



دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي  
دراسة ميدانية للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

**The role of Knowledge Management in Enhancing Strategic Direction  
A Survey Study of Yemeni Banks in Sana'a City**

**Tamer Mustafa Ahmed Alahdal**

*Researcher - Center of Business Administration  
Sana'a University - Yemen*

**تامر مصطفى أحمد الاهدل**

باحث - مركز إدارة الاعمال - جامعة صنعاء - اليمن

**Ahmed Mohammed Al-shami**

*Researcher - Center of Business Administration  
Sana'a University - Yemen*

**أحمد محمد الشامي**

باحث - مركز إدارة الاعمال - جامعة صنعاء - اليمن

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة بأبعادها (توليد، تخزين، مشاركة، تطبيق)، في تعزيز التوجه الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية، الرسالة، الأهداف) للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (2,202 مفردة)، من مديري العموم ونوابهم ومساعديهم ومديري الإدارات ومديري الفروع ورؤساء الأقسام والمشرفين، في (13) بنكاً في أمانة العاصمة صنعاء، واختيرت عينة عشوائية طبقية حجمها (327 مفردة). وقد اعتمدت الدراسة على استبانة جرى تصميمها، وخضعت للتعديل والتطوير والتحسين والتحكيم. واستخدم الباحث برنامج: (SPSS) و (AMOS)، لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها؛ أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء بتقديم خدمات مصرفية بجودة عالية تلبي احتياجات عملائها واستقطاب أكبر عدد منهم، مما ينعكس على زيادة أرباحها، وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها؛ زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة بأبعادها لتعزيز التوجه الاستراتيجي التي تطرقت إليها الدراسة، لما لها من أهمية في رسم السياسة المستقبلية للبنوك اليمنية. وأوصت الدراسة البنوك اليمنية أن تجعل من إدارة المعرفة أولوية إستراتيجية في عملها لكي تستطيع من خلالها تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز عملية التوجه الاستراتيجي بما يؤدي إلى الحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

**الكلمات الافتتاحية:** إدارة المعرفة، التوجه الاستراتيجي.

**Abstract:**

This study aimed to determine the role of knowledge management with its dimensions (generation, storage, sharing, application) in enhancing the strategic direction with its dimensions (vision, mission, goals) of Yemeni banks in Sana'a City. In order to achieve the objectives of the study, the study followed the descriptive analytical approach. The study population was (2,202 individuals), including general managers, their deputies and assistants, office directors, branch managers, department heads, and supervisors, in (13) banks in Sana'a City. A stratified random sample method was used including (327 individuals). A questionnaire was used for collecting the study data. It was designed, modified, developed, improved, and validated. The researcher use (SPSS) and (AMOS), to analyze the study data and test its hypotheses. The study results showed that there is a statistically significant role for knowledge management in enhancing the strategic direction of Yemeni banks in Sana'a City by providing high-quality banking services that meet the needs of their customers and attract the largest number of them which reflects in increasing their profits. According to the study results, several recommendations were introduced including increasing interest in applying knowledge with its dimensions for strategic direction because of its importance in shaping the future policy of Yemeni banks. Yemeni banks should make knowledge management a strategic priority in their work through which they can improve the quality of banking services and enhance the strategic direction process, leading to maintaining their current customers and attracting new ones.

**Keywords:** Knowledge Management, Strategic Direction.

**المقدمة:**

تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة في عالم الإدارة الحديثة، ويمكن تطبيقها على مستوى منظمات الأعمال؛ لأن إدارة المعرفة تشكل مدخلاً لتطوير المنظمات الحديثة وتسهم في بناء عقلية فكرية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية للألفية الثالثة في عالم سريع التغير تهيمن عليه ثورة تكنولوجيا المعلومات. وبعبارة أخرى، تعتمد حياة المنظمة، منذ نشأتها ومروراً بمرحلة نموها حتى تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها ومساندة صناعة القرار فيها، على وضوح توجهها الاستراتيجي. (الجعافرة، 2021، 78).

وتعدّ إدارة المعرفة أحد الأدوات الحديثة التي يمكن أن تسهم في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظمات المالية، بما في ذلك البنوك اليمنية، وفي ظل التحديات الاقتصادية والمالية التي تواجهها البنوك في اليمن، يصبح الاستثمار في إدارة المعرفة ضرورة ملحة لتحقيق التنمية والاستدامة. (حجازي، 2014، 7).

ونظراً للدور الاقتصادي المهم للقطاع المصرفي في اليمن والخدمات التي يقدمها البنوك للمجتمع اليمني، فإن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورياً لتعزيز التوجه الاستراتيجي في تلك البنوك؛ لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تواجه المنظمات الحديثة العديد من التحديات والأزمات التي تتمثل في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي، وحركية أنشطة المنظمات وتغير أهدافها، إضافة إلى الأزمات المالية، وتعهيدات النظم والجوانب القانونية

التي من شأنها أن تعيق عملها وتؤثر في مستوى أدائها وفعالية إنجازها، مما يحول دون وصولها إلى درجة التميز المطلوبة. ويمكن أن لإدارة المعرفة دوراً في تعزيز التوجه الاستراتيجي، لما لها من تأثير كبير في الاقتصاد الوطني بالذات في تعزيز التوجه الاستراتيجي من خلال تطبيق الرؤية والرسالة بسهولة (الجعافرة، 2021، 80)؛ نظراً لأهمية تحديد بوضوح رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة من أجل توليد المعرفة من الداخل أو جمع المعرفة من الخارج واستخدامها بطريقة تقلل من الفجوة المعرفية. ويجب أن تكون هذه الاستراتيجية متكاملة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وأن يكون هناك توافق بين الأهداف التي توجه إدارة المعرفة والأهداف الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال دمج إدارة المعرفة في عملية صياغة الاستراتيجية والأهداف وضمان توجيه إدارة المعرفة نحو تعزيز القدرات والمعارف المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Al-Shawkhi, 2023, 59). تواجه اليمن تحديات فريدة بسبب الوضع السياسي المضطرب في البلاد وتأثيره في الاقتصاد؛ لهذا لا تزال البنوك اليمنية بحاجة إلى تبني استراتيجيات تمكنها من تجاوز الصعوبات، وتحتاج إلى المزيد من الابتكار والمرونة والتميز (The Sana'a Center Economic Unit, 2022)، وقد أشارت عدد من الدراسات (سليطين وناصر (2021)، الجعافرة (2021)، البسوس (2020)، Mansoury et al., (2021)، (Akgul & Tunca, 2016)، إلى وجود دور إيجابي لإدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي في القطاع المصرفي؛ لذلك تتمثل

3- ما دور مشاركة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء؟

4- ما دور تطبيق المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات المنظمية المتمثلة بـ (نوع البنك، ملكية البنك، عمر البنك) للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

**أهداف الدراسة:**

**الهدف الرئيسي:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

**الأهداف الفرعية:**

1. التعرف على دور توليد المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

2. التعرف على دور تخزين المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

3. التعرف على دور مشاركة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

4. التعرف على دور تطبيق المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

مشكلة الدراسة علمياً بغياب أنموذج معرفي يتناول دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية- فيما يعلم الباحث- ومن خلال المسح المكتبي، لم يجد الباحث دراسات سابقة تناولت ذلك، وهذه تمثل فجوة بحثية تتطلب دراسة واستقصاء، وهذا ما سعت إليه الدراسة الحالية، وأيضاً لم تتناول الدراسات السابقة التوجه الاستراتيجي كمتغير تابع، ومن ثمَّ فإن الدراسات السابقة لم تتناول موضوع دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي محلياً، وهذه تمثل فجوة تتطلب دراسة واستقصاء، وهذا ما سعت إليه الدراسة الحالية، ويوجد فجوة تطبيقية تتحدد في حاجة البنوك اليمنية لدراسة واستقصاء دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي، فمن خلال عمل الباحث في القطاع المصرفي اليمني، لاحظ أنها تعاني من صعوبات في التوجه الاستراتيجي الناتج عن قصور في ربط إدارة المعرفة؛ مما يؤثر في تقديم الخدمات البنكية مما ينعكس على التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية.

ومن خلال ما سبق تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء؟

وينبثق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما دور توليد المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء؟

2- ما دور تخزين المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء؟

3. تعد الدراسة محاولة لتطوير المعرفة حول دور إدارة المعرفة وتعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في العاصمة صنعاء؛ إذ لا توجد دراسات تبحث هذا الموضوع على المستوى المحلي، ومن ثم فإن الدراسة تثري المكتبة اليمنية من خلال المؤلفات النظرية والعملية المقدمة حول موضوع الدراسة، يمكن المساهمة في تطوير العمل المصرفي.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

1. تتناول الدراسة المفاهيم الحديثة لإدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي بأبعادها المختلفة، حيث إنها لا تحظى باهتمام كاف من الباحثين في العالم العربي والمحلي للبنوك اليمنية وتعتبر من المجالات النشطة والمهمة التي تؤثر في اقتصاد البلاد.

2. تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة في منظمات الأعمال بوجه عام، والبنوك بوجه خاص، وذلك في ضوء ما تعزز التوجه الاستراتيجي، إضافة إلى أهمية مواكبة التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية محلياً ودولياً.

3. تقدم هذه الدراسة مساهمة علمية في توضيح دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية.

4. تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي، كما تمثل إضافة للمكتبة اليمنية، ومرجع يسترشد به الباحثون.

5. قد تفيد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الإدارات العليا والمعنيين في البنوك اليمنية في زيادة قدرتهم على الاستفادة من استثمار إدارة المعرفة في تطوير العمليات الإدارية المعرفية لتلك البنوك وتوجهاتها الاستراتيجية.

5. التعرف على دور توليد المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

6. التعرف على وجود فروق ذو دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات المنظمة المتمثلة ب (نوع البنك، ملكية البنك، عمر البنك) في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

#### أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعات إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية، حيث إنها من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة الحديثة التي تتطلب مزيداً من البحث والتحليل.

تكمّن الأهمية النظرية في بناء إطار عملي يوضح مفهوم دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية، وتكمّن الأهمية العلمية في المصالح المرغوبة للبنوك اليمنية للمجتمع البحثي، لذلك تتجسد الأهمية على النحو الآتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

1. يمكن أن تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية لدراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي، وقد كشف ذلك من دراسات سابقة عن عدم معالجة هذه الجوانب من ناحية، وعدم وجود أبحاث تعالجها في المجتمع المصرفي اليمني من ناحية أخرى.

2. محاولة المساهمة في صياغة أنموذج معرفي حديث مبني على دورة إدارة المعرفة، من خلال بعض الإسهامات المعرفية المقدمة؛ إذ دورة إدارة المعرفة أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة التوجه الاستراتيجية.

## المتغيرات الدراسة:

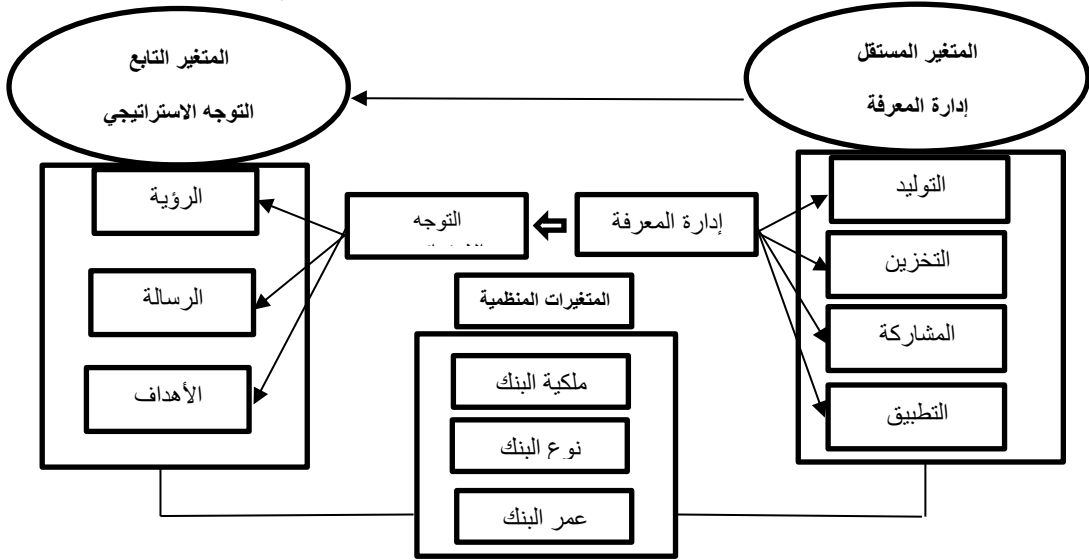
## 1. المتغير المستقل: إدارة المعرفة:

من خلال الاطلاع على أبعاد الدراسات السابقة المعنية بإدارة المعرفة، مثل: دراسة بن يوسف وعبدالقادر (2022)، سليطين وناصر (2021)، الجعافرة (2021)، البسوس (2020)، العوفي (2017)، (Mansoury et al., 2021)، (Ha، (2017) et al., 2021) بأبعادها: (التشخيص، التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق، النشر، التنظيم، الاكتساب)، فإنه تم اعتماد على الأبعاد الأكثر استخداماً لإعداد الجزء الخاص بأبعاد إدارة المعرفة للدراسة الحالية، وهي: (التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق).

## 2. المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي:

من خلال الاطلاع على أبعاد الدراسات السابقة المعنية بالتوجه الاستراتيجي، مثل: دراسة بن يوسف وعبدالقادر (2022)، سليطين وناصر (2021)، الجعافرة (2021)، البسوس (2020)، العوفي (2017)، (Akgul & Tunca, 2016)، (Ferraresi et al., 2012) بأبعادها: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الغايات)، فإنه تم اعتماد على الأبعاد الأكثر استخداماً لإعداد الجزء الخاص بأبعاد التوجه الاستراتيجي للدراسة الحالية، وهي: (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، كونها أنسب المتغيرات لمجتمع البنوك.

## الأنموذج المعرفي للدراسة



شكل رقم (1) للأنموذج المعرفي للدراسة

## النظريات العلمية المفسرة للأنموذج:

استندت الدراسة إلى نظرية المعرفة، وهي الحاجة إلى رؤية لإعطاء المعرفة وتصحيح المعلومات المستمدة عن رؤية لتفسير مرحلة لفهم يمكن تحقيقه عن طريق ممارسة إدارة المعرفة وحيث يقوم بتفسير

المعلومات الجديدة وتوظيفها في سياق المعرفة المكتسبة. (البسوس، 2020، 15).

استندت الدراسة إلى نظرية الترابطية على البيانات والمعلومات التي ترى أن إدارة المعرفة تنشأ من المعلومات التي تمتلكها المنظمة، وتشير إلى تقديم حلول إبداعية للمشكلات، أو لتحقيق منفعة أو تلبية

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك دور ذو دلالة إحصائية للتخزين المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك دور ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك فروق ذو دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات المنظمية المتمثلة ب (نوع البنك، ملكية البنك، عمر البنك) للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة دور إدارة المعرفة بأبعادها (التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) في تعزيز التوجه الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية، الرسالة، الأهداف) للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

- **الحدود المكانية:** يتحدد النطاق الجغرافي للدراسة في المراكز الرئيسية للبنوك العاملة في أمانة العاصمة صنعاء.

حاجة، وهذا يؤكد أن اهتمام المنظمات بعمليات إدارة المعرفة يمكنها من امتلاك المعلومات والمعرفة في الوقت المناسب التي من خلالها تستطيع ربطها بالتوجه الاستراتيجي من خلال التركيز على الأفكار البعيدة (الرؤية والرسالة الاستراتيجية) (Levy, 2013,170, Wheeler, 2011;592).

واستندت الدراسة-أيضاً- إلى نظرية التعلم؛ إذ إن التعلم مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة، ويؤثر فيها ويتأثر بها، و تعد إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) مدخلات للنظام، ومن خلال التفاعل مع البيئة المحيطة بالبنك، يمكن جمع المعلومات عن المنافسين وعن العملاء، والاستفادة منها التي بدورها تؤدي إلى تقديم خدمة مصرفية تلبى تطلعات العملاء بتكلفة منخفضة، وبجودة عالية، إضافة إلى مرونة مع المتغيرات، ويمكنها تحقيق الابداع بما يزيد من قدرتها التنافسية، وبواسطة التكامل مع التوجه الاستراتيجي المتمثل ب (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، يمكن تحسين جودة الخدمة، وتقليل تكلفتها. (يعقوب، 2021، 12).

**فرضيات الدراسة:**

ترتبط الفرضيات بمشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك متغيراتها، بهدف ترجمة أهداف الدراسة المراد تحقيقها في صياغة الفرضيات، وسيتم الاعتماد على الفرضية الرئيسية، وتتفرع منها أربع فرضيات فرعية التي سيتم تناولها في الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، تتفرع منها الفرضيات الآتية:



من الموارد الداخلية من خلال التعلم وفرق العمل (داسي، 2012، 23)، وتوليد المعرفة العملية هي التي تحصل من خلالها المنظمة على المعرفة أو جميع الأنشطة التي تسعى من خلالها منظمات الأعمال للحصول على المعرفة واكتسابها من مصادرها المختلفة (المغربي، 2020، 37).

### تعريف توليد المعرفة إجرائياً:

هو العملية التي من خلالها يكتسب العاملون في البنك المعارف من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية.

### تخزين المعرفة:

عمليات الاحتفاظ بالمعرفة واستدامتها وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، خاصة في المنظمات ذات معدلات دوران وظيفي عالية، إذ إن قيمة المعرفة لا تتحصر في وقت ولادة المعرفة، بل في قيمتها للمستقبل البعيد؛ لذلك لا بد من الاحتفاظ والاهتمام بها داخل المنظمات (الروز، 2005، 19).

### تعريف تخزين المعرفة إجرائياً:

هو العملية التي يتضمن الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمعرفة المختلفة بالوسائط الحديثة للتخزين واسترجاعها عند الحاجة لها.

### مشاركة المعرفة:

هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة (بوغفير، 2015، 66)، أي إنها عملية توزيع وتبادل المعرفة ومشاركتها بين الأفراد والجماعات، والوحدات التنظيمية على المستويات التنظيمية المختلفة (Seleim & Khalil, 2011, 187).

### تعريف مشاركة المعرفة إجرائياً:

- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة المعنيين بإدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي تمثلت في المعنيين بالبنوك اليمنية، وهم: مديرو العموم ونوابهم، ومديرو التنفيذيين، ومديرو الإدارات، المراجعين الداخليين، والمالية والاستثمار والمخاطر والامتثال والموارد البشرية والخدمات التجارية والرقابة وغيرهم، ومديرو فروع ومديرو العمليات ورؤساء الأقسام.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تشمل الدراسة على عدة تعريفات إجرائية ستتناها الدراسة في أثناء الدراسة وستكون على النحو الآتي:  
**إدارة المعرفة:**

تعريف إدارة المعرفة: هي عملية تحليل التغيرات المتعلقة بالمعرفة وتركيبها وتقسيمها وتنفيذها؛ لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظمي مقصود وهادف، وتعني أيضاً عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية (حجازي، 2005، 22)، وأيضاً بأنها وصف لكل ما يتعلق بالتعامل بالمعرفة بدءاً من معرفتها ومروراً بتوصيفها وتنظيمها ثم معالجتها (أبودية، 2017، 23).

### تعريف إدارة المعرفة إجرائياً:

هي مجموعة من العمليات التي تتم داخل البنك؛ إذ تساعد على العثور على المعرفة، وتوليدها، وتخزينها، ثم المقطرة على مشاركتها، وتطبيقها في أنشطة الإدارات المختلفة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.

### توليد المعرفة:

هي اكتساب المعرفة من المصادر الخارجية، مثل الاندماحيات وبراءات الاختراع واستقطاب العاملين أو



هو الطريقة التي يسترشد بها البنك في طريقه إلى المستقبل، ويحدد الخطوط الاستراتيجية التي تمثل (الرؤية، الرسالة، الأهداف).

### الرؤية الاستراتيجية:

تعد الرؤية الصورة الذهنية التي تتطلع لها المنظمة، وتحث على الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، وهي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل (هلال، 2008، 41)، وهي وصف مستقبل البنك، وماذا يريد أن يكون بعد مدة زمنية محددة، و يجب أن تكون هذه الرؤية واضحة لجميع أفراد البنك، وكذلك مع ثقافة وقيم البنك (حامد، 2016، 17).

### تعريف الرؤية الاستراتيجية إجرائياً:

هي الوضع المرغوب التي تطمح إدارة البنك الوصول إليه.

### الرسالة الاستراتيجية:

هي الرسالة المختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر؛ إذ توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل (الكرخي، 2014، 19)، وهي الهوية التي تعمل الإدارة العليا على وضعها موضع التطبيق، مع ربط الرسالة بغرض المنظمة وأهدافها (حبتور، 2007، 31).

### تعريف الرسالة الاستراتيجية إجرائياً:

هي تقديم خدمات مصرفية متميزة لتلبي احتياجات العملاء ورغباتهم لربط أهدافهم في المستقبل.

### الأهداف الاستراتيجية:

هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد

هي قدرة البنك على تبادل المعرفة والخبرة، ونقل المعلومات بين الموظفين والبنوك وأصحاب المصلحة لتطوير وتعظيم المعرفة فيما بينهم.

### تطبيق المعرفة:

هو عملية استثمار تطبيق المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لم يعد كافياً، فالمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ؛ لأن المعرفة التي لا تعكس في التنفيذ، وتعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها. (الكبيسي والمحياوي، 2005، 23)، كما تعرف بأنها عملية تخزين المعرفة واستخدامها والاستفادة منها من أجل تحسين العمليات والمنتجات والخدمات وحل المشكلات وتحقيق الأهداف (Gold et al., 2001, 200).

### تعريف تطبيق المعرفة إجرائياً:

هو توظيف المعرفة التي تم جمعها وتخزينها في حل المشكلات التي تواجه البنك.

### التوجه الاستراتيجي:

هو تحديد الخطوط العريضة للاستراتيجية والمتمثلة في رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ويعدّ طريقة جيدة لتطوير الإستراتيجيات، وينبني بوجه عام على نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي (راجح، 2019، 21)، وأيضاً أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر في جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها جميع خطتها (فرج الله، 2017، 21).

### تعريف التوجه الاستراتيجي إجرائياً:

**2- دراسة سليطين وناصر (2021):** بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة تشرين" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في إحدى الجامعات السورية وهي جامعة تشرين، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي منهجاً عاماً للدراسة، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (30) مفردة من القيادات في جامعة تشرين، وأجريت مقابلة شخصية مع بعض المدربين والعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد التوجه الاستراتيجي في جامعة تشرين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد الرؤية الاستراتيجية في جامعة تشرين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد الرسالة الإستراتيجية في جامعة تشرين، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد الأهداف الإستراتيجية في جامعة تشرين.

**3. دراسة الجعافرة (2021):** بعنوان "أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل" هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل لدى شركات الاتصالات الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة شركات الاتصالات الأردنية، وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب المسح العشوائي بعدد (325) فرداً من موظفي الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، وقد

الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وتتميز بأنها تعكس حالة أو وضع مرغوب فيه، وهي وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب (الشامي، 2016، 19)، وهي ما تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل (في حدود عشر سنوات) (ماهر، 2009، 99).

### تعريف الأهداف الاستراتيجية إجرائياً:

هي وضع الأهداف المستقبلية التي يريد تحقيقها بنهاية المسار الذي رسمها إدارة البنك، من خلال تحديد وتقييم الخيارات المتاحة اللازمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

### الدراسات السابقة:

**1- دراسة بن يوسف وعبدالقادر (2022):** بعنوان "تأثير إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي للبنوك - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة أدرار" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي للبنوك وتوضيح العلاقة بينهما، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي منهجاً عاماً للدراسة، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (40) مفردة من موظفي البنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: فقد جاءت حول سعي البنك المدروس للحيلولة دون تراجع قدرته على توظيف المعارف الجديدة، والمحافظة على مقدرته الجوهرية في سوق التنافس، وضمان عدم انتقال رؤوس الأموال البشرية العاملة فيه إلى المؤسسات المنافسة الأخرى بما يضمن تقديم أفضل الخدمات المصرفية إلى الزبائن المتعاملين معه.

التعرف على درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وهي (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، ودرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم)، بجامعة القصيم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة جامعة القصيم وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل الذي بلغ (214) فرداً من الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعة القصيم. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم، وتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة عالية، وظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وبين تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي.

**6. دراسة (Mansoury et al., 2021):** بعنوان "دور إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي في التنبؤ بالأداء التنظيمي (دراسة حالة: المنظمات الرياضية في مقاطعة لورستان" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمنظمات الرياضية في محافظة لورستان. وكان البحث وصفيًا - ارتباطيًا، وتم إجراؤه بطريقة المسح. وقد شمل المجتمع الإحصائي جميع مديري وموظفي مكاتب الرياضة والشباب والمجالس الرياضية والأندية الرياضية بالمحافظة (227 شخصاً)، وتم

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحولية كمتغير معدل، ووجود أثر لكل من أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) في التوجه الاستراتيجي، وعدم وجود أثر دال إحصائياً للتشارك في المعرفة في التوجه الاستراتيجي.

**4. دراسة البسوس (2020):** بعنوان "التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى عمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع الصحي، مستوى التوجه الاستراتيجي (المتغير الوسيط) وقياس مستوى البراعة التنظيمية (المتغير التابع)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتضمن مجتمع الدراسة المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع الصحي. تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية لمجتمع الدراسة بعدد (246) فرداً من العاملين في الوظائف الإشرافية والتخصصية بالمنظمات الصحية وأعضاء شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: كانت عمليات إدارة المعرفة مطبقة بنسبة (77.7%) بدرجة موافقة كبيرة؛ إذ جاء بعد (تخزين المعرفة) بالمرتبة الأولى وبمعدل (78.9%)، وتبين أن مستوى البراعة التنظيمية كان بوزن نسبي (81%) بدرجة موافقة كبيرة تماماً كما في التوجه الاستراتيجي الذي جاء بوزن نسبي (81.9%).

**5. دراسة العوفي (2017):** بعنوان "إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية" هدفت الدراسة إلى

العملاء ويؤثر التعلم والنمو بصورة مباشرة وغير مباشرة في العملية الداخلية والأداء المالي.

**8. دراسة (Farati and Alboye, 2015):** بعنوان "تأثير إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي لمشاريع الهندسة المدنية، دراسة حالة: شركات المقاولات والاستشارات في إيران"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي لمشاريع الهندسة المدنية في شركات المقاولات والاستشارات في إيران، وتم في هذه الدراسة ملء استبانة شملت (36) سؤالاً من (230) مهندساً ومديراً في شركات المقاولات والاستشارات، وتحليل النتائج، واستناداً إلى إحصائيات وصفية واستنتاجية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن إنشاء المعرفة، والتقاطها، وتنظيمها، وتخزينها، والاستفادة منها، ونقلها تسهم بصورة إيجابية في أبعاد التوجه الاستراتيجي.

**9. دراسة (Ferraresi et al., 2012):** بعنوان "إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي: الاستفادة من الابتكار والأداء"، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت إدارة المعرفة تسهم في تطوير التوجه الاستراتيجي وتعزيز الابتكار، وما إذا كانت هذه العوامل الثلاثة تسهم في تحسين أداء الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم مسح عينة مكونة من (241) شركة برازيلية، وباستخدام الاستبانة، جُمعت البيانات من عينة حجمها (241) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن إدارة المعرفة الفعالة تؤثر بشكل إيجابي في التوجه الاستراتيجي. وعلى الرغم من عدم وجود تأثير مباشر كبير لإدارة المعرفة على الابتكار، فإن العلاقة تكون مهمة عندما يتوسطها التوجه الاستراتيجي،

اختيارهم جميعاً عينةً للدراسة. واستُخدمت استبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي مع الأداء التنظيمي في المنظمات الرياضية. كما أن إدارة المعرفة لها تأثير معنوي على الأداء التنظيمي، كما أن التوجه الاستراتيجي له تأثير كبير في الأداء التنظيمي. ومن هنا يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي يؤدي دوراً وسيطاً بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

**7. دراسة (Akgul & Tunca, 2016):** بعنوان "إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي: الاستفادة من الابتكار والأداء التنظيمي: دراسة حالة تركيا"، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لفحص ما إذا كانت عمليات إدارة المعرفة تسهم في تطوير التوجه الاستراتيجي وتعزيز الابتكار، ودراسة تأثير هذه العوامل الثلاثة في الأداء التنظيمي متمثل بـ (التعلم والنمو، والعملية الداخلية، ورضا العملاء والوضع المالي)، ومُسحت عينة مكونة من (203) شركات في سوق الأوراق المالية في إسطنبول، باستخدام استبانات على شبكة الإنترنت. ووجدت هذه الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تسهم بصورة إيجابية في التوجه الاستراتيجي، وأيضاً، هناك تأثير مباشر كبير لإدارة المعرفة في الابتكار. وبالمثل، فإن إدارة المعرفة هي أقوى مؤشر للتعلم والنمو والعملية الداخلية ورضا العملاء، ولكن إدارة المعرفة ليس لها تأثير مباشر في الأداء المالي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن التوجه الاستراتيجي له دلالة إحصائية على الابتكار. ويعد التوجه الاستراتيجي محورياً في تحسين التعلم والنمو والعملية الداخلية ورضا العملاء والأداء المالي، في حين يؤثر الابتكار في رضا

البشرية واللغويات والفلسفة. ونظم الأعمال والمعلومات، وبسبب هذه المجالات المختلفة تختلف التعريفات (Algahtani, 2019, 11) نورد بعضها على النحو الآتي: تعريف إدارة المعرفة هي عملية تحليل التغيرات المتعلقة بالمعرفة وتركيبها وتقسيمها وتنفيذها لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظم مقصود وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية (حجازي، 2005، 29)، وهي -أيضاً- وصف لكل ما يتعلق بالتعامل بالمعرفة بدءاً من معرفتها ومروراً بتوصيفها وتنظيمها ثم معالجتها (أبودية، 2017، 23)، كما يعرفها على أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم في معرفة الممارسين وتنشئها وتنشرها وتستخدمها، مما يوفر الخلفية النظرية اللازمة لتحسين جودة صنع القرار وتنفيذه (عليان، 2008، 137)، كما عرفها على أنها معلومات معروفة ومعتمدة ، تتخللها أحداث وافتراضات جديدة ، وحدد مجموعة من الأساليب التنظيمية والتقنية التي تهدف إلى إنشاء المعرفة وجمعها وتنظيمها وتخزينها ونشرها واستخدامها (Verespej, 1999, 248)، وتعرف إدارة المعرفة بأنها: التنظيم المتعمد لموارد الشركة (البشرية والتكنولوجيا والهيكل والعمليات) لتوليد وإضافة القيمة من خلال استخدام المعرفة وإعادة استخدامها والابتكار (Nzongi, 2019, 12)، إدارة المعرفة هي عملية جمع المعرفة التنظيمية ومشاركتها وصيانتها وإدارتها ونشرها بشكل أكثر فعالية. كنظام، تعترف إدارة المعرفة بثلاثة أشكال أساسية للمعرفة: المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية، والمعرفة الضمنية (Demir et al., 2023, 189).

وبالمثل، ليس لإدارة المعرفة الفعالة أي تأثير مباشر في أداء الأعمال، ولكن هذه العلاقة تصبح ذات دلالة إحصائية عندما يتوسطها التوجه الاستراتيجي والابتكار.

**التقيب على الدراسات السابقة، وما يميز به الدراسة الحالية:**

تناولت الدراسات السابقة جزءاً من متغيرات الدراسة الحالية في البنوك التجارية منها في البنوك الإسلامية ومنها في المشاريع الصغيرة والتمويل الأصغر، أو انحصرت في بنك واحد فقط؛ إذ تم الاعتماد في اختيار مجتمع الدراسة الحالية على المسح الشامل لكافة المراكز الرئيسية للبنوك اليمنية وعددها: (13 بنكا)، وتطرق بعض الدراسات السابقة في موضوعها من الجانب المالي ومنها في الجانب القانوني وغيرها، وتشابهت في الجانب الإداري في جميع متغيراتها وأبعادها.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تعد من الدراسات القليلة التي تناولت دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية، وتختلف هذه الدراسات فيما بينها ضمن كل محور من محاورها في الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة.

**الإطار النظري:**

**مفهوم إدارة المعرفة:**

لا يوجد تعريف معترف به على نطاق واسع لإدارة المعرفة، وذلك بسبب النطاق الواسع للفكرة وتعقيد المعلومات (Mahdi et al., 2019, 322). ومع ذلك، هناك تعريفات عديدة لإدارة المعرفة قدمها عدد من العلماء والباحثين، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن إدارة المعرفة مشتقة من مجالات مختلفة، منها: إدارة الموارد

### مفهوم التوجه الاستراتيجي:

التوجه الاستراتيجي هو أحد المتغيرات الرئيسية في عالم الأعمال، ويرتبط التوجه الاستراتيجي بالطريقة التي تختار بها المنظمة تحديد مظاهرها التي تنطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي، وتوجه إدارة المنظمة في تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تعطي الأولوية لبقاء المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية وأهداف نموها في إطار رؤية استراتيجية طويلة المدى (الخفاجي، 2004، 85)، ويختلف تعريف التوجه الاستراتيجي من باحث إلى آخر، ومن دراسة إلى أخرى، وهو أمر واضح (راجع، 2019، 55). ويوصف بأنه عملية تحليلية لاختيار موقع المنظمة في المستقبل استجابة للتغيرات التي تحدث خارجياً البيئية، ودرجة تكيف المنظمة معها، توضح كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الدهدار، 2006، 34)، كما عُرف التوجه الاستراتيجي بأنه: الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها (ديب وآخرون 2020، 397). ويعرف الباحث التوجه الاستراتيجي بأنه: الطريقة التي يسترشد بها البنك في طريقه إلى المستقبل ويحدد الخطوط الاستراتيجية التي تمثل (الرؤية، الرسالة، الأهداف).

### أهمية التوجه الاستراتيجي:

أكدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وتأثيره في الأداء العام وإدارة

من التعريف السابق لإدارة المعرفة، يتبين أن العلماء والباحثين قد ناقشوا إدارة المعرفة من طرائق عديدة، فمنهم من ناقش إدارة المعرفة من منظور التكنولوجيا والتقنية، ومنهم من ناقش إدارة المعرفة من منظور الثقافة والمجتمع، وآخرون يتناولونها من وجهات نظر اقتصادية وغيرها.

ويعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها: مجموعة من العمليات التي تتم داخل البنك؛ إذ تساعد على العثور على المعرفة، وتوليدها، وتخزينها، ثم المقطرة على مشاركتها، وتطبيقها في أنشطة الإدارات المختلفة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.

### أهمية إدارة المعرفة:

لخص الزيادات (2008، 60) أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

1. تعدّ إدارة المعرفة فرصة عظيمة للمؤسسات لرفع الأصول الداخلية لتقليل التكاليف وتوليد إيرادات جديدة.
2. تعدّ عملية منهجية متكاملة لتنسيق الأنشطة المختلفة للمنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تحسّن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي وتحسينه بناء على الخبرة والمعرفة.
4. تمكّن إدارة المعرفة المنظمات من التعرف على المعرفة التي تحتاجها، وتوثيق المعرفة المتاحة وتطويرها ومشاركتها وتطبيقها وتقييمها.
5. يمكن تحقيق إدارة المعرفة بجعل الوصول إلى المعرفة الناتجة عنها عملية سهلة وممكنة للأشخاص الآخرين الذين يحتاجون إليها.
6. تعدّ أداة تحفيزية للمنظمات لخلق المعرفة الجيدة، وتشجّع على إبداع مواردها البشرية للكشف مسبقاً عن العلاقات المجهولة والثغرات في توقعاتها.



ودليل البنك المركزي اليمني، وغيرها مما له علاقة بموضوع الدراسة.

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة ولتحقيق من فرضياتها، استُخدمَ المنهج الكمي في الوصول إلى نتائج من خلال استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً بجمع بيانات ومعلومات معينة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (الخياط، 2010). مع استخدام استمارة الاستبانة أداةً لتحليل بياناتها التي تمثل آراء عينة الدراسة باستخدام برنامج الإحصائي SPSS، وبرنامج Amos لبناء النماذج والمعدلات البنائية.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الإدارات العليا والتنفيذيين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، والتي يبلغ عددها (14) بنك على وفق التقرير السنوي للبنك المركزي اليمني للعام 2022، واستُبعدَ بنك الإسكان من مجتمع الدراسة؛ لأنه تحت التصفية طبقاً لإفادة الإدارة العامة للبحوث في البنك المركزي، وعليه أصبحت البنوك العاملة بأمانة العاصمة (13) بنك، ويبلغ عدد عنصر مجتمع الدراسة (2,202) عناصر، وفقاً لإحصاءات البنك المركزي اليمني في كل البنك، تم تحديد حجم عينة الدراسة بحسب جدول Uma Sekaran ؛ إذ تبلغ العينة (327) لمجتمع يصل لـ (2,202)، (سيكاران، 2006، 421)، وقد اعتمدت الدراسة العينة الطبقية العشوائية النسبية. جدول رقم (1): مجتمع الدراسة:

المعرفة، والمتغيرات الأخرى المتعلقة بالمنظمة سواء كانت الربحية أو الخدمات وما إلى ذلك، وبحسب (الكرخي، 2014، 67)، يؤكد التوجه الاستراتيجي العام الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال:

1. تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
2. توضيح الأهداف المستقبلية والتوجيهات اللازمة للمنظمة بأكملها.
3. توحيد وتنسيق جميع الجهود والإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة.
4. تركيز بوضوح على المسائل والقضايا ذات الأهمية الاستراتيجية.
5. مساعدة مدير تطوير الرؤية الاستراتيجية الطويلة الأجل والتفكير.
6. فهم جيد للتغيرات البيئية السريعة وتأثيرها في أداء إدارة المنظمة.

#### مصادر وطرائق جمع المعلومات:

##### - المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداةً مهمةً في جمع بيانات الدراسة، وُصِّمَتْ لهذا الغرض على ضوء ما اطلع عليه من الدراسات السابقة، فضلاً عن عرضها على محكمين عديدة لإثرائها بملاحظاتهم القيمة بما يتوافق مع مجتمع وبيئة الدراسة.

##### - المصادر الثانوية:

تم الرجوع إلى الكتب والبحوث والدراسات السابقة والدوريات والتقارير والأوراق بحثية التي قدمت إلى ندوات أو مؤتمرات أو ورش عمل، وكذا القوانين والتشريعات والوثائق الرسمية ومواقع الأنترنت الرسمية



م	البنك	حجم المجتمع	حجم العينة	نسبة العينة
1	بنك اليمني للإنشاء والتعمير	429	64	19.5%
2	بنك الأهلي اليمني	193	29	8.8%
3	بنك اليمن والكويت	145	22	6.6%
4	بنك اليمن الدولي	203	30	9.2%
5	بنك التسليف التعاوني الزراعي	293	43	13.3%
6	بنك التجاري اليمني	142	21	6.5%
7	بنك الإسلامي للتمويل الأصغر	19	3	0.9%
8	بنك التضامن	139	21	6.3%
9	بنك سبأ الإسلامي	127	19	5.8%
10	بنك اليمن والخليج	45	6	2%
11	مصرف اليمن البحرين الشامل	91	13	4%
12	بنك الأمل للتمويل الأصغر	79	12	3.6%
13	بنك الكريمي للتمويل الأصغر	298	44	13.5%
	<b>الإجمالي</b>	<b>2,202</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

#### أساليب التحليل الإحصائي:

عُولجت البيانات وتحليلها بواسطة برنامج (SPSS)، استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة ومجموعة الأساليب الاستدلالية لقياس أهداف واختبار فرضيات الدراسة، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وعدده وأساليب قياسها ونوع العينة المستخدمة في الدراسة من ناحية، وأغراض التحليل واختيار الفروض من ناحية أخرى تقرر استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لحساب توزيع المشاركين في العينة طبقاً لمتغيراتها الديموغرافية.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح حسب أوزان مقياس ليكارت السباعي) لمعرفة متوسط آراء العينة.
3. الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

4. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات المباشرة؛ إذ يشمل في طياته استخدام مجموعة أساليب إحصائية فرعية وهي:

- أ- معامل الارتباط بيرسون (R) لإثبات وجود أثر المتغير المستقل في التابع؛ إذ تمثل المتطلب الرئيس الأول في التمهيد لوجود التأثير.
- ب- معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لمعامل الارتباط، ويستخدم في التعرف على القدرة التفسيرية التي يستطيع المتغير المستقل فيها تفسير المتغير التابع.
- ت- تحليل التباين (ANOVA) المعروف أيضاً باختبار قيمة (F) لإثبات ما إذا كانت درجة الارتباط والقدرة التفسيرية يمكن الاعتماد عليها بتعميمها على مجتمع البحث بمستوى دلالة (0.05).
- ث- تحليل القيمة التائية (T-test) للتأكد من أن قيمة درجة التأثير (Beta) تختلف عن الصفر، ويمكن

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والاستفادة منها تم الاعتماد على اداة الاستبانة التي اخضعت للتعديل والتحكيم من (11) محكماً يمتلكون الخبرة والتخصص في مجال العلوم الإدارية والمصرفية والإحصائية، وتم العمل بالملاحظات التي جودت الاستبانة وأخرجتها بصورتها النهائية. وتكونت الاستبانة من جزأين، شمل الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية، أما الجزء الثاني، فقد شمل: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) ويحتوي على (23) فقرة موزعة على أربعة أبعاد (التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق)، المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) ويحتوي على (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، تم توزيع عدد (327) مفردة، وتم استردادها كاملة، وتم تحليل عدد (327) مفردة.

التحليل الوصفي للبيانات الشخصية ومتغيرات وأبعاد الدراسة:

جدول رقم (2): المتغيرات الديموغرافية

تعميم نتائجها على مجتمع البحث بمستوى دلالة (0.05).

ج- تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة الوسيط؛ إذ استُخدم تحليل الانحدار البسيط السابق إضافة إلى المتعدد بطريقة التدرج في ادخال المتغيرات، ويعتمد نفس الأساليب الفرعية التي يعتمدها تحليل الانحدار البسيط مع اختلاف أن قيمة الارتباط تمثل جميع المتغيرات معاً، ويسمى بالارتباط المتعدد (R Multiple)، وكذلك معامل التحديد المتعدد وتحليل قيمة F، أما اختبار قيمة T، فيتم حسابه على أساس كل متغير على حدة في الاختبار؛ إذ يعطينا المساهمة النسبية لكل متغير في التأثير الكلي في المتغير التابع.

5. طريقة تحويل فيشر للتعرف على ما إذا كانت توجد فروق ذو دلالة إحصائية في تأثير المتغير المستقل في التابع تعزى للمتغيرات المنظمية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

صدق أداة الدراسة وثباتها:

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	68.8%
	أنثى	31.2%
	الإجمالي	100.0%
العمر	أقل من 30 سنة	5.8%
	من 30 إلى 39 سنة	49.2%
	من 40 إلى 49 سنة	34.9%
	50 سنة فأكثر	10.1%
	الإجمالي	327
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	2.4%
	دبلوم بعد الثانوية	3.4%
	بكالوريوس	75.2%

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	58	17.7%
دكتوراه	4	1.2%
<b>الإجمالي</b>	<b>327</b>	<b>100.0%</b>
إدارة اعمال	83	25.4%
اقتصاد	12	3.7%
مالية ومصرفية	62	19.0%
محاسبة	107	32.7%
تسويق	16	4.9%
أخرى	47	14.4%
<b>الإجمالي</b>	<b>327</b>	<b>100.0%</b>
مدير عام	12	3.7%
نائب مدير عام	18	5.5%
مدير إدارة	59	18.0%
نائب مدير إدارة	25	7.6%
مدير فرع	33	10.1%
مدير العمليات	38	11.6%
رئيس قسم	111	33.9%
أخرى	31	9.5%
<b>الإجمالي</b>	<b>327</b>	<b>100.0%</b>
أقل من 3 سنوات	17	5.2%
من 3 إلى 5 سنوات	13	4.0%
من 6 إلى 10 سنوات	60	18.3%
من 11 إلى 15 سنة	102	31.2%
أكثر من 15 سنة	135	41.3%
<b>الإجمالي</b>	<b>327</b>	<b>100.0%</b>
أقل من 3 سنوات	72	22.0%
من 3 إلى 5 سنوات	75	22.9%
من 6 إلى 10 سنوات	76	23.2%
من 11 إلى 15 سنة	57	17.4%
أكثر من 15 سنة	47	14.4%
<b>الإجمالي</b>	<b>327</b>	<b>100.0%</b>

بنسبة 41.3% وبتكرار بلغ (135)، يليها فئة سنوات الخدمة في القطاع المصرفي (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 31.2% وبتكرار بلغ (102)، وفيما يخص فئة سنوات الخدمة في الوظيفة الإشرافية (من 6 إلى 10 سنوات)، فقد جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 23.2% وبتكرار بلغ (76)، يليها فئة سنوات الخدمة في الوظيفة الإشرافية (من 3 إلى 5 سنوات) بنسبة 22.9% وبتكرار بلغ (75)، أما فئة البنك (البنك اليمني للإنشاء والتعمير)، فقد جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 19.6% وبتكرار بلغ (64)، يليها فئة البنك (بنك الكريمي للتمويل الأصغر) بنسبة 13.5% وبتكرار بلغ (44)، ثم فئة البنك (بنك التسليف التعاوني والزراعي) بنسبة 13.1% وبتكرار بلغ (43).

#### الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة:

#### مقياس أداة الدراسة (الاستبانة)

استُخدم مقياس (ليكرت السباعي) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان على وفق الجدول رقم (3):

جدول رقم (3): درجات مقياس ليكرت السباعي:

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	7	6	5	4	3	2	1

تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية (Likert, R. 1986). جدول رقم (4): كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث:

إذا كان المتوسط	التقدير اللفظي	مستوى الممارسة	إذا كانت النسبة
أقل من 1.86	لا أوافق بشدة	منخفض جداً	أقل من 26.6%
من 1.86 وأقل من 2.71	لا أوافق	منخفض	من 26.6% وأقل من 38.9%

يتبين من الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة النوع الاجتماعي (ذكر) بنسبة (68.8%)، وبتكرار بلغ (225)، ويتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة العمر (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة (49.2%) وبتكرار بلغ (161)، يليها فئة العمر (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 34.9% وبتكرار بلغ (114)، وغالبية فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة 75.2% وبتكرار بلغ (246)، يليها فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة 17.7% وبتكرار بلغ (58)، أما فئة التخصص العلمي (محاسبة)، فقد جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 32.7% وبتكرار بلغ (107)، يليها فئة التخصص العلمي (إدارة أعمال) بنسبة 25.4% وبتكرار بلغ (83)، ويتضح من الجدول أن فئة المستوى الوظيفي الحالي (رئيس قسم) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 33.9% وبتكرار بلغ (111)، يليها فئة المستوى الوظيفي الحالي (مدير إدارة) بنسبة 18% وبتكرار بلغ (59)، أما فئة سنوات الخدمة في القطاع المصرفي (أكثر من 15 سنة)، فقد جاءت في المرتبة الأولى

عند اختيار الدرجة (7) للاستجابة "موافق بشدة" بذلك يكون الوزن النسبي في حالة 100% تعطي نتائج إيجابية لفقرة حسب الجدول الوزن النسبي رقم (3) وتم حساب الوزن النسبي الفقرات الإيجابية ويمكن

من 2.71 وأقل من 3.57	لا أوافق إلى حد ما	منخفض إلى حد ما	من 38.9% وأقل من 51.0%
من 3.57 وأقل من 4.43	محايد	متوسط	من 51.0% وأقل من 63.3%
من 4.43 وأقل من 5.29	موافق إلى حد ما	عال إلى حد ما	من 63.3% وأقل من 75.6%
من 5.29 وأقل من 6.14	موافق	عال	من 75.6% وأقل من 87.7%
من 6.14 حتى 7	موافق بشدة	عال جداً	من 87.7% حتى 100%

وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة.

نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني: المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي):

يوضح جدول معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) الذي يبين أن معاملات الارتباط.

جدول رقم (6): معامل ارتباط أبعاد الاستبانة بالمجموع الكلي للمتغير الذي تنتمي إليه: يتضح من الجدول رقم (6) أن جميع أبعاد الاستبانة جاءت مرتبطة بالمتغيرات التي تنتمي إليها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تبلغ بين (0.971) و(0.963) بوجه عام، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة.

المتغير	الأبعاد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	الرؤية	**.963	.000
	الرسالة	**.971	.000
	الأهداف	**.964	.000

التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: لإدارة المعرفة:

جدول رقم (7): المتوسطات والانحرافات لأبعاد إدارة المعرفة:

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الممارسة	الترتيب
1	توليد المعرفة	5.69	1.030	81.3%	عالٍ	1
2	تخزين المعرفة	5.61	1.203	80.1%	عالٍ	2

استخدم الباحث مقياس ليكرت السباعي لأخذ آراء المستجيبين حول متغيرات الدراسة، وتم توزيع مقاييس المتغيرات على وفق المتوسطات الحسابية من خلال احتساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة وقسمة عدد الفئات على أعلى قيمة في مقياس ليكرت السباعي (Likert, 1983).

نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول: المتغير المستقل (إدارة المعرفة):

يوضح جدول معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) الذي يبين أن معاملات الارتباط.

جدول رقم (5): معامل ارتباط أبعاد الاستبانة بالمجموع الكلي للمتغير الذي تنتمي إليه:

المتغير	الأبعاد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	توليد	**.922	.000
	التخزين	**.944	.000
	مشاركة	**.951	.000
	تطبيق	**.945	.000

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع أبعاد الاستبانة جاءت مرتبطة بالمتغيرات التي تنتمي إليها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تبلغ بين (0.951) و(0.922) بوجه عام، مما يشير إلى عدم

3	مشاركة المعرفة	5.44	1.272	77.7%	عالٍ	4
4	تطبيق المعرفة	5.47	1.241	78.1%	عالٍ	3
متوسط إدارة المعرفة		5.56	1.117	79.4%	عالٍ	

بلغ متوسطه الحسابي (5.44) وبإنحراف معياري (1.272) وبنسبة (77.7%).  
ونتناول بالتفصيل الأبعاد الأربعة التابعة لمتغير إدارة المعرفة على النحو الآتي:  
1. توليد المعرفة:

جدول رقم (8): المتوسطات والانحرافات لتوليد المعرفة:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الممارسة	الترتيب
3	ينظم البنك دورات تدريبية لتوليد معارف جديدة لموظفيها.	5.89	1.175	84.1%	عالٍ	1
1	توفر إدارة البنك للموظفين مصادر معلومات لتساعدهم في اكتساب المعرفة.	5.80	1.115	82.9%	عالٍ	2
2	يستعين البنك بالمصادر الخارجية مصادرًا لتوليد المعرفة واكتسابها لدى الموظفين في البنك.	5.70	1.128	81.4%	عالٍ	3
4	تشجع إدارة البنك الموظفين على توليد الأفكار الجديدة.	5.66	1.309	80.9%	عالٍ	4
5	يتوفر لدى البنك الية فاعلة لتوليد العرفة لدى الموظفين.	5.57	1.236	79.6%	عالٍ	5
6	تحرص إدارة البنك على اعلام جميع موظفيه بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر.	5.54	1.326	79.1%	عالٍ	6
متوسط توليد المعرفة		5.69	1.030	81.3%	عالٍ	

متوسطها الحسابي (5.54) وبإنحراف معياري (1.326) وبنسبة (79.1%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ أن إدارة البنك تحرص على اعلام جميع موظفيه بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر.

2. تخزين المعرفة:

كما يتضح من الجدول رقم (7) أن بعد توليد المعرفة جاء في المرتبة الأولى في الممارسة وبمستوى عالٍ؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (5.69) وبإنحراف معياري (1.030) وبنسبة (81.3%) ؛ لأن البنوك اليمنية محل الدراسة بعد التوليد المعرفة بمستوى عالٍ، في حين جاء في المرتبة الأخيرة في الممارسة بعد مشاركة المعرفة وبمستوى عالٍ؛ إذ

يتضح من الجدول رقم (8) أن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى في الممارسة وبمستوى عالٍ؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.89) وبإنحراف معياري (1.175) وبنسبة (84.1%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ، في حين جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة في الممارسة؛ إذ بلغ

## جدول رقم (9): المتوسطات والانحرافات لتخزين المعرفة:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الممارسة	الترتيب
6	تتميز وسائل تخزين المعرفة في البنك بالأمان والخصوصية.	5.70	1.380	81.4%	عالٍ	1
1	يستخدم البنك أنظمة قواعد بيانات لتخزين المعرفة.	5.69	1.390	81.3%	عالٍ	2
4	تحرص إدارة البنك على تحديث البيانات المخزنة لديها باستمرار.	5.61	1.280	80.1%	عالٍ	3
5	يتم ارشفة المعرفة بطرق يسهل الوصول إليها واستردادها.	5.60	1.353	80.0%	عالٍ	4
3	يستخدم البنك وسائل حديثة لحفظ المعرفة.	5.56	1.325	79.4%	عالٍ	5
2	تحرص إدارة البنك على توثيق المشكلات التي تواجهها وطرائق حلها للاستفادة منها مستقبلاً.	5.51	1.317	78.7%	عالٍ	6
متوسط تخزين المعرفة		5.61	1.203	80.1%	عالٍ	

الحسابي (5.51) وبانحراف معياري (1.317) وبنسبة (78.7%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ أن إدارة البنك تحرص على توثيق المشكلات التي تواجهها وطرائق حلها للاستفادة منها مستقبلاً.

## 3. مشاركة المعرفة:

جدول رقم (10): المتوسطات والانحرافات لمشاركة المعرفة:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الممارسة	الترتيب
1	لدى البنك شبكة داخلية تمكن الموظفين من مشاركة المعرفة داخلياً وخارجياً.	5.53	1.448	79.0%	عالٍ	1
6	تعمل إدارة البنك على جعل المعرفة متاحة لجميع الإدارات في المركز الرئيسي والفروع.	5.48	1.370	78.3%	عالٍ	2
2	يتبنى البنك آلية فاعلة لنشر وتعميم المعرفة.	5.46	1.426	78.0%	عالٍ	3
4	يملك البنك التقنية الحديثة المناسبة لنشر المعرفة بالسرعة المطلوبة.	5.44	1.397	77.7%	عالٍ	4
5	تحفز إدارة البنك الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالأنشطة.	5.41	1.452	77.3%	عالٍ	5
3	يعتمد البنك على الإصدارات والمنشورات لنشر المعارف الجديدة.	5.34	1.518	76.3%	عالٍ	6
متوسط مشاركة المعرفة		5.44	1.272	77.7%	عالٍ	

إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.53) وبانحراف معياري (1.448) وبنسبة (79%)، وهذا يعني أن العينة توافق

يتضح من الجدول رقم (9) أن الفقرة رقم (6) جاءت في المرتبة الأولى في الممارسة وبمستوى عالٍ؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.7) وبانحراف معياري (1.380) وبنسبة (81.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ، في حين جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة في الممارسة؛ إذ بلغ متوسطها

كما يتضح من الجدول رقم (10) أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى في الممارسة وبمستوى عالٍ؛



يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ أن البنك يعتمد على الإصدارات والمنشورات لنشر المعارف الجديدة.  
4. تطبيق المعرفة:

وبشكل عالٍ، في حين جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة في الممارسة؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.34) وبإنحراف معياري (1.518) ونسبة (76.3%)، وهذا

جدول رقم (11): المتوسطات والانحرافات لتطبيق المعرفة:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الممارسة	الترتيب
3	تسعى إدارة البنك إلى استخدام المعرفة المتاحة لتحسين جودة الخدمات المصرفية.	5.58	1.303	79.7%	عالٍ	1
1	يملك البنك خطة واضحة لتطبيق المعرفة.	5.53	1.367	79.0%	عالٍ	2
2	يتميز البنك بوجود اليات تدعم تدفق المعرفة عبر الأقسام والوظائف المختلفة.	5.46	1.351	78.0%	عالٍ	3
5	يوظف البنك المعرفة المكتسبة في حل المشكلات وتطوير أساليب العمل.	5.43	1.368	77.6%	عالٍ	4
4	لدى البنك معايير لتقييم عمليات تطبيق المعرفة.	5.36	1.439	76.6%	عالٍ	5
	متوسط تطبيق المعرفة	5.47	1.241	78.1%	عالٍ	

التحليل الوصفي: المتغير التابع: للتوجه الاستراتيجي لمعرفة مستوى التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية، فقد تم استخدام الإحصاءات الوصفية، وتم تحديد مستوى التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية في درجة الممارسة، والتي يتحدد مستواها بالمتوسط الحسابي ومستوى الممارسة والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول رقم (12): المتوسطات والانحرافات لأبعاد التوجه الاستراتيجي:

يتضح من الجدول رقم (11) أن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى في الممارسة وبمستوى عالٍ؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.58) وبإنحراف معياري (1.303) ونسبة (79.7%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ، في حين جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة في الممارسة؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.36) وبإنحراف معياري (1.439) ونسبة (76.6%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ أن لدى البنك معايير لتقييم عمليات تطبيق المعرفة.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الممارسة	الترتيب
1	الرؤية	5.52	1.299	78.9%	عالٍ	3
2	الرسالة	5.58	1.295	79.7%	عالٍ	2
3	الأهداف	5.60	1.280	80.0%	عالٍ	1
	متوسط التوجه الاستراتيجي	5.57	1.248	79.6%	عالٍ	

إذ بلغ متوسطه الحسابي (5.52) وبإنحراف معياري (1.299) وبنسبة (78.9%).  
ونتناول بالتفصيل الأبعاد الثلاثة التابعة لمتغير التوجه الاستراتيجي على النحو الآتي:

### 1. الرؤية:

جدول رقم (13): المتوسطات والانحرافات لبعدها الرؤية الاستراتيجية:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الممارسة	الترتيب
5	الرؤية تعكس الطموح المستقبلي لإدارة البنك والعاملين فيها.	5.60	1.342	80.0%	عالٍ	1
4	يسعى رؤية البنك إلى ترسيخ العلم والمعرفة واستخدام تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى تحقيق رؤية البنك.	5.55	1.398	79.3%	عالٍ	2
1	لدى البنك رؤية استراتيجية مكتوبة ومعلنة.	5.53	1.473	79.0%	عالٍ	3
2	رؤية البنك معلنة ومفهومة لدى جميع الموظفين.	5.46	1.498	78.0%	عالٍ	4
3	تركز رؤية البنك على تجديد المقاييس التي يمكن من خلاله قياس التقدم الذي أحرزه البنك.	5.46	1.389	78.0%	عالٍ	5
	<b>متوسط الرؤية</b>	<b>5.52</b>	<b>1.299</b>	<b>78.9%</b>	<b>عالٍ</b>	

كما يتضح من الجدول رقم (12) أن بعد الأهداف الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى في الممارسة وبمستوى عالٍ؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (5.6) وبإنحراف معياري (1.280) وبنسبة (80%) أن مستوى التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية محل الدراسة كان عالياً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة في الممارسة بعد الرؤية الاستراتيجية وبمستوى عالٍ؛

(1.389) وبنسبة (78%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ أن رؤية البنك تركز على تجديد المقاييس التي يمكن من خلاله قياس التقدم الذي أحرزه البنك.

### 2. الرسالة:

جدول رقم (14): المتوسطات والانحرافات لبعدها الرسالة الاستراتيجية:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الممارسة	الترتيب
1	رسالة البنك معلنة لدى جميع الأطراف ذات المصلحة.	5.64	1.422	80.6%	عالٍ	1
4	رسالة البنك تؤكد على الالتزام بتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.	5.60	1.384	80.0%	عالٍ	2
2	رسالة البنك شاملة بحيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة لتطوير أداء البنك وخدماته.	5.56	1.364	79.4%	عالٍ	3

كما يتضح من الجدول رقم (13) أن الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأولى في الممارسة وبمستوى عالٍ؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.6) وبإنحراف معياري (1.342) وبنسبة (80%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ في حين جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة في الممارسة حيث بلغ متوسطها الحسابي (5.46) وبإنحراف معياري

3	يعتبر رسالة البنك الإطار العام الذي تنبثق منه أهداف البنك.	5.56	1.421	79.4%	عالٍ	4
5	يمتلك البنك تصوراً واضحاً عن الرسالة التي تؤديها.	5.56	1.424	79.4%	عالٍ	5
متوسط الرسالة		5.58	1.295	79.7%	عالٍ	

(5.56) وبانحراف معياري (1.424) وبنسبة (79.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ أن البنك يمتلك تصوراً واضحاً عن الرسالة التي تؤديها.

### 3. الأهداف:

جدول رقم (15): المتوسطات والانحرافات للأهداف الاستراتيجية:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الممارسة	الترتيب
6	يقوم البنك بوضع خطوط عريضة وأهداف رئيسة طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها.	5.72	1.384	81.7%	عالٍ	1
4	يحقق البنك الأهداف المطلوبة في ضوء إمكانياتها المتاحة.	5.65	1.348	80.7%	عالٍ	2
5	يضع البنك أهدافه السنوية لجميع أنشطته وعملياته بناءً على الأهداف الاستراتيجية.	5.64	1.365	80.6%	عالٍ	3
1	أهداف البنك متسقة وقابلة للقياس.	5.59	1.420	79.9%	عالٍ	4
3	أهداف البنك محفزة لقدرة ومهارات الموظفين من أجل تطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.	5.53	1.416	79.0%	عالٍ	5
2	أهداف البنك مفهومه لدى جميع الموظفين في البنك.	5.48	1.442	78.3%	عالٍ	6
متوسط الأهداف		5.60	1.280	80.0%	عالٍ	

عالٍ أن أهداف البنك مفهومه لدى جميع الموظفين في البنك.

### اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمجالات متغير: دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء:

كما يتضح من الجدول رقم (14) أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى في الممارسة وبمستوى عالٍ؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.64) وبانحراف معياري (1.422) وبنسبة (80.6%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ، في حين جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة في الممارسة؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي

كما يتضح من الجدول رقم (15) أن الفقرة رقم (6) جاءت في المرتبة الأولى في الممارسة وبمستوى عالٍ؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.72) وبانحراف معياري (1.384) وبنسبة (81.7%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ، في حين جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة في الممارسة؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.48) وبانحراف معياري (1.442) وبنسبة (78.3%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا Beta	اختبار T	مستوى الدلالة
0.857	.735	902	0.000	.958	30.04	0.000

**H1a:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية محلّ الدراسة.

**H1b:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية محلّ الدراسة.

**H1c:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية محلّ الدراسة.

**H1d:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية محلّ الدراسة.

ولاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، فيما هو موضح في الآتي.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1a):

جدول رقم (17): دور توليد إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي:

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا Beta	اختبار T	مستوى الدلالة
0.779	.606	500	0.000	.943	22.36	0.000

قيمة درجة بيتا (0.943) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة توليد إدارة المعرفة يؤدي إلى تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية بقيمة (0.943)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (500) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنصّ على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (16) وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية، فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.857) أما معامل التحديد R Square (0.735) الذي يشير إلى أن 73.5% من التباين الحاصل في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية ناتج عن إدارة المعرفة، وبلغت قيمة درجة بيتا (0.958) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة إدارة المعرفة يؤدي إلى تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية بقيمة (0.958)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (902) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية محلّ الدراسة".

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى: وتنتيق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (17) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية، فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.779) أما معامل التحديد R Square (0.606) الذي يشير إلى أن 60.6% من التباين الحاصل في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية ناتج عن توليد إدارة المعرفة، وبلغت

في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية محل الدراسة".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1b): جدول رقم (18): دور تخزين إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا Beta	اختبار T	مستوى الدلالة
0.789	.622	535	0.000	.818	23.14	0.000

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (18) وجود دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية، فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.789) أما معامل التحديد R Square (0.622) الذي يشير إلى أن 62.2% من التباين الحاصل في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية ناتج عن تخزين إدارة المعرفة، وبلغت قيمة درجة بيتا (0.818) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة تخزين إدارة المعرفة يؤدي إلى تعزيز

التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية بقيمة (0.818)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (535) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية محل الدراسة".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): جدول رقم (19): دور مشاركة المعرفة في التوجه الاستراتيجي:

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	مستوى دلالة	بيتا Beta	اختبار T	مستوى الدلالة
0.810	.656	618	0.000	.794	24.88	0.000

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (19) وجود دور ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.810) أما معامل التحديد R Square (0.656) الذي يشير إلى أن 65.6% من التباين الحاصل في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية ناتج عن مشاركة المعرفة، وبلغت قيمة درجة بيتا (0.794) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة مشاركة المعرفة يؤدي إلى تعزيز التوجه الاستراتيجي في

البنوك اليمنية بقيمة (0.794)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (618) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية محل الدراسة".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H1d):

جدول رقم (20): دور تطبيق المعرفة في التوجه الاستراتيجي:

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا Beta	اختبار T	مستوى الدلالة
0.846	.716	820	0.000	.851	28.64	0.000

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (20) وجود دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية، فقد جاء

معامل الارتباط بقيمة (0.846) أما معامل التحديد R Square (0.716) الذي يشير إلى أن 71.6% من التباين الحاصل في تعزيز التوجه الاستراتيجي

الدراسة".

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي تبعاً تبعاً للمتغيرات المنظمية المتمثلة ب (نوع البنك، ملكية البنك، عمر البنك) للبنوك اليمنية محل الدراسة. أولاً: متغير نوع البنك:

جدول رقم (21): معرفة تأثير نوع البنك على متغيرات الدراسة:

المتغيرات	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة اللفظية
	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع			
إدارة المعرفة	314	340.133	12	5.562	5.135	.000	دالة
التوجه الاستراتيجي	314	424.166	12	6.938	5.136	.000	دالة

في البنوك اليمنية ناتج عن تطبيق المعرفة، وبلغت قيمة درجة بيتا (0.851) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة تطبيق المعرفة يؤدي إلى تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية بقيمة (0.851)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (820) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك اليمنية محل

ولتوضيح الفروقات بين البنوك المختلفة للمحاور ذات الدلالة الإحصائية فقد تم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة دلالة هذه الفروقات والجدول رقم (22) يوضح ذلك.

جدول رقم (22): المتوسط لآراء العينة حسب البنك على لمتغيرات الدراسة ذات الدلالة الإحصائية

يتضح من الجدول رقم (21) أن قيمة F جاءت دالة في كل المتغيرات، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية تُعزى لمتغير البنك فيما يتعلق ب (إدارة المعرفة) (التوجه الاستراتيجي).

المتغيرات	إدارة المعرفة		العدد	البنك
	التوجه الاستراتيجي	إدارة المعرفة		
بنك التسليف التعاوني والزراعي	5.39	5.61	43	
بنك التجاري اليمني	5.99	5.63	21	
بنك الأهلي اليمني	5.17	5.14	29	
بنك التضامن	6.09	5.90	21	
بنك الأمل للتمويل الأصغر	5.27	5.11	12	
البنك الإسلامي للتمويل الأصغر	2.02	1.99	3	
بنك الكريمي للتمويل الأصغر	5.67	5.72	44	
بنك اليمن الدولي	5.30	5.40	30	

بنك اليمن والخليج	6	6.06	6.40
بنك اليمن والكويت	22	6.19	6.36
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	64	5.35	5.31
بنك سبأ الإسلامي	19	5.81	5.86
مصرف اليمن البحرين الشامل	13	5.97	6.02

المتغيرات، بينما فئة البنك (البنك الإسلامي للتمويل الأصغر) كانت درجة موافقتهم أقل.

ثانياً: متغير ملكية البنك:

جدول رقم (23): تأثير ملكية البنك على متغيرات الدراسة:

المتغيرات	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة اللفظية
	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع			
إدارة المعرفة	324	396.734	2	5.072	4.142	.017	دالة
التوجه الاستراتيجي	314	488.294	2	9.566	6.348	.002	دالة

يتضح من الجدول رقم (22) وجود فروق في استجابة العينة لمتغيرات الدراسة طبقاً لمتغير البنك؛ إذ نلاحظ أن فئة البنك (بنك اليمن والكويت) كانت درجة موافقتهم أعلى من بقية الفئات الأخرى في كل

ولتوضيح الفروقات بين ملكية البنك للمتغيرات ذات الدلالة الإحصائية، فقد استُخدم اختبار شيفيه لمعرفة دلالة هذه الفروقات والجدول رقم (24) يوضح ذلك.

جدول رقم (24): المتوسط لآراء العينة حسب متغير ملكية البنك للمتغيرات ذات الدلالة الإحصائية

المتغيرات	عام	خاص	مختلط
إدارة المعرفة	5.42	5.71	5.31
التوجه الاستراتيجي	5.30	5.79	5.30

يتضح من الجدول رقم (23) أن قيمة F جاءت دالة في كل المتغيرات، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة احصائية في آراء العينة تجاه دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية تُعزى لمتغير ملكية البنك فيما يتعلق بـ (إدارة المعرفة) (التوجه الاستراتيجي).

درجة موافقتهم أقل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن آراء الموظفين في البنوك اليمنية لا تتأثر بمتغير ملكية البنك.

ثالثاً: متغير عمر البنك:

جدول رقم (25): معرفة تأثير عمر البنك على متغيرات الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (24) وجود فروق في استجابة العينة لمتغيرات الدراسة طبقاً لمتغير ملكية البنك؛ إذ نلاحظ أن ملكية البنك (خاص) كانت درجة موافقتهم أعلى فيما يخص الأبعاد ذات الدلالة الاحصائية، بينما فئة ملكية البنك (مختلط) كانت



المتغيرات	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة اللفظية
	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع			
إدارة المعرفة	324	400.715	2	3.082	2.492	.084	غير دالة
التوجه الاستراتيجي	324	495.553	2	5.936	3.881	.022	دالة

في دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي تبعاً تبعاً للمتغيرات المنظمية المتمثلة بـ (نوع البنك، ملكية البنك، عمر البنك) للبنوك اليمنية محل الدراسة".

ولتوضيح الفروقات بين عمر البنك للمتغيرات ذات الدلالة الإحصائية، فقد استُخدم اختبار شيفيه لمعرفة دلالة هذه الفروقات والجدول رقم (26) يوضح ذلك. جدول رقم (26): المتوسط لآراء العينة على وفق متغير عمر البنك للمتغيرات ذات الدلالة الإحصائية

المتغيرات	من 10 إلى 20 سنة	من 21 إلى 30 سنة	أكثر من 40 سنة
إدارة المعرفة	5.24	5.72	5.39
التوجه الاستراتيجي	5.27	5.80	5.43

تبعاً للمتغيرات المنظمية المتمثلة بـ (نوع البنك، ملكية البنك، عمر البنك) للبنوك اليمنية محل الدراسة".  
الاستنتاجات والتوصيات:  
أولاً: الاستنتاجات:

من خلال دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية، والتوصل لنتائج الدراسة، وتحقيق أهدافها، واختبار فرضياتها، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها ما يأتي:

1. تعد إدارة المعرفة عاملاً مهماً في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية.
2. تهتم البنوك اليمنية محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة خصوصاً بعد التطبيق المعرفة.

يتضح من الجدول رقم (25) أن قيمة F جاءت دالة في أغلب المتغيرات، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية تُعزى لمتغير عمر البنك فيما يتعلق بـ (إدارة المعرفة) (التوجه الاستراتيجي).

ومن النتائج أعلاه فإننا نقبل لفرضية الرئيسة الثانية التي تنصّ على أنه "يوجد فروق ذو دلالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم (26) وجود فروق في استجابة العينة لمتغيرات الدراسة على وفق متغير عمر البنك؛ إذ نلاحظ أن عمر البنك (من 21 إلى 30 سنة) كانت درجة موافقتهم أعلى فيما يخص الأبعاد ذات الدلالة الإحصائية، في حين فئة عمر البنك (من 10 إلى 20 سنة) كانت درجة موافقتهم أقل، ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب أعمار البنوك اليمنية لا يؤثر عمر البنك في آراء الموظفين في البنوك اليمنية، وهذا يثبت رفض صحة الفرضية الخامسة.

ومن النتائج أعلاه، فإننا نقبل لفرضية الرئيسة الثانية التي تنصّ على أنه "يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي

1. العمل على تعزيز دور إدارة المعرفة باستخدام الطرق والأساليب الحديثة ومواكبة كل جديد لضمان استمرار تقديم الخدمات المصرفية المختلفة.
2. ضرورة الاهتمام بتخزين المعرفة وتوفير الوسائل والطرائق المناسبة والحديثة لتخزين المعرفة، وتشجيع الأنشطة المرتبطة بتقاسم المعرفة ونقل الخبرة بين الموظفين.
3. تعزيز مشاركة المعرفة بطريقة تشجع الأفراد، وتحفزهم على الإبداع والابتكار وبما ينعكس ذلك على تعزيز التوجه الاستراتيجي.
4. غرس ثقافة المعرفة في البنوك اليمنية من خلال القيام بقعد الندوات والمؤتمرات وروش العمل التي تشجع على اكتساب المعرفة، وتوزيعها، وخبزها وتطبيقها.
5. زيادة الاهتمام بتطبيق المعرفة بأبعاد التوجه الاستراتيجي التي تطرقت إليها الدراسة، لما لها من أهمية في رسم السياسة المستقبلية للبنوك اليمنية.
6. على البنوك اليمنية أن تجعل من إدارة المعرفة أولوية إستراتيجية في عملها تستطيع من خلالها تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز عملية التوجه الاستراتيجي بما يؤدي إلى الحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد.
3. تعتقد قيادات الإدارة العليا للبنوك اليمنية محل الدراسة بأن تطبيق إدارة المعرفة له تأثير إيجابي وكبير في التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية.
4. تدرك قيادات الإدارة العليا للبنوك اليمنية محل الدراسة أن توليد المعرفة له تأثير إيجابي في التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية.
5. تهتم البنوك اليمنية محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً جداً بالتوجه الاستراتيجي لكن اهتمامها ببعده الأهداف الاستراتيجي تحققاً من بعدي الرؤية والرسالة.
6. وجود قصور في البنوك اليمنية فيما يتعلق بتشجيع الموظفين على تحمل المخاطر المحسوب لدعم الإبداع والابتكار.
7. ضعف الاهتمام الكافي لدى البنوك اليمنية فيما يخص تنفيذ الموظفين للتدريب الخارجي.
8. وجود قصور لدى البنوك اليمنية بتنفيذ بحوث تطوير لتوليد المعرفة لدى الموظفين.
9. ضعف الاهتمام الكافي لدى البنوك اليمنية بإصدار نشرات ومطبوعات لمشاركة المعرفة بين الموظفين.
10. تهتم البنوك اليمنية، بتقديم خدمات مصرفية بجودة عالية تلبى احتياجات عملائها واستقطاب أكبر عدد منهم، مما ينعكس على زيادة أرباحها.

#### المقترحات البحثية المستقبلية:

1. إجراء نفس الدراسة على قطاعات أخرى، مثل: شركات الصرافة والتحويلات، وشركات التأمين، والمستشفيات، والفنادق.

#### ثانياً: التوصيات:

وفقاً لنتائج واستنتاجات الدراسة الحالية التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسة الميدانية، فقد تم التوصل إلى عدد من التوصيات، أهمها ما يأتي:

العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،  
42(5)، 391-410.

[8] أبودية، بشير (2017). أثر تبني وتطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية  
المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة، بشار، مجلة  
البشائر الاقتصادية، 3(2)، 165-180.

[9] الجعافرة، عامر زعل عبد ربه (2021). أثر إدارة

المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة  
التحويلية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على شركات  
الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة  
الأعمال، 17(1)، 77-101.

[10] سليطين، سعيد، وناصر، أحمد (2021). دور إدارة

المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في قطاع  
التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة  
جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،  
43(4)، 123-138.

[11] البسوس، سمية مصطفى كامل (2020). التوجه

الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات  
إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، دراسة ميدانية على  
شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع  
الصحي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة  
الأقصى، غزة، فلسطين.

[12] راجح، بشير محمد علي (2019). أثر التوجه

الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال  
التزام الإدارة العليا: دراسة ميدانية في المصارف  
العاملة باليمن (أطروحة دكتوراه غير منشورة).  
جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[13] العوفي، أمجاد بنت محمد (2017). إدارة المعرفة

وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم  
من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (رسالة ماجستير  
منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

[14] بن يوسف، خديجة، عبدالقادر غيتاوي (2022)،

تأثير مخاطر إدارة المعرفة على التوجه الإستراتيجي  
للبنوك اليمنية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية، وكالة أدرار، رسالة ماجستير منشورة، جامعة

2. دور قيادات الإدارة العليا للبنوك اليمنية في

تحسين الأداء المصرفي لتعزيز التوجه  
الاستراتيجي.

3. بناء أنموذج مقترح لدورة إدارة المعرفة في البنوك  
اليمنية.

4. إجراء دراسات محلية دور إدارة المعرفة في تعزيز  
التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة  
صنعاء.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

[1] حجازي، هيثم (2014). المنهجية المتكاملة لإدارة

المعرفة في المنظمات، عمان، الأردن: دار الرضوان  
للنشر والتوزيع.

[2] حجازي، هيثم (2005). إدارة المعرفة: مدخل

تطبيقي، عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.

[3] عليان، ربحي مصطفى (2008). إدارة المعرفة،

عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

[4] الخفاجي، عباس خضير (2004). الإدارة

الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان،  
الأردن: دار الثقافة والتوزيع.

[5] سيكاران، أوما (2006). طرق البحث في الإدارة،

القاهرة، مصر: دار المريخ للنشر.

[6] الدهدار، مروان حمودة (2006). العلاقة بين التوجه

الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات  
الفلسطينية وميزتها التنافسية، دراسة ميدانية على  
جامعات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).  
الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[7] ديب، كندة علي، محمد، رامي محمد، ونوس، عبود

محمد (2020). مدى توافر أبعاد التوجه

الاستراتيجي في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية  
في المصارف التجارية الخاصة في الساحل  
السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات وللبحوث

[24] هلال، محمد عبدالغني حسن (2008). مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، القاهرة، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.

[25] حامد، حواء محمد (2016). دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في البنوك السودانية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

[26] حبتور، عبدالعزيز صالح (2007). الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

[27] الشامي، وسام يحي (2016). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء التنظيمي: دراسة حالة على شركة الاتصالات MTN في اليمن (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم المالية والبنكية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[28] ماهر، أحمد (2009). التخطيط الاستراتيجي. القاهرة، مصر: دار وائل للنشر والتوزيع.

[29] الخياط، محمد مصطفى محمد (2010). آليات تنمية تمويل مشروعات الطاقة المتجددة في مصر، القاهرة، مصر: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Akgul, Y. & Tunca, Z. (2016). Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innovativeness and Organizational Performance: The Case of Turkey. In G. Scott Erickson & H. Rothberg (Eds.), Proceedings of the 13th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management & Organisational Learning (ICICKM 2016) (pp. 1-8). USA: Academic Conferences and Publishing International Ltd.
- [2] Al-Shawki, M. O. (2023, Feb 08). 2023 is the year to move towards enhancing the digital transformation of financial and banking services for Yemeni banks. Interviews and articles. Yemen Banks Association. <https://shorturl.at/ixCVW>.
- [3] Algahtani, K. (2019). Knowledge management practices in the Kingdom of Saudi Arabia public

أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

[15] يعقوب، جميلة محمد محمد (2021). أثر إدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

[16] الزيادات، محمد عواد (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

[17] الكرخي، مجيد (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر: دار النشر مطابع الريان.

[18] داسي، وهيبه (2012). دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في البنوك الحكومية السورية، مجلة الباحث، (11)، 165-176.

[19] المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2020). إدارة المعرفة، القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

[20] الروز، حسن مظفر (2005). اقتصاد المعلومات وإدارة: أحوال المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

[21] بوغفير، بلال (2015). دور الثقافة المنظمة في تطبيق المعرفة - دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك (CPA, BEA, AGB) لولاية بسكرة (رسالة ماجستير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

[22] الكبيسي، صلاح الدين، والمحياوي، سعد زناد (2005). إدارة المعرفة: مفاهيم أساسية نموذج عمليات، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

[23] فرج الله، أحمد موسى (2017). دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

- Orientation of Civil Engineering Projects- Case Study: Contracting and Consulting Companies in Iran. SAUSSUREA, 4 (2): 132-145.
- [6] Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., & Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of knowledge management*, 16(5), 688-701.
- Real Estate Sector: The Case of Pam Golding Properties (Doctoral dissertation). United States International University, Africa.
- [13] Seleim, A. A., & Khalil, O. E. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of intellectual capital*, 12(4), 586-614.
- [14] The Sana'a Center Economic Unit. (2022). Challenges and prospects for electronic money and payment systems in Yemen. White paper prepared by the Sana'a Center for Strategic Studies, in coordination with the project partners DeepRoot Consulting and Center for Applied Research in Partnership with the Orient (CARPO).
- [15] Verespej, M. (1999). Knowledge management: system or culture?. *Industry Week/IW*, 248(15), 20-20.
- [16] Wheeler, C. M. (2013). The natural history of cervical human papillomavirus infections and cervical cancer: gaps in knowledge and future horizons. *Obstetrics and Gynecology Clinics*, 40(2), 165-176.
- sector organisations (Doctoral dissertation). University of Wolverhampton, England.
- [4] Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (2023). Links among knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect?. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 183-196.
- [5] Farati, H. and Alboeyeh, S. 2015. The Effect of Knowledge Management on Strategic
- [7] Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- [8] Ha, S. T., Lo, M. C., Suaidi, M. K., Mohamad, A. A., & Razak, Z. B. (2021). Knowledge Management process, entrepreneurial orientation, and performance in SMEs: Evidence from an emerging economy. *Sustainability*, 13(17), 9791.
- [9] Levy, M. (2011). Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of knowledge management*, 15(4), 582-600.
- [10] Mansoury, S., Khosravizadeh, E., & Mondalizadeh, Z. (2021). The role of knowledge management and strategic orientation in prediction of organizational performance (Case study: Lorestan province sports organizations). *Sport Physiology & Management Investigations*, 13(3), 105-118.
- [11] Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
- [12] Nzongi, L. N. (2019). Effect of Knowledge Management on Competitive Advantage in the