institutional levels within the bank under study. The research aimed to analyze the nature of the relationship and impact between knowledge activities and the competitive climate, as well as to provide an applied framework that contributes to employing knowledge in a way that supports institutional performance and proactive employee behavior.

The research adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary tool for data collection from employees in the bank's branches. The study found significant correlations and influences between knowledge activities and the competitive climate at both the individual and organizational levels. This underscores the vital role of knowledge activities in fostering a competitive environment within banking institutions. The results also showed that the dimensions of knowledge acquisition, ownership, sharing, and knowledge barriers exert a positive influence on the competitive climate, while the dimension of knowledge transfer and dissemination showed a weak impact. At the organizational level, the growth and expansion of knowledge were found to contribute effectively to supporting the competitive climate, while knowledge integration did not demonstrate a clear, significant effect.

The research confirmed that adopting knowledge activities represents a strategic approach to enhancing organizational efficiency, stimulating initiative and innovation, and improving the competitiveness of banking institutions. It recommended the need to promote a culture of knowledge management, develop knowledge-sharing systems, simplify supporting technological infrastructures, and attract knowledge-based competencies capable of supporting the institution's competitive orientations and achieving its strategic goals

Keywords: knowledge management, knowledge activities, competitive climate

المقدمة:

تحت ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في بناء القدرات التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها، ولاسيما المؤسسات المصرفية التي تعمل ضمن بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر وشدة المنافسة، وقد أدى التطور التكنولوجي والاحتدام المعرفي إلى إعادة تشكيل طبيعة العمل المصرفي وأساليب الإدارة الحديثة، الأمر الذي فرض على المؤسسات البحث عن أدوات وأساليب جديدة تمكنها من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة المتزايدة والمتغيرة، وهنا برز دور إدارة المعرفة بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في استثمار الموارد الفكرية والبشرية وتحويلها إلى قيمة استراتيجية تدعم الابتكار والكفاءة والميزة التنافسية المستدامة.

ولدت إدارة المعرفة (KM) اهتماما كبيرا في دوائر الإدارة بسبب قدرتها على تقديم الخدمات إلى المؤسسات والنتائج الاستراتيجية المتعلقة بالربحية والقدرة التنافسية وتعزيز القدرات، تعد إدارة المعرفة من الأهمية الكبيرة للحفاظ على الميزة التنافسية لأنها تؤدي إلى تحسين استخدام المعرفة وتساهم في سرعة اتخاذ القرار وجودة الخدمات وتسهل القدرة التنظيمية على الابتكار ويزهر الكثير من جاذبيتها لمنظري الإدارة من موقعها، من إدارة المعرفة عندما بدأت المؤسسات بالإبلاغ عن قيمة إدارة المعرفة في تحسين العمليات التنظيمية، كان من الصعب وضع تدابير موضوعية لهذه المطالبات، والأنشطة الحيوية للعاملين في مجال المعرفة، فإن الاهتمامات الرئيسية لهذه البحث هي نشاط المعرفة، والذي يشير إلى القدرة على اكتساب المعرفة ذات الصلة وخلقها وإعادة استخدامها وتطوير المعرفة الجديدة لتحقيق الرؤية والأهداف.

تضمن البحث أربعة مباحث، تناول الأول المنهجية العلمية فيما ركز الثاني على أنشطة المعرفة وتناول الثالث المناخ التنافسي، وجاء المبحث الرابع بالجانب التطبيقي للبحث وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول المنهجية العلمية

أولاً : مشكلة البحث

تعيش في هذا العصر المؤسسات على اختلافها وتنوعها تحديات كبيرة ابرز ملامحها السيل المتدفق من المعلومات والتبدلات السريعة والاكتشافات والابداعات المتلاحقة، فقد اصبح التغيير سمة اساسية تؤدي الى مضاعفة شدة المنافسة وتؤدي الى تقادم المنتجات بسرعة كبيرة، ومن هنا اصبحت المؤسسات تهتم بالمعرفة واستغلال أفضل موارد المعرفة ومهارات معالجة المعرفة من أجل تحسين إنتاجيتها، خفة حركتها، السمعة والابتكار التي تساعد في تعزيز قدرتها ومناخها التنافسي، مما سبق يمكن القول ان المشكلة البحثية تتمحور حول مدى امكانية الانشطة المعرفية على تعزيز المناخ التنافسي؟

ثانياً : أهمية البحث

تهدف المؤسسات المعاصرة على اختلاف تخصصاتها وانشطتها الى البحث عن الادوات والعوامل التي يمكن ان تساهم في دعم مناخها التنافسي، الامر اصبح ذو اهمية متعاظمة يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي والمعرفي الذي اختصر المسافات الى اقل ما يمكن، وفي هذا المجال اصبح لزاماً على المؤسسات ان تتابع انشطتها المعرفية من اجل التوصل الى الاسلوب الملائم لتحسين الاداء والكفاءة، حيث ان النشاط المعرفي يساهم في توليد الافكار وتبني التصورات الابداعية واعتماد التطورات المعرفية، وقد جاءت اهمية هذا البحث في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات والعوامل.

ثالثاً: اهداف البحث

- 1- التعرف على مفهوم كل من الانشطة المعرفية والمناخ التنافسي والمفاهيم المرتبطة بها.
- 2- قياس طبيعة العلاقة بين كل من الانشطة المعرفية والمناخ التنافسي على مستوى الفرد والمؤسسة.
- 3- التعرف على طبيعة تأثير أنشطة المعرفة على المناخ التنافسي.
- 4- تقديم التوصيات اللازمة والملائمة لطبيعة المؤسسة المبحوثة.

رابعاً : فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة المعرفة والمناخ التنافسي على مستوى الفرد في فروع المصرف المبحوث.

الفرضية الفرعية الاولى : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين اكتساب المعرفة والمناخ التنافسي على مستوى الفرد.

الفرضية الفرعية الثانية : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين امتلاك المعرفة والمناخ التنافسي على مستوى الفرد.

الفرضية الفرعية الثالثة : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة المعرفة والمناخ التنافسي على مستوى الفرد.

الفرضية الفرعية الرابعة : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين حواجز المعرفة والمناخ التنافسي على مستوى الفرد.

الفرضية الفرعية الخامسة : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين نشر المعرفة والمناخ التنافسي على مستوى الفرد.

الفرضية الرئيسية الثانية : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة المعرفة والمناخ التنافسي على مستوى المؤسسة في فروع المصرف المبحوث.

الفرضية الفرعية الاولى : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين نمو المعرفة والمناخ التنافسي على مستوى المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين تكامل المعرفة والمناخ التنافسي على مستوى المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين اتساع المعرفة والمناخ التنافسي على مستوى المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة : تؤثر أنشطة المعرفة بأبعادها الخمسة (اكتساب المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، حواجز المعرفة، نقل ونشر المعرفة) معنوياً في المناخ التنافسي على مستوى الفرد في فروع المصرف المبحوث.

الفرضية الرئيسية الرابعة : تؤثر أنشطة المعرفة بأبعادها (نمو المعرفة ، تكامل المعرفة ، اتساع المعرفة) معنوياً في المناخ التنافسي على مستوى المؤسسة في فروع المصرف المبحوث.

خامساً: مجتمع البحث والعينة

تمثل مجتمع البحث بالعاملين في بعض فروع المصرف العراقي للتجارة في محافظتي النجف و كربلاء، والبالغ عددهم (180) موظفاً بمختلف المستويات الإدارية والوظيفية، ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، إذ وُزعت (140) استبانة على العاملين، استُرجع منها (128) استبانة، وبعد مراجعتها واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (120) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (85.7%) من الاستبانات الموزعة.

سادساً : الدراسات السابقة

1. محور "أنشطة وسلوكيات المعرفة" (المستوى الفردي والمؤسسي)

- دراسة: (North & Kumta, 2024) ركزت على أن إدارة المعرفة لا تتوقف عند تجميع البيانات، بل تمثل "قدرات ديناميكية" لإنتاج قيمة مضافة مستمرة. وتتكامل هذه الرؤية مع دراسة (Yazdani et al., 2020) التي قدمت مراجعة نقدية لمفاهيم المعرفة، مشيرةً إلى أن الأنشطة المعرفية تتطلب ممارسات سلوكية واعية تنظيمياً لتجنب الانكفاء المعرفي .
- دراسة: (Connelly & Černe, 2024) أحدثت نقلة نوعية عبر تسليط الضوء على "السلوكيات المعرفية السلبية" داخل المؤسسات ، كحجب المعرفة ، واكتنازها هذه الدراسة تعد حجر زاوية لبحثنا، لأنها تفسر كيف تتحول "حواجز المعرفة إلى متغير حرج يؤثر على طبيعة ونوعية المناخ التنافسي .

2. محور "المناخ التنافسي والأداء المؤسسي الحديث"

- دراسة: (Wang & Marquis, 2025) ناقشت معضلة بيئة الأعمال التنافسية الشديدة، وأوضحت أن الضغوط الرامية إلى البقاء والتميز قد تدفع المؤسسات أحياناً نحو تبني ممارسات شرسة لتخصيص الموارد، مما يعيد تشكيل مفهوم "المناخ التنافسي" من منافسة مدمرة إلى منافسة بناءة إذا ما تم تسبيجها بالمعرفة .
- دراسة: (Curren et al., 2024) دعمت منظور المنافسة البناءة (Constructive Competition) ، حيث أثبتت سيكولوجياً أن المنافسة القائمة على التقدير والمكانة الذاتية ترفع من مستويات الازدهار الإنساني والصحة النفسية للعاملين وتدفعهم لتبني سلوكيات استباقية، وهو ما يتسق مع نموذج (Parker et al., 2010) المعتمد في منهجيتنا .

المبحث الثاني أنشطة المعرفة

أولاً: إدارة المعرفة وعمال المعرفة

يلعب عمال معرفة أدواراً رئيسية في عملية إدارة المعرفة ويمكن تعريف إدارة المعرفة هي "مجموعة من العمليات التي تخلق وتبادل المعرفة عبر المؤسسة لتحسين استخدام الحكم في تحقيق المهمة والأهداف" (Haggie, & Kingston, 2003:1). يقول احد الباحثين عندما يتم وضع المعلومات المهمة في سياقات واضحة ومنطقية يمكن أن تصبح " معرفة". (alekseev,2010:14).

أما (Ismail& Sulong,2013:218) فيرى ان إدارة المعرفة كعملية إدارية استخلاص المعرفة من الأنشطة التنظيمية والتعلم من تلك المعارف حول مدى امكانية تحسين الفعالية التنظيمية من خلال التغييرات في السلوك والنشاط التنظيمي .

يقوم عمال معرفة في المؤسسة بالنقاط وإدارة المعرفة الداخلية والخارجية لتوليد ودمج الأدوات ، لمساعدة أعضاء المؤسسات في تحقيق أهدافهم

تجاوزت التعريفات الحديثة فكرة أن عامل المعرفة هو مجرد شخص "يفكر لكسب عيشه"، لتصبح متمحورة حول إدارة التعقيد، الابتكار، والشراكة مع التكنولوجيا.

- **التعريف القائم على حل المشكلات والابتكار :** أنهم "مهنيون يطبقون المعرفة النظرية والتحليلية المكتسبة عبر التعليم الرسمي والخبرة لتطوير المنتجات، الخدمات، أو حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة وغير النمطية (2 : Huang, & Zhou, 2025)

- **اما تعريف عامل المعرفة المعزز تكنولوجياً :** يُعرف عامل المعرفة اليوم بأنه الفرد الذي يدمج مهاراته الإدراكية البشرية (كالتفكير النقدي والإبداع) مع أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتعظيم القيمة المضافة (<https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/future-of-work-trends>)

ثانياً: مفهوم أنشطة المعرفة

إن أنشطة المعرفة هي قدرات الحصول على المعرفة ذات الصلة وإضفاء الطابع الخارجي عليها وإعادة استخدامها وتفعيل تطوير المعرفة الجديدة لتحقيق رؤية وأهداف، يؤثر السلوك البشري المعقد على نتائج أنشطة المعرفة وعلى المستوى الفردي والمؤسسي. (North & Kumta, 2024: 45) ، تتنوع الأنشطة المعرفية على المستوى الفردي لتشمل ممارسات سلوكية إيجابية وسلبية على حد سواء، (Connelly & Černe, 2024: 16)

ثالثاً: أبعاد أنشطة المعرفة

- حدد (Tiwari, 2022) ، (Yazdani, et al 2020) عدد من الأبعاد المهمة متمثلة ب:
1. اكتساب المعرفة : يُقصد بها عملية الحصول على المعرفة من مصادر داخلية أو خارجية، سواء كانت معرفة صريحة موثقة أو ضمنية قائمة على الخبرة والتجربة، بهدف تطوير الأداء وتحسين اتخاذ القرار، وتشمل هذه العملية التعلم، والتدريب، والبحث، وجمع الخبرات، واستخدام التقنيات الحديثة للوصول إلى المعلومات والمعارف الجديدة.
 2. امتلاك المعرفة : يشير إلى قدرة الفرد أو المؤسسة على الاحتفاظ بالمعرفة وفهمها وتوظيفها بصورة فعالة في المواقف المختلفة، ولا يقتصر الامتلاك على مجرد توفر المعلومات، بل يتضمن استيعابها وتحويلها إلى خبرات ومهارات قابلة للتطبيق العملي
 3. مشاركة المعرفة : هي عملية تبادل الخبرات والأفكار والمعلومات بين الأفراد أو الفرق أو المؤسسات بهدف تعميم الفائدة وتحسين الأداء الجماعي، وقد تتم المشاركة بصورة رسمية عبر الاجتماعات والتقارير وقواعد البيانات، أو بصورة غير رسمية من خلال التفاعل الاجتماعي والخبرات اليومية.
 4. حواجز المعرفة : هي العوامل أو المعوقات التي تحدّ من إنتاج المعرفة أو انتقالها أو مشاركتها بين الأفراد والمؤسسات، وقد تكون هذه الحواجز تنظيمية، أو تقنية، أو ثقافية، أو نفسية، كضعف الثقة، والخوف من فقدان المكانة الوظيفية، وضعف البنية التقنية، وغياب ثقافة التعاون
 5. نشر المعرفة : هي إيصال المعرفة والمعلومات إلى أكبر عدد ممكن من المستفيدين باستخدام وسائل وأساليب مختلفة، كالنشر العلمي، والدورات التدريبية، والمنصات الرقمية، ووسائل الإعلام.

6. نمو المعرفة : يشير إلى الزيادة المستمرة في حجم المعرفة وتطورها من خلال البحث والتجربة والتعلم والتفاعل الإنساني والتقدم التكنولوجي، ويحدث نمو المعرفة عندما تُضاف معلومات وخبرات جديدة إلى الرصيد المعرفي السابق بما يؤدي إلى تحسين الفهم والقدرة على حل المشكلات.
7. تكامل المعرفة: هو عملية دمج المعارف والخبرات المتنوعة من مصادر أو تخصصات مختلفة في إطار موحد يحقق فهماً أشمل وأكثر فاعلية للمشكلات والقضايا، ويهدف التكامل إلى توحيد الجهود المعرفية والاستفادة من الخبرات المتعددة لإنتاج معرفة جديدة أو حلول مبتكرة.
8. اتساع المعرفة : يقصد بها زيادة نطاق المعرفة وتنوع مجالاتها ومصادرها بما يتيح للفرد أو المؤسسة فهماً أعمق وأشمل للموضوعات المختلفة، ويتحقق اتساع المعرفة من خلال التعلم المستمر، والانفتاح على التخصصات الأخرى، والاستفادة من التقنيات الحديثة ومصادر المعلومات العالمية .

المبحث الثالث

المناخ التنافسي

أولاً: المناخ التنافسي

ان المناخات التنافسية هي سمة من سمات البيئة التي يتنافس فيها الموظفون ضد بعضهم البعض بسبب الموارد النادرة، قد تختلف المؤسسات والموظفون في تصوراتهم في مستوى التنافسية ، (953 : Fletcher et al؛ 2008) ، يمكن النظر إلى المنافسة بطريقتين مختلفتين يعتقد المدافعون أن المنافسة تشجع الأفراد على بذل قصارى جهدهم (Crowley, 2004) ، بينما يجادل ، (Tjosvold et al., 2003:74) (بأن المنافسة قد تسبب نتائج مدمرة أو بناءة، ويشيرون إلى أن المنافسة البناءة تحدث عندما ينظر إلى المنافسة بشكل إيجابي باعتبارها تجربة ممتعة يمكن أن تثير محاولات الإنجاز ، وعلاقات أكثر إيجابية بين الأشخاص ، والمزيد من الصحة النفسية والازدهار، ويمكن أن تزيد من فعالية مهمتهم سيشعرون بمزيد من المشاعر الإيجابية أثناء المنافسة ، أصبحت الصناعة تتميز بأعلى كفاءة (Efficiency) في تخصيص الموارد، إلا أن هذه الضغوط التنافسية الشديدة والنزوع نحو البقاء قد يدفعان المؤسسات إلى تبني ممارسات أقل التزاماً بالمعايير الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. (Wang & Marquis, 2025)، ويرى آخرون أن المنافسة البناءة تُدرب الأفراد على آليات التكيف الديناميكي مع متطلبات المجتمع التنافسي الحديث، وتوفر لهم مسارات مشروعة لنيل التقدير والقبول الاجتماعي، مما يساهم في نهاية المطاف في بناء علاقات بين شخصية أكثر إيجابية، ورفع مستويات الصحة النفسية، وتحقيق الازدهار الإنساني الشامل (Curren et al., 2024:14738) وبذلك ، أن النموذج التحفيزي لباركر وزملائه يوضح كيف يجب تنشيط الحالات العاطفية الإيجابية لدى الموظفين لتنشيط انخراطهم في السلوكيات الاستباقية، ويشيرون إلى أنه إذا تم إثارة المشاعر الإيجابية للموظفين عن طريق المنافسة وفرصة الحصول على تقييم أكثر إرضاءً (Parker et al. 2010: 653) .

ثانياً : أبعاد المناخ التنافسي

ركز كل من (Manzoor, & Asif, 2021). (Topaloglu , 2014) على الأبعاد الآتية:

1. المكافآت المادية : تشير إلى الحوافز المالية أو العينية التي تقدمها المؤسسة للعاملين مقابل أدائهم أو إنجازاتهم، كالرواتب، والمكافآت النقدية، والحوافز، والعلاوات، والترقيات ذات العائد المالي، وتستخدم هذه المكافآت لتعزيز الدافعية وزيادة مستوى الأداء والإنتاجية داخل بيئة العمل التنافسية.
2. المكافآت غير المادية : هي الحوافز المعنوية أو النفسية التي يحصل عليها العامل دون مقابل مالي مباشر، كفرص التطوير المهني، والمرونة في العمل، والثقة، والاستقلالية، والإشادة بالإنجازات.
3. التقدير : تعني الاعتراف بجهود العاملين وإنجازاتهم وإظهار الاحترام والقيمة لمساهماتهم داخل المؤسسة، سواء كان ذلك بصورة رسمية من الإدارة أو غير رسمية من الزملاء، ويشمل التقدير الثناء، والشهادات التقديرية، والإشادة العلنية بالأداء المتميز.
4. المكانة : تشير إلى الموقع أو القيمة الاجتماعية والمهنية التي يتمتع بها الفرد داخل المؤسسة مقارنة بالآخرين، والتي قد تُبنى على الخبرة أو السلطة أو الإنجاز أو الكفاءة المهنية.
5. زملاء العمل : هم الأفراد الذين يعملون ضمن البيئة التنظيمية نفسها ويتفاعلون فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل العلاقة بينهم التعاون، وتبادل الخبرات، والمنافسة المهنية، والدعم الاجتماعي.

المبحث الرابع الجانب التطبيقي

أولاً / اختبار ثبات المقياس

للتأكد من ثبات أداة مقياس البحث (استمارة الاستبيان)، من خلال تبني معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) ومعامل (جتمان)، الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.70) لينتسم مقياس البحث الحالي بثبات عالٍ.

الجدول (1) معامل الثبات والصدق

ت	المتغير	Cronbach's Alpha المتغير	معامل جتمان للمتغير	معامل جتمان للدراسة
1	أنشطة المعرفة	0.918	0.887	0.901
2	المناخ التنافسي	0.902	0.873	
3	الكل للبحث	0.931		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v. 27

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط

أ- مستوى الفرد : من مراجعة نتائج التحليل ضمن الجدول (1) يتضح الاتي

- (1) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين اكتساب المعرفة والمناخ التنافسي على المستوى الكلي ومستوى الابعاد ، وقد بلغت قيمة الارتباط العام (0.849) ، وهي علاقة معنوية تبعا لمستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الاولى.
- (2) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين امتلاك المعرفة والمناخ التنافسي على المستوى الكلي ومستوى الابعاد ، وقد بلغت قيمة الارتباط العام (0.744) ، وهي علاقة معنوية تبعا لمستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الثانية.
- (3) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة المعرفة والمناخ التنافسي على المستوى الكلي ومستوى الابعاد ، وقد بلغت قيمة الارتباط العام (0.771) ، وهي علاقة معنوية تبعا لمستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الثالثة.
- (4) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين حواجز المعرفة والمناخ التنافسي على المستوى الكلي ومستوى الابعاد ، وقد بلغت قيمة الارتباط العام (0.782) ، وهي علاقة معنوية استناداً إلى مستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الرابعة.
- (5) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين نقل ونشر المعرفة والمناخ التنافسي على المستوى الكلي ومستوى الابعاد ، وقد بلغت قيمة الارتباط العام (0.718) ، وهي علاقة معنوية تبعا لمستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الخامسة.
- (6) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة المعرفة والمناخ التنافسي على المستوى الكلي ومستوى الابعاد ، وقد بلغت قيمة الارتباط العام (0.949) ، وهي علاقة معنوية تبعا لمستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (2) معاملات الارتباط بين أنشطة المعرفة والمناخ التنافسي

	y1	y2	y3	y4	y5	Y
x1	.876	.696	.615	.634	.600	.849
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x2	.655	.883	.577	.624	.295	.744
	.000	.000	.000	.000	.091	.000
x3	.504	.445	.911	.609	.604	.771
	.002	.008	.000	.000	.000	.000
x4	.529	.385	.500	.836	.910	.782
	.001	.025	.003	.000	.000	.000
x5	.606	.491	.524	.553	.714	.718
	.000	.003	.001	.001	.000	.000
X	.771	.693	.785	.793	.780	.949
	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v. 27

ب- مستوى المؤسسة

من مراجعة نتائج التحليل ضمن الجدول (2) يتضح الاتي

- (1) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين نمو المعرفة والمناخ التنافسي على المستوى الكلي ومستوى الابعاد ، وقد بلغت قيمة الارتباط العام (0.861) ، وهي علاقة معنوية تبعا لمستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الاولى.
- (2) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين تكامل المعرفة والمناخ التنافسي على المستوى الكلي ومستوى الابعاد ، وقد بلغت قيمة الارتباط العام (0.755) ، وهي علاقة معنوية تبعا لمستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الثانية.
- (3) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين اتساع المعرفة والمناخ التنافسي على المستوى الكلي ومستوى الابعاد ، وقد بلغت قيمة الارتباط العام (0.790) ، وهي علاقة معنوية تبعا لمستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الثالثة.
- (4) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة المعرفة والمناخ التنافسي على المستوى الكلي ومستوى الابعاد ، وقد بلغت قيمة الارتباط العام (0.922) ، وهي علاقة معنوية تبعا لمستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (3) معاملات الارتباط بين أنشطة المعرفة على مستوى المؤسسة والمناخ التنافسي

	y1	y2	y3	y4	y5	Y
M1	.907**	.710**	.553**	.638**	.665**	.861**
	.000	.000	.001	.000	.000	.000
M2	.694**	.875**	.466**	.642**	.411*	.755**
	.000	.000	.006	.000	.016	.000
M3	.539**	.394*	.752**	.657**	.815**	.790**
	.001	.021	.000	.000	.000	.000
M	.808**	.733**	.693**	.743**	.744**	.922**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v. 27

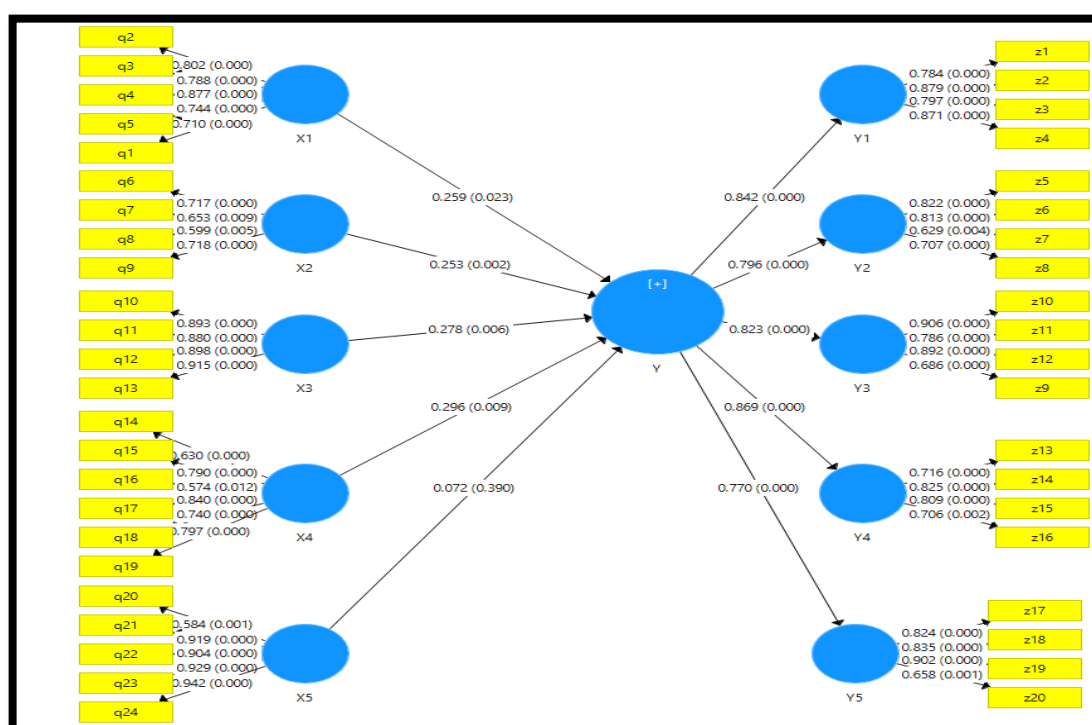
ثانيا / علاقات التأثير بين المتغيرات

أ- مستوى الفرد

من مراجعة نتائج التحليل ضمن الجدول (3) والشكل (1) يتضح الاتي:

- (1) هنالك علاقة تأثير معنوية بين اكتساب المعرفة والمناخ التنافسي ، فقد بلغت قيمة التأثير (0.259)، وهي علاقة معنوية استناداً إلى مستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الاولى.
- (2) هنالك علاقة تأثير معنوية بين امتلاك المعرفة والمناخ التنافسي ، فقد بلغت قيمة التأثير (0.253)، وهي علاقة معنوية استناداً إلى مستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الثانية.

- (3) هنالك علاقة تأثير معنوية بين مشاركة المعرفة والمناخ التنافسي ، فقد بلغت قيمة التأثير (0.278)، وهي علاقة معنوية استناداً إلى مستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الثالثة.
- (4) هنالك علاقة تأثير معنوية بين حواجز المعرفة والمناخ التنافسي ، فقد بلغت قيمة التأثير (0.296)، وهي علاقة معنوية استناداً إلى مستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الرابعة.
- (5) لا توجد علاقة تأثير معنوية بين نقل ونشر المعرفة والمناخ التنافسي ، فقد بلغت قيمة التأثير (0.072)، وهي علاقة غير معنوية تبعة لمستوى الدلالة الذي سجل قراءة اكبر من (0.05) . وهنا يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة.



الشكل (1) : نموذج التأثير بين أنشطة المعرفة والمناخ التنافسي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

الجدول (4)

معاملات التأثير بين أنشطة المعرفة والمناخ التنافسي

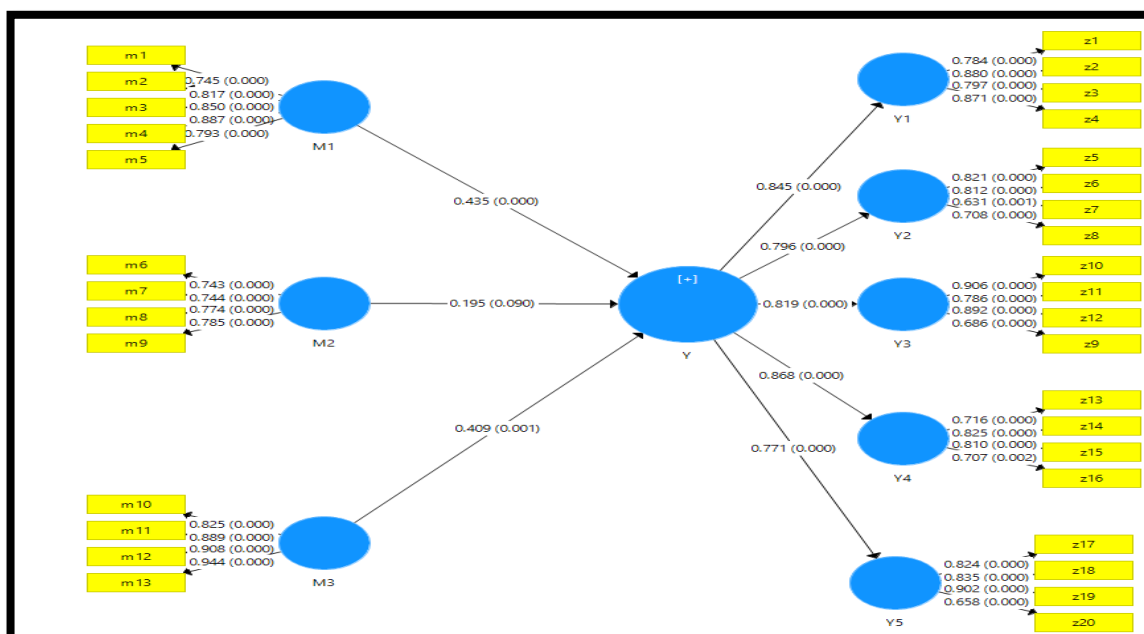
المتغيرات	قيمة التأثير	مستوى الدلالة
اكتساب المعرفة	0.259	0.023
امتلاك المعرفة	0.253	0.002
مشاركة المعرفة	0.278	0.006
حواجز المعرفة	0.296	0.009
نقل ونشر المعرفة	0.072	0.390

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

ب- مستوى المؤسسة

من مراجعة نتائج التحليل ضمن الجدول (4) والشكل (2) يتضح الاتي

- (1) هنالك علاقة تأثير معنوية بين نمو المعرفة والمناخ التنافسي ، فقد بلغت قيمة التأثير (0.435)، وهي علاقة معنوية استناداً إلى مستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الاولى.
- (2) هنالك علاقة تأثير بين تكامل المعرفة والمناخ التنافسي ، فقد بلغت قيمة التأثير (0.195)، وهي علاقة غير معنوية تبعة لمستوى الدلالة الذي سجل قراءة اكبر من (0.05) . وهنا يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية.
- (3) هنالك علاقة تأثير معنوية بين اتساع المعرفة والمناخ التنافسي ، فقد بلغت قيمة التأثير (0.409)، وهي علاقة معنوية استناداً إلى مستوى الدلالة الذي سجل قراءة اصغر من (0.05) . وهذا يقدم دليلاً إحصائياً على قبول الفرضية الفرعية الثالثة.



الشكل (2): انموذج التأثير بين أنشطة المعرفة على مستوى المؤسسة والمناخ التنافسي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

الجدول (5)

معاملات التأثير بين أنشطة المعرفة على مستوى المؤسسة والمناخ التنافسي

المتغيرات	قيمة التأثير	مستوى الدلالة
نمو المعرفة	0.435	0.000
تكامل المعرفة	0.195	0.090
اتساع المعرفة	0.409	0.001

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. أثبتت نتائج البحث أن أنشطة المعرفة تمثل أحد المرتكزات الأساسية في تعزيز المناخ التنافسي داخل المصرف العراقي للتجارة، إذ ظهرت علاقات ارتباط وتأثير معنوية قوية بين المتغيرين على المستويين الفردي والمؤسسي.
2. تبين أن بعد اكتساب المعرفة يعد من أكثر الأبعاد فاعلية في دعم المناخ التنافسي، مما يؤكد أهمية سعي العاملين المستمر للحصول على المعارف والخبرات الجديدة بما يسهم في رفع كفاءتهم وقدرتهم على التنافس داخل المؤسسة.
3. أظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة تسهم بصورة ملموسة في تعزيز المناخ التنافسي، الأمر الذي يعكس أهمية التفاعل المعرفي وتبادل الخبرات بين العاملين في تحسين الأداء الجماعي وتحفيز السلوك التنافسي الإيجابي.
4. كشفت النتائج أن امتلاك المعرفة يعني رصيذاً استراتيجياً للمصرف، إذ يسهم في تعزيز قدرة العاملين على اتخاذ القرارات والتعامل مع التحديات التنافسية بكفاءة أكبر.
5. أظهر البحث أن حواجز المعرفة تؤثر بصورة معنوية في المناخ التنافسي، مما يشير إلى أن معالجة المعوقات التنظيمية والتقنية والسلوكية المرتبطة بالمعرفة تعد شرطاً أساسياً لتحسين البيئة التنافسية للمصرف.
6. بينت النتائج ضعف تأثير نقل ونشر المعرفة في المناخ التنافسي رغم وجود ارتباط معنوي معه، وهو ما يدل على وجود قصور في آليات نشر المعرفة أو عدم الاستفادة المثلى من قنوات تبادلها داخل الفروع المبحوثة.
7. على المستوى المؤسسي، تبين أن نمو المعرفة يعد العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز المناخ التنافسي، مما يعكس أهمية الاستثمار المستمر في التعلم والتطوير المعرفي للمؤسسة.
8. أثبت اتساع المعرفة دوره الفاعل في تعزيز المناخ التنافسي، من خلال تنوع مصادر المعرفة والانفتاح على الخبرات والتجارب الحديثة في العمل المصرفي.
9. لم يظهر تكامل المعرفة تأثيراً معنوياً في المناخ التنافسي، مما يشير إلى وجود ضعف في دمج المعارف والخبرات بين الأقسام والوحدات التنظيمية المختلفة داخل المصرف.
10. تؤكد النتائج أن بناء مناخ تنافسي فعال في المؤسسات المصرفية لم يعد يعتمد على الموارد المادية فقط، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسة على إدارة المعرفة واستثمارها وتحويلها إلى ممارسات تنظيمية تدعم الأداء والابتكار.

ثانياً: التوصيات

1. تبني استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة ترتبط مباشرة بالأهداف التنافسية للمصرف، بما يضمن توظيف المعرفة في تعزيز الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

2. تعزيز برامج اكتساب المعرفة من خلال التدريب المستمر، وورش العمل المتخصصة، والشراكات مع المؤسسات الأكاديمية والمصرفية الرائدة، لضمان تدفق المعرفة الحديثة إلى العاملين.
3. إنشاء منصات رقمية وقواعد بيانات معرفية تسهل مشاركة الخبرات والمعلومات بين الموظفين والفروع المختلفة، بما يعزز الاستفادة الجماعية من المعرفة المتاحة.
4. تطوير نظام حوافز مادية ومعنوية يشجع العاملين على تبادل المعرفة وعدم احتكارها، ويربط المشاركة المعرفية بمؤشرات تقييم الأداء الوظيفي.
5. معالجة الحواجز التنظيمية والتقنية والثقافية التي تحد من تدفق المعرفة داخل المصرف، من خلال نشر ثقافة الثقة والتعاون وتوفير بيئة عمل داعمة للتعلم.
6. إعادة تصميم آليات نقل ونشر المعرفة داخل المصرف، من خلال اعتماد تقنيات رقمية حديثة، وبرامج توثيق الخبرات، وتفعيل مجتمعات الممارسة المهنية.
7. التركيز على تنمية المعرفة المؤسسية بصورة مستمرة عبر الاستثمار في البحث والتطوير والتعلم التنظيمي، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز المناخ التنافسي.
8. توسيع مصادر المعرفة من خلال الاستفادة من التقنيات المالية الحديثة (FinTech) والذكاء الاصطناعي والتجارب المصرفية الدولية الناجحة، بما يدعم اتساع المعرفة داخل المصرف.
9. تعزيز تكامل المعرفة بين الأقسام والفروع المختلفة عبر تشكيل فرق عمل مشتركة وتبادل الخبرات والمشروعات التعاونية، لمعالجة ضعف تأثير هذا البعد في المناخ التنافسي.
10. استقطاب الكفاءات المعرفية والخبرات المصرفية المتخصصة والمحافظة عليها، بوصفها موردًا استراتيجيًا يسهم في بناء بيئة تنافسية مستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

المصادر

- 1- خليف ، سلطان (2007) ، تشخيص النشاط المعرفي حاله دراسيه في المعهد التقني في الموصل ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية ، العدد 1 ، المجلد 14.
- 2- هيجان ، عبد الرحمن (2002)، الادارة الامينة مطلب حتمي لتعزيز التنمية الادارية ، مجلة الاداري ، العدد 91.

1. ALEKSEEV, ALEXANDER;(2010); Knowledge Management in Project-Based Organisations The Success Criteria and Best Practises Master Thesis CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY NORTHUMBRIA UNIVERSITY.
2. Connelly, C. E., & Černe, M. (2024). *Negative Knowledge Behaviors in Organizations: Hoarding, Hiding, and Loafing*. Routledge.
3. Crowley, M. (2004, November). "A" is for average, not for achievement or accomplishment or all-American. Not anymore. Reader's Digest, Retrieved on 18th, September 2016, from <http://www.rd.com/content/open-Content.do?contentId.27402>

4. Curren, R., Bonniwell, I., & Ryan, R. M. (2024). Philosophical and psychological perspectives on well-being and flourishing in competitive environments. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 14738.
5. Fletcher, T. D., Major, D. A., & Davis, D. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 899-922.
6. . Haggie, K. and Kingston, J. (2003) Choosing Your Knowledge Management Strategy, *Journal of Knowledge Management Practice*, 3, 4, 1-23
7. Huang, X., & Zhou, Q. (2025). Knowledge management model in the integration of open innovation and circular economy driven by digital intelligence: A comparative multi-case study. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6), 100839.
8. Ismail, Raja Danial Raja ; Sulong, Zunaidah;(2013); Knowledge Management: A Case Study on Employees Knowledge-Oriented Behaviour in the Electricity Distribution Company; Asian Social Science; Vol. 9, No. 7.
9. Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, 12, 563070.
10. North, K., & Kumta, G. (2024). *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning* (4th ed.). Springer.
11. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
12. Tjosvold, D., Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Sun, H. (2003). Can interpersonal competition be constructive within organizations?. *The Journal of psychology*, 137(1), 63-84.
13. Topaloğlu, A. Ö. (2014). The study of college students' emotional intelligence qualities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 1274-1281.
14. Wang, Y., & Marquis, C. (2025). Does Product Market Competition Promote or Reduce Firms' Corporate Social Responsibility Behavior? *Journal of Business Ethics*, 194(2), 315-334.
15. Yazdani, S., Bayazidi, S., & Mafi, A. A. (2020). The current understanding of knowledge management concepts: A critical review. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 34, 127.

المواقع العلمية

<https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/future-of-work-trends>.