



مجلة جامعة الملك سعود

(دورية علمية محكمة)

المجلد السابع والعشرون

العلوم الإدارية (١)

يناير
ربيع الثاني (١٤٣٨هـ)
(٢٠١٧م)

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



أعضاء هيئة التحرير

Editorial Board

Prof. Mohammed H. Almoghawli (<i>Division Editor</i>)	أ. د. محمد بن حمد المغيولي (رئيساً)
Prof. Ahmed M. Alyami	أ. د. أحمد بن مداوس الياامي
Prof. Ahmad Sulaiman Bin-Obaid	أ. د. أحمد بن سليمان بن عبيد العبيد
Prof. Othman I. Alsalloum	أ. د. عثمان بن إبراهيم السلوم
Dr. Adnan Fadel abo Alhaija	د. عدنان فضل أبو الهيجاء

© ٢٠١٧م (١٤٣٨هـ) جامعة الملك سعود

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من المجلة أو نسخه بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.



قواعد النشر في
مجلة جامعة الملك سعود
(العلوم الإدارية)

سعادة (الباحث)

نشكر سعادتكم إختياركم مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية) لنشر بحثكم. ونود أن نلفت انتباهكم إلى التعليقات العامة والمواصفات الفنية للنشر التي يجب الإلتزام بها في إعداد بحثكم،،، والله يحفظكم ويرعاكم.

أولاً: التعليقات العامة

١- حفاظاً على مستوى جودة أعداد المجلة فإن هيئة التحرير لا يمكنها قبول أي عمل لم يستوف التعليقات والمواصفات الفنية المدونة أدناه.

٢- تقع مسئولية سلامة البحث لغوياً على الباحث.

٣- يرسل البحث للمجلة بنسخة إلكترونية على بريد المجلة (journal@ksu.edu.sa).

٤- يرسل البحث للتحكيم بعد قبوله من قبل هيئة تحرير المجلة، وبعد استلام نموذج التعهد من الباحث بأن البحث لم يسبق نشره، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى.

٥- في حال تم (قبول البحث للنشر) يرسل للباحث رسالة (قبول البحث للنشر)، وعند رفض البحث للنشر يتم إرسال رسالة (اعتذار) إلى الباحث.

٦- في حال (قبول البحث للنشر) تؤول حقوق النشر كافة للمجلة، ولا يجوز نشر البحث في أي منفذ نشر آخر ورقياً أو إلكترونياً، دون إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

٧- في حال (نشر البحث) يمنح الباحث (نسختين مجانيين) من المجلد الذي تم نشر بحثه فيه.

٨- محتويات البحث: يجب أن يحتوي البحث على العناوين الرئيسية التالية:

١- عنوان البحث.

٢- اسم الباحث أو الباحثين.

٣- عنوان الباحث أو الباحثين.

٤- تاريخ تقديم البحث للنشر وتاريخ قبوله.

٥- الكلمات المفتاحية.

٦- مستخلص البحث باللغة العربية (١٠٠ كلمة).

٧- الشكر والتقدير (إن وجد ، ٣٠ كلمة).

٨- المصادر والمراجع.

٩- الملاحق (إن وجدت).

١٠- مستخلص البحث باللغة الانجليزية (١٠٠ كلمة).

٩- يجب ألا يتجاوز عدد كلمات البحث ١٠٠٠٠ كلمة.

١٠- يجب استخدام برنامج مصحف المدينة في حالة ورود آيات قرآنية داخل المجلة ويشار إلى السورة ورقم الآية بين قوسين.

١١- يجب الإلتزام بوحدات القياس الدولية ومختصراتها وفق المواصفات والمقاييس السعودية ويمكن للباحث الاطلاع عليها من موقع الدار على الإنترنت المشار إليه فيما سبق.

١٢- عند صف كلمات باللغة العربية داخل قوسين، يجب مراعاة أن يكون القوسان باللغة العربية، وعند صف كلمات أو مصطلحات أو أرقام باللغة الأجنبية يجب أن يكون القوسان باللغة الأجنبية.

١٣- يجب الإلتزام بكتابة الاسم الأجنبي برسمه في اللغة الأجنبية.

١٤- يجب الإلتزام بكتابة المصطلح الأجنبي إلى جانب ما يقابله باللغة العربية على مستوى البحث.

ثانيًا: المواصفات الفنية

- ١- البرنامج المستخدم في تحرير وإخراج البحث يجب إنتاج البحث باستخدام أحد البرنامجين التاليين:
١- الورد Word .
٢- الإنديزاين InDesign. يجب استخدام برنامج الإنديزاين إذا كان البحث يحتوي على صور ملونة، ويجب في هذه الحالة أن يحفظ كمجموعة (Package).

٢- هوامش البحث

- ١- يتم إعداد المجلة على مقاس ٢١ سم × ٢٨ سم، وتترك الهوامش التالية من مقاس الصفحة A٤:
 - تقسم الصفحة إلى عمودين.
 - المسافة بين العمودين ١ سم.
 - عن يمين ويسار الصفحة ٢, ٥ سم.
 - من أعلى وأسفل الصفحة ٣, ٨٥ سم.
- ٢- يجب ترك مسافة ٣٠ نقطة بين الترويسة وعنوان البحث الرئيسي.
- ٣- يجب ترك مسافة ١٨ نقطة بين عنوان البحث الرئيسي واسم الباحث.
- ٤- تضبط المسافة بين الأسطر في متن المجلة على متعدد بمقدار ٨, ٠ .
- ٥- يجب ترك مسافة ٥, ٠ سم في بداية كل فقرة من فقرات المتن.
- ٦- يجب الفصل بمسافة سطر واحد بين نهاية محتوى الفقرات داخل المتن وعناوين الفقرات التي تليه.
- ٧- يجب ترك مسافة سطر واحد قبل وبعد الجدول أو الشكل والصورة والمتن السابق والتالي لهما.

٣- أنواع وأحجام الخطوط المستخدمة في البحث

- يجب الالتزام بأنواع وأحجام الخطوط التالية:
أولاً: في النص العربي يتم استخدام الخطوط التالية:
- ١- الخط المسمى بـ Lotus Linotype يتم استخدامه في المواضيع التالية:
 - متن البحث يجب أن يكون عاديًا، وبحجم ١٢ .
 - أرقام صفحات البحث يجب أن تكون عاديًا، وبحجم ١٢، وترقم باستخدام الأرقام العربية المشرقية (المسماة بالهندية ١، ٢، ٣... إلخ).
 - عناوين الفقرات الرئيسة والفرعية داخل البحث يجب أن يكون غامقًا، وبحجم ١٢ .
 - عناوين الجداول والأشكال والصور يجب أن يكون غامقًا، وبحجم ١٠ .
 - التعليقات أسفل الجداول والتعليقات المصاحبة للأشكال والصور وكذا الحواشي يجب أن يكون عاديًا، وبحجم ١٠ .
 - ترقيم المعادلات، ويجب أن يكون عاديًا، وبحجم ١٠ .
 - المصادر والمراجع، ويجب أن ترتب هجائياً وتكتب بحجم ١٢، وبنظام APA.
 - ثانيًا: في النص الأجنبي يتم استخدام الخطوط التالية:
 - ١- الخط المسمى بـ Times New Roman يتم استخدامه في المواضيع التالية:
 - العناوين الأجنبية المرافقة لعنوان البحث يجب أن يكون غامقًا وبحروف كبيرة، وبحجم ١٠ .
 - النصوص الأجنبية داخل متن البحث، يجب أن يكون عاديًا، وبحجم ١٠ .
 - العناوين الأجنبية المرافقة لعناوين الفقرات العربية الرئيسة أو الفرعية (إن وجدت)، ويجب أن يكون غامقًا، وبحجم ١٠ .
 - ١٠- النصوص الأجنبية في عناوين الجداول والأشكال والصور، يجب أن تكون غامقًا، وبحجم ٨ .

- النصوص الأجنبية في التعليقات أسفل الجداول والتعليقات المصاحبة للأشكال والصور وكذا الحواشي، يجب أن تكون عاديًا، وبحجم ٨.

٣- المعادلات، يجب أن تكون عاديًا، وبحجم ١٠.

٤- يجب ترقيم المعادلة بخط Times New Roman عادي، وبحجم ١٠.

٥- المصادر والمراجع، ويجب أن ترتب هجائياً وتكتب بحجم ١٢، وبنظام APA.

٤- مواصفات كتابة الجداول

١- يجب إدراج الجدول بعد الفقرة التي ذكر بها على النحو التالي:

أ) إذا كان عرض الجدول ٥, ٧ سم يوضع في عمود واحد أسفل الفقرة مباشرة.

ب) إذا كان عرض الجدول أكثر من ٥, ٧ سم يوضع أسفل الصفحة التي ذكر بها أو أعلى الصفحة التي تليها.

٢- يجب ترقيم الجدول بالأرقام العربية المشرقية (المسماة بالهندية ١, ٢, ٣... إلخ) وتوضع بين قوسين في أقصى يمين الصفحة مسبقة بكلمة "جدول" مستوى البحث: جدول (١).

٣- يوضع عنوان الجدول في أعلى الجدول مباشرة ويوضع في أقصى اليمين.

٤- يجب ألا يتجاوز عرض الجدول هوامش الصفحة بحسب مقياس المجلة المستخدم.

٥- يجب كتابة مصدر الجدول والتعليقات المصاحبة للجدول (إن وجدت) أسفله.

٦- يجب إدراج الجدول بطريقة آلية وتراعى المواصفات التالية:

- يجب ضبط المسافة بين الصفوف على متعدد بمقدار ٥, ٠.

- يجب عدم وضع مسافات داخل الخلايا أو الصفوف أو الأعمدة يدويًا أو آليًا.

- يجب إظهار الخطوط الطولية والعرضية التي تفصل بين خلايا الجدول.

- يجب ضبط بيانات رأس الجدول وسط الخلية.

- يجب ضبط بيانات الجدول غير الرقمية أقصى يمين الخلية.

- يجب ضبط بيانات الجدول الرقمية وسط الخلية.

٧- في حالة أن الجدول استمر على أكثر من صفحة، يجب تكرار رأس الجدول في الصفحات التالية ووضع عبارة "تابع جدول (...)" في أعلاه.

٥- مواصفات الصور والأشكال

١- يجب إدراج الصور والأشكال بعد الفقرة التي ذكرت على النحو التالي:

أ) إذا كان عرض الصورة ٥, ٧ سم يوضع في عمود واحد أسفل الفقرة مباشرة.

ب) إذا كان عرض الصورة أكثر من ٥, ٧ سم يوضع أسفل الصفحة التي ذكر بها أو أعلى الصفحة التي تليها.

٢- يجب ترقيم الصور (الأشكال) بالأرقام العربية المشرقية (المسماة بالهندية ١, ٢, ٣... إلخ) وتوضع بين قوسين مسبقة بكلمة "شكل" مستوى البحث: شكل (١).

٣- يدرج عنوان الشكل أسفل الشكل مباشرة متوسطاً بين حدوده بحيث لا يتجاوز عنوان الشكل سطرين فقط.

٤- في حال وجود تعليق مصاحب على الشكل أو الصورة يجب دمجها مع الشكل وحفظه على هيئة صورة لا تقل دقتها عن ٣٠٠ dpi.

٥- دقة الصور:

- إذا كانت الصورة مأخوذة من ماسح ضوئي؛ فيجب أن تكون بدقة لا تقل عن ٤٠٠ dpi، على أن تكون بصيغة ألوان الطباعة Grayscale للصور غير الملونة، وبصيغة ألوان الطباعة CMYK للصور الملونة.

- إذا كانت الصورة عبارة عن شكل خطي؛ فيجب أن تكون بدقة لا تقل عن ٦٠٠ dpi على صيغة Bitmap.

- إذا كانت الصورة غير خطية، وغير مأخوذة من ماسح ضوئي، فيجب أن تكون بدقة لا تقل عن ٣٠٠ dpi، بامتداد TIFF، أو AI، أو PSD.

٦- مواصفات كتابة المعادلات

- ١- يجب كتابة المعادلات الرياضية باستخدام أحد البرنامجين التاليين: Equation Editor أو Math Type.
- ٢- يجب ترقيم المعادلة بالأرقام العربية المشرقية (المسماة بالهندية ١، ٢، ٣... إلخ)، وتوضع بين قوسين في أقصى يسار العمود مقابل المعادلة على مستوى البحث: (١).

٧- مواصفات كتابة الاقتباس

- ١- في حالة كان النص ٣ أسطر فأقل، فيجب ان يوضع النص المقتبس بين علامات تنصيص ""، يليه توثيق النص على النحو التالي (العائلة، السنة: الصفحة).
- ٢- في حالة كان النص أكثر من ٣ أسطر، فيجب ان يميز النص المقتبس بكتابته في منتصف الصفحة وتترك من بداية السطر ونهايته هوامش ١ سم، ويوضع بين علامات تنصيص ""، وبحجم ١٢، وينتهي بتوثيق النص على النحو التالي (العائلة، السنة: الصفحة).

٨- مواصفات كتابة الحواشي

- يجب إدراج الحواشي في نهاية كل بحث، على أن ترقم ترقيماً آلياً حسب تسلسل ورودها في النص.
- يمكن للباحث الحصول على القوالب الفنية وكذلك الخطوط المستخدمة والاطلاع على تعليمات ومواصفات النشر الفنية التفصيلية من الموقع الإلكتروني لدار جامعة الملك سعود للنشر (<http://ksupress.ksu.edu.sa>).
- ٩- الآراء الواردة في البحوث المنشورة بالمجلة تعبر عن وجهة نظر الباحثين فقط ولا تعبر بالضرورة عن رأي هيئة تحرير المجلة.
- ١٠- المراسلات: توجه جميع المراسلات إلى:

رئيس هيئة التحرير

مجلة جامعة الملك سعود

العلوم الإدارية

كلية إدارة الأعمال

ص.ب ٥٤٥٩ الرياض ١١٤٥١

المملكة العربية السعودية

هاتف: ٠١١-٤٦٧٤٢١٤

البريد الإلكتروني: journal@ksu.edu.sa

١١- تصدر المجلة مرتين في العام.

١٢- سعر النسخة الواحدة: ١٥ ريالاً سعودياً أو مايعادلها بالعملة الأجنبية، يضاف إليه أجور البريد.

١٣- الاشتراك والتبادل: دار جامعة الملك سعود للنشر، جامعة الملك سعود، ص.ب. ٦٨٩٥٣ الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية.

المحتويات

صفحة

القسم العربي

إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض

١ جوهرة محمد عبدالله أبوالخيل

التنوع الثقافي وعلاقته بسلوك العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بشركة المياه الوطنية بمدينة الرياض

٢٧ عبد الرحمن بن عبد الله الشمري، هدى بنت عبد الرحمن الشمسان

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمنية

٣٩ عبد الله أحمد العولقي، سامي أحمد الضالعي

القسم الإنجليزي

معضلة الاعتماد الأكاديمي: دراسة حالة لإقرار نظام اعتماد مهيكّل على شبكة الانترنت في بيئة التعليم العالي السعودي

١ ياسر إبراهيم، فهيم أخت، وافي البلوي

تقييم المخاطر ومتطلبات رأس المال طبق نموذج بازل: دراسة لأسواق الأسهم لشمال أفريقيا والشرق الأوسط

١٩ شاكر علوي

إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض

جوهره محمد عبدالله أبوالخيل

معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٣/٢/١٤٣٧هـ، وقبل للنشر في ١٣/١/١٤٣٨هـ)

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، مصادر الصراع، آثار النزاع، أساليب إدارة الصراع. ملخص البحث. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في عينة من المدارس الثانوية للبنات التابعة لوزارة التعليم في مدينة الرياض، وهي تمثل محاولة للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وآثاره وطرق مواجهته. ولقد تم استخدام عينة طبقية وعشوائية سحبت من موظفات مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية للبنات في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد بلغت هذه العينة (٣٦١) موظفة. أكدت نتائج هذا البحث أن هناك مجموعة من العوامل تسهم في نشوء الصراع بين الموظفين، ومن أبرزها المصادر التنظيمية وسات القيادة. كما أشارت النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثات يرين أن نتائج الصراع السلبية واضحة أكثر من النتائج الإيجابية بنسبة ٧٣٪. أما عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي فقد دلت النتائج على وجود عدة أساليب تلجأ إليها المبحوثات في تسوية الصراعات، ولكن أكثر الأساليب استخداماً تمثلت على التوالي في أسلوب التعاون، والتجنب، والتسوية ثم التعهد والالتزام والسيطرة.

المقدمة

يعد الصراع تحدياً يواجه المنظمات، وخاصة منظمات مثل المؤسسة التعليمية التي تواجه الكثير من التغييرات كزيادة حجم المنظمة، وزيادة أعداد الموظفين فيها، وتنوع المؤهلات والمهارات، واتسام الطابع الإداري بالمركزية، لذا فإن التعرف على مفهوم الصراع وعلى آثاره الإيجابية والسلبية وعلى أساليب وطرق إدارته بين الأفراد وبين الجماعات داخل المنظمة يعد أمراً ضرورياً لتحقيق التوازن المطلوب للتنظيم وزيادة كفاءة وفعالية الموظفين.

نظراً لأهمية ظاهرة الصراع في المنظمات وأثرها الواضح على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع Jones, 2001; Rahim, 2015; Adeyemi & Ademilua, 2012; Mukoro, 2013; Hills & Jehn & Mannix, 2001)، فلقد شهدت المرحلة الراهنة إسهامات تطبيقية ودراسات ميدانية لمناقشة

تعد المؤسسات التربوية نسقاً اجتماعياً يتكون من عدد كبير من الموظفين الذين يعملون من أجل تحقيق الأهداف التربوية، ويدخلون في شبكة من العلاقات الكبيرة والمعقدة مهنية أو شخصية ويحتلون المراكز والأماكن والأدوار. ونتيجة لهذا التفاعل واتصال بعضهم ببعض، بهدف تبادل الآراء والأفكار، وتأدية مهامهم ومسؤولياتهم، قد يظهر هناك تباين واختلاف في وجهات نظرهم أو تناقض وتعارض في الأفكار ما ينتج عنه حدوث التوترات والإحباطات والصراعات. هذا الصراع قد ينشأ بسبب غموض وتضارب وتصارع الأدوار والاختلاف في القيم والتقاليد الدينية أو الاتجاهات أو الإدراكات أو الحاجات أو المصالح داخل المؤسسة.

2006؛ الشهري، 2000؛ نوح، 2008؛ السلمي، 2004؛ إلا أنه مازال هناك ندرة واضحة في الدراسات الميدانية التي تتناول الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في المرحلة الثانوية للبنات في المجتمع السعودي - على حد علم الباحثة. وبناءً عليه ومن ملاحظة الباحثة وخبرتها في مجال الاستشارات، تكونت مشكلة الدراسة. حيث ترى الباحثة بأن هناك حاجة ملحة للتعرف على ظاهرة الصراع لدى الهيئة التربوية في مدارس التعليم العام للبنات، فمن خلال القيام بتقديم الاستشارات الإدارية للجهات التعليمية المختلفة وتقديم البرامج التدريبية للمسؤوليات في القطاع التعليمي العام، تبين أن هناك غياباً واضحاً في معرفة المصادر الحقيقية للصراع والآثار التي تترتب عليها وكيفية إدارة مثل هذه الصراعات في بيئة العمل. ومن هذا المنطلق تكونت مشكلة الدراسة، وهي ترمي إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي لدى الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات التابعة لوزارة التعليم في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

أهداف وتساؤلات الدراسة

لدراسة هدف رئيسي واحد يندرج تحته بعض الأهداف الفرعية والتي يتكامل بعضها مع بعض في تحقيق الهدف الرئيسي. والهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو "دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي من حيث مصادرها، وآثارها، وأساليب التعامل معها لدى الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات التابعة لوزارة التعليم في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية". ولتحقيق هذا الهدف، صاغت هذه الدراسة بعض الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- ١- التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض.
- ٢- تشخيص المصادر المختلفة لظاهرة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض.
- ٣- تحليل الآثار الإيجابية والسلبية التي تترتب على الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض.
- ٤- التعرف على الأساليب التي يمكن بواسطتها إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض.

هذا الموضوع لتوضيح معالمة بغية تفكيك إشكالياته ومعالجة آثاره، وخاصة في الدول المتقدمة. وعلى الرغم من انتشار الدراسات المرتبطة بالصراع التنظيمي، إلا أنها لا تزال موضع اهتمام الباحثين الأمر الذي يستدعي الاستمرار في دراسته، لذا فإن إلقاء الضوء على جانب من جوانب هذه المنظمات هو محاولة علمية لمعرفة وفهم ظاهرة الصراع التنظيمي التي لها صفة الاستمرارية، والتي تسود كل أنماط العلاقات الاجتماعية في المنظمات وتأخذ أشكالاً متعددة ومتباينة. إن التعرف على إستراتيجيات علمية للتعامل مع تلك الصراعات بفعالية يعدّ أمراً مهماً وضرورياً لتسهيل مهمة الإدارة، ولغرض التقليل من آثار النتائج السلبية على المنظمة والعمل على استثمار جهود الأفراد لزيادة معدلات الإنتاجية.

ويأتي ترتيب الدراسة على النحو التالي: القسم الأول - بعد المقدمة- يقدم مشكلة الدراسة وأهميتها وأهداف وتساؤلات الدراسة. والقسم الثاني، يتناول الخلفية العلمية التي تشمل الإطار النظري والدراسات الميدانية. ثم يأتي القسم الثالث والذي يتناول الإطار المنهجي، والذي يتمثل في معرفة مجتمع البحث ونوع العينة التي اختيرت وحجمها، وأداة جمع البيانات التي استخدمت في هذا البحث، وصدق الأداة وثباتها، وأساليب التحليل التي اتبعت في هذا البحث. أما القسم الرابع فيتناول نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها. ويناقش القسم الأخير النتائج والإسهامات النظرية والتوصيات العلمية والتطبيقية.

مشكلة الدراسة

تقوم المنظمات الإدارية بنشاطاتها المختلفة في ظل شبكة من العلاقات المتداخلة والمعقدة بين الأفراد وبين الجماعات، وتختلف تلك العلاقات باختلاف المصالح والأهداف، وقد ينشأ عن هذا التداخل الديناميكي في العلاقات بعض الصراعات التي تؤثر سلباً في المنظمة، لذا فإن إدارة الصراع تعد مهمة أساسية من مهام الإدارة لتحويل الصراعات السلبية إلى جوانب إيجابية، وتناولها دراسات نظرية وميدانية (Rahim:2015; Adeyemi & Ademilua, 2012; Mukoro, Hills & Jones, 2001 ; البلوي، 2009 ; العتيبي،

تطوير البيئة التعليمية وتنمية الهيئة التربوية، والتي من شأنها رفع كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية بشكل عام وخاصة في إدارة الصراع كانت عاملاً هاماً في إجراء هذه الدراسة. وهذا البحث سيُسهم من الناحية العملية في إبراز أهمية تطوير الإدارات التعليمية من خلال التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه ومعرفة أبرز تأثيراته السلبية على الفرد وعلى المؤسسة التعليمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتقديم بعض التوصيات للانتقال للمنهج والتدريجي من أسلوب حل المشكلات التقليدي إلى أسلوب علمي أكثر فاعلية وحدائث وشمولية في النظرة لإدارة الصراع التنظيمي والتي تضمن بناء مؤسسات حكومية قائمة وموجهة بناء على المعلومات.

المفاهيم المستخدمة في الدراسة

مفهوم الصراع:

إن الاشتقاق اللغوي لمعنى الصراع قد يفضي إلى المعنى الإداري الذي نقصده في هذا البحث وهو الصراع التنظيمي. عرف بدر (١٩٩٤م) الصراع بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى، نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد أو أهداف المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف أو الرغبات. في حين ينظر رحيم (١٩٨٦م) إلى الصراع على أنه حالة تفاعلية تظهر في عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام بين الأفراد أو بين الجماعات.

أما التعريف الإجرائي للصراع في هذه الدراسة فيشير إلى التعارض في وجهات النظر بين الأفراد أو بين الجماعات في المنظمة الواحدة حول أهداف معينة أو قيم محددة أو مصالح مادية وغير مادية.

مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

عَرّف رحيم (١٩٨٥م) إدارة الصراع التنظيمي أنه يتضمن تشخيص الصراع والتدخل فيه وذلك عن طريق قياس حجم الصراع وأساليب معالجته بين الأفراد ومصادره وأسبابه

٥- تقديم توصيات ومقترحات من واقع الدراسة الميدانية تساعد على الحد من الصراع في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض

وبناءً على مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ونتائج الدراسات السابقة، فإن تساؤلات هذا البحث تتمثل في محاولة الإجابة عن التالي:

- ١- ما مصادر الصراع التنظيمي لدى الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض؟
- ٢- ما الآثار التي تترتب على الصراع التنظيمي لدى الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض؟
- ٣- ما الأساليب المستخدمة لدى الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض لإدارة الصراعات التنظيمية؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين، نظري وعملي، ويمكن استعراض هذين الجانبين على النحو التالي:

١- الأهمية النظرية: على حسب المسح البحثي للأدبيات العلمية والدراسات السابقة في موضوع إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية في الوطن العربي، فإن هذا البحث يُعد إضافة في فكرته وطرحه، فلم تتطرق الدراسات السابقة لهذا الموضوع في المدارس الثانوية العامة للبنات التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية -على حد اطلاع الباحثة. لذا، فإن هذه الدراسة قد تسهم في إثراء التراكم المعرفي في هذا الجانب بشكل عام، وإثراء المكتبة والدراسات العربية على وجه الخصوص بنتائج علمية جديدة يفتح آفاق الباحثين في مجال إدارة الصراع التنظيمي في الوطن العربي وفي مجال الظواهر السلوكية التنظيمية التي تؤثر في أداء الأفراد في المنظمات.

٢- الأهمية العملية: إن زيادة أعداد المدارس الحكومية في التعليم العام والذي بلغ (٣٥,٥ ألفاً)، وأعداد المعلمين والمعلمات والبالغ (٥٢٧٠٣٠)، وتزايد أعداد الإداريات في عام ٢٠١٥م (وزارة التعليم، ٢٠١٦م)، بجانب قلة فرص التدريب للهيئة الإدارية والتعليمية في المدارس يزيد من احتمالات الصراعات الشخصية والتنظيمية. لذا فإن أهمية

يؤدي إلى استقرار المنظمة وزيادة الإنتاجية، ومن ثم لا يترك مجالاً للصراع داخل هذه التنظيمات حيث أعتقد بالفعالية التنظيمية لهذا النموذج المثالي للبيروقراطية. في حين يرى Taylor أن التحديد الدقيق لكل عنصر من مهام الموظف يكون عن طريق تحليل خطوات العمل وتحديد الوقت المحدد لإنجازها، وحسن اختيار الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حتى يستطيع كل شخص القيام بالمهام المطلوبة وبالسرعة المحددة بجانب الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال حتى تتحقق إنتاجية عالية. وبناءً على هذه المبادئ الرئيسية فإن معدلات الإنتاجية ستزيد ومعدل الصراعات داخل التنظيم تقل (Rahim, 2015). وركز Fayol على أهمية تحقيق الفعالية والكفاءة عن طريق اتباع مبادئ إدارية محددة وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، خضوع الأفراد للمصلحة العامة، المكافآت، المركزية، تسلسل القيادة، النظام العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادأة والعمل بروح الفريق (Rahim, 2015). وهكذا ينظر أصحاب النظرية التقليدية أو الكلاسيكية إلى الصراع على أنه نوع من القصور في الهيكل التنظيمي والذي يؤثر في النهاية على كفاءة وفعالية المنظمة. ويرى أصحاب هذه النظرية أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة هذا القصور.

وترى النظرية السلوكية للصراع أن ظاهرة الصراع توجد في المنظمات بصورة حتمية. وركزت هذه المدرسة على العنصر البشري وعلى اعتبار أن التنظيم يمثل عائلة، وأن الصراع يعد أمراً غير مرغوب فيه ومعوقاً للعمل لذا يجب أن يقلل منه أو يزيله بين الأفراد في المنظمات بواسطة السلطة التي تلعب دوراً فعالاً في قبول وجود الصراع ودراسة أسباب حدوثه وطرق تجنبه ومن ثم توظيفه لصالح الجماعة داخل التنظيم حتى يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية (النمر وآخرون، ١٩٨٩م)، ولكن هذه النظرية أغفلت الصراع الذي قد ينتج من التنافس على مواقع السيطرة والقوة وأغفلت أهمية الحوافز المادية التي تساعد على زيادة الإنتاجية في التنظيمات.

أما أنصار النظرية الحديثة للصراع فيرون أن الصراع ظاهرة طبيعية، لذا فهو ضروري في المنظمات ولازم لتحريك

وفاعليته، كما توصل إلى أن هناك عدداً من الأساليب التي يستخدمها الأفراد عند التعامل مع الصراعات التنظيمية مثل التعاون والتعهد والتجنب والتوسط والسيطرة.

أما التعريف الإجرائي لإدارة الصراع في هذا الدراسة فيشير إلى مجموعة من الأساليب والطرق والتدابير التي يستخدمها الفرد لمواجهة وتقليص الصراع الذي ينشأ داخل بيئة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

مفهوم الهيئة التربوية:

التعريف الإجرائي: يشير مفهوم الهيئة التربوية إلى الوظائف العاملات (إداريات ومعلمات) في مدارس المرحلة الثانوية العامة في مدينة الرياض واللواتي يعملن من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

الخلفية العلمية للدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة إستعراضاً للإطار النظري الذي أنطلقت منه الدراسة كأهم المفاهيم المتعلقة بالصراع التنظيمي وأسبابه ومآثره وطرق التعامل معه، وكذلك أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

١- الإطار النظري

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر القديمة التي تتعرض لها المنظمات الإنسانية باختلاف أشكالها وأحجامها. فالصراعات قد تحدث على جميع الأصعدة بين المنظمات، وبين الجماعات داخل أو خارج المنظمة، وبين الأفراد داخل المنظمة (Jehn and Mannix, 2001). ومن تتبع تطور النظرية الإدارية التي تناولت الصراع نجد أن هناك اختلافات كثيرة بين الباحثين من حيث مفهومه ونشأته وصورته ومصادره ونتائجه وأساليب إدارته.

فهناك اتجاه تقليدي ينظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية سيئة ويجب القضاء عليها أو تجنبها. وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ومن أهم رواده Weber و Taylor و Fayol (Rahim, 2015). يرى Weber أن الإشراف الدقيق والرقابة الشديدة على جميع أعمال وسلوك العاملين في التنظيمات البيروقراطية وتطبيق القواعد والتعليمات

الإشارة إلى خلاصة النتائج التي توصل إليها بعض الباحثين والمهتمين في هذا الشأن. فمثلاً، توصل النمر (١٩٩٤م) في دراسته التي أجريت على خمسة أجهزة حكومية في المملكة العربية السعودية إلى أن العوامل التي تساعد على نشوء الصراع بين العاملين تتمثل في العوامل المادية وفرص الترقية وغموض المسؤوليات وتوزيع السلطة وصراع الأدوار. ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات الميدانية التي أجراها كل من مصطفى (٢٠٠٠م) والنملة (٢٠٠٧م) وماهر (٢٠٠٣م). أيضاً أشارت بعض الدراسات إلى أن سوء الاتصال بين الإدارة والموظفين تعد من المسببات الرئيسة للصراع داخل بيئة العمل (Adeyemi & Ademilua, 2012; Mukoro, 2013). بجانب ذلك، كشفت بعض البحوث الإدارية إلى أن نمط شخصية القائد تعد من العوامل التي تؤثر في درجة الصراع التنظيمي (Blake & Mouton, 1964). وفي هذا الجانب أشار Blake and Mouton إلى خمسة أنماط قيادية تتمحور حول الاهتمام بالإنجازية أو العلاقات الإنسانية، ووضعت على شكل مصفوفة تمثلت في القائد المنسحب، والقائد الذي يهتم بالإنجاز والقائد الاجتماعي والقائد الوسط والقائد المثالي. وطور الهواري (١٩٩٦م) نظرية الشبكة الإدارية لبلين وموتون وتوصل إلى خمسة أنماط وهي: المدير "الدكتاتوري" والمدير "المجامل" والمدير "البيروقراطي" والمدير "الزبقي" والمدير "قائد الفريق". ولقد خلصت معظم الدراسات إلى أن نمط شخصية القائد له تأثير مباشر على الصراع بين الأفراد في بيئة العمل، فالقائد الذي يهتم اهتماماً كبيراً بالناس والعمل يعد أفضل أنواع المديرين، حيث أن القائد المثالي يسعى جاهداً لتحقيق الإنجاز من خلال الأفراد المهتمين بالعمل والمتفاعلين والمتراطين فيما بينهم (Suffyan et al, 2012).

وقام العديد من الباحثين بتتبع الآثار التي تترتب على الصراع داخل المنظمات. فوجدوا أن الصراعات في بيئة العمل لها آثار سلبية وإيجابية. فمن الآثار السلبية، قلة الإنتاجية، وتخفيض الروح المعنوية، وضعف مستوى الكفاية والفعالية، وعدم التعاون وسوء الاتصال فيما بينهم وارتفاع دوران العمل (الببلي، ٢٠٠٩م. Schulze, et al., 2014; Carsten et.al., 2004). أما الآثار الإيجابية للصراع فتتمثل في زيادة درجة تماسك الجماعة والتركيز المتزايد على الإجراءات والأنظمة

المنظمة. كما أن الصراع داخل المنظمات يعد مؤشراً إيجابياً وحافزاً على زيادة مستوى الأداء وليس تدميراً كما كانت تفترض النظرية التقليدية أو النظرية السلوكية (Rahim, 2015). فلقد أشار روبنز (Robbins, 1990) إلى أن الصراع ضروري في المنظمات ويجب أن يشتمل على الوسائل التي تحفز على حدوثه والوسائل التي تساعد على إدارته، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من الإبداع والابتكار (Rahim, 2015). أكد Mills على أن وظائف الصراع تشبه البذرة التي تنبت منها عمليات تنظيمية عدة مثل: التحفيز والحصول على تغذية مرتدة والتحكم والحصول على السلطة والتوازن وإنشاء التحالفات والنمو والابتكار وتكوين فرق العمل وحل المشكلات. يلخص Mills نظريته إلى الصراع التنظيمي في أن القليل جداً من الصراع أو الكثير جداً منه يعطلان الكفاءة التنظيمية، ولكن الكمية المعتدلة من الصراع والتي يتم التعامل معها بطريقة بناءة هي ضرورية للمنظمات للحصول على الكفاءة التنظيمية الأفضل والأمثل (Rahim, 2015).

ومن خلال العرض السابق، نجد أن ظاهرة الصراع تختلف باختلاف رؤية وخلفية المفكرين، فالمدرسة التقليدية تنظر إلى الصراع على أنه نوع من القصور في الهيكل التنظيمي، في حين أن المدرسة السلوكية ترى أن الصراع أمرٌ غير مرغوب فيه ومعوق للعمل لذا يجب أن يقلل منه، في حين يرى أصحاب المدرسة الحديثة أن الصراع ضروري في المنظمات ولازم لتحريك المنظمة ويعد مؤشراً إيجابياً وحافزاً على زيادة مستوى الأداء (Karen, et al., 2012). فالمنظمات التي تتمتع بطرق سليمة في إدارتها للصراع تسعى إلى إيجاد قدر من الصراع الداخلي داخله، وهذا لا يدل بالضرورة على أي ضعف كما يدعي بعض الباحثين، حيث إن الكمية المعتدلة من الصراع والتي يتم التعامل معها بطريقة بناءة هي ضرورية للمنظمات للحصول على الكفاءة التنظيمية الأفضل والأمثل (Lin et. al, 2011).

٢- الدراسات السابقة

إن المصادر التي تسهم في حدوث الصراع داخل المنظمات متعددة ومتنوعة ومن الصعوبة حصرها، ولكن من الممكن

دراسات عديدة الصراع التنظيمي لمعرفة مدى انتشار الظاهرة ومصادر الصراع التنظيمي في المنظمات والعلاقة بين الأداء والصراع والآثار التي تتركها الصراعات التنظيمية داخل المنظمات والأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات. ولقد اتضح من نتائج هذه الدراسات وجود اختلافات في وجهات النظر والفروقات في طرائق التحليل، ولكن عند التعمق تبرز نقاط مشتركة بين تلك المواقف الفكرية وجب تأكيدها: ففي المحل الأول فإن العوارض الجانبية لعملية الصراع داخل المنظمات ما هي إلا لون من الخلل والتوتر التي تشهدها المنظمات في سعيها الدائم نحو تحقيق هدفها الأساسي وهو التوازن متمثلاً في الانسجام والتناسك المنطقي. وثانياً، تتأسس منطلقات كثير من الآراء على أن هذه العوارض هي خروج عن المعايير وعن قيم المنظمة. وثالثاً، هذا الخلل والتوتر داخل المنظمات يجب أن يعالج عن طريق مداخل متعددة لإدارة الصراع وليس إزالته تماماً. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات ومن الأساليب المنهجية المتبعة والنتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها تلك الدراسات، فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء هذه الدراسة بالمعلومات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة ظاهرة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث لم يتم تناولها بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة - إضافة إلى تفردنا في محاولتنا البحث عن مصادر وآثار الصراع التنظيمي ثم البحث عن الطرق والأساليب الملائمة لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الهيئة التربوية النسائية.

منهجية للدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Saunders, et.al., 2012)، لمعرفة درجة مصادر وآثار وطرق إدارة الصراع التنظيمي. كما تم استخدام الإحصاء التحليلي (Bryman and Bell, 2011; Saunders et. al., 2012) المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لتغيرات الدراسة.

وزيادة الحاجة إلى قائد يتسم بالقوة والحزم، وزيادة الإبداع في العمل (المغربي، 2004، Lin et.al, 2011). أكد بعض الباحثين أنه لا يوجد حد فاصل ودقيق بين الصراع الإيجابي والصراع السلبي، إذ أنه ليس هناك مستوى معين للنزاع يعتبر مقبولاً في جميع الأحوال أو غير مقبول في جميع الأحوال، فنوع ومستوى الصراع الذي ينتج آثاراً إيجابية في جماعة ما وفي وقت معين يمكن أن ينتج آثاراً سلبية عند جماعة أخرى أو وقت آخر (فياض، ١٩٩١م).

إذاً الصراع ظاهرة تنظيمية وحمية ينبغي إدارتها، لذا تعددت أساليب إدارة الصراع، ولكن هناك شبه اتفاق بين عدد من الباحثين على أن هناك خمسة أنواع من الأساليب هي: التعاون والالتزام والتجنب والتسوية والسيطرة (Blake, 1964) ; Mouton الهروي، ١٩٩٦م). ولكن اختيار أفضل الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي مازالت تعتبر قضية اختلف عليها علماء الإدارة المتخصصين في السلوك الإداري، حيث يرى Blake و Mouton أن أفضل الأساليب استخداماً هو أسلوب التعاون حيث إن إستراتيجية التعاون تعمل على زيادة إحساس الموظفين بفعالية الإدارة والتقليل من حدة الصراع بين الموظفين والإدارة (جمال الدين، ٢٠١٤م، العنزري، ٢٠١٠م). بينما على العكس هذه، تشير إستراتيجية التنافس إلى أنها تؤثر عكسياً على إحساس الموظفين بفعالية الإدارة حيث يشعر الموظفون بعدم الرضا عن العمل أو عدم الثقة في الإدارة، ولكن التنافس قد يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين خاصة في العمل الفردي (الطروانة، ٢٠٠٨م، الجمل، ٢٠١٥م). في حين أشار آخرون (Rahim, 2015) ; العتيبي، ٢٠٠٦م؛ الشهري، ٢٠٠٠م؛ نوح، ٢٠٠٨م؛ السلمي، ٢٠٠٤م) إلى أن أسلوب التعاون والتسوية يعدان مناسين للقضايا الإستراتيجية، أما بقية الأساليب فتستخدم للقضايا اليومية أو التكتيكية. في حين أن أقل الإستراتيجيات إسهاماً في تحقيق نتائج إيجابية هي استراتيجية التجنب (Montes, et.al., 2012). إذاً نستطيع أن نخلص إلى أن الطريقة التي يدار بها الصراع قد تعتمد على الموقف نفسه، فلكل موقف أسلوب معين لإدارته (Adeyemi & Ademilua, 2012).

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصلت الباحثة إلى أن موضوع الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام عدد كبير من الباحثين، حيث تناولت

١- مجتمع وعينة الدراسة

أن مجتمع البحث في هذه الدراسة يشمل الهيئة التربوية في مدارس التعليم العام للبنات في مدينة الرياض. ولقد اختيرت هذه المؤسسة بالرياض بصفتها مؤسسة علمية رائدة ولها علاقات مستمرة مع المجتمع وتعكس نموذجاً للمجتمع وتؤثر وتتأثر به.

لقد تم الحصول على إحصائية من وزارة التعليم بعدد الوظائف العاملات (إداريات ومعلمات) في مدارس المرحلة الثانوية العامة في مدينة الرياض حيث بلغ ٥١٥٣ موظفة (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ). لذا فقد تم تحديد حجم العينة الكلي بناءً على انتشار ظاهرة الصراع والبالغ ٥٠٪ (Saunders et. al., 2012; Bryman & Bell, 2011)، وتم تحديد حجم العينة عند ٣٨٤ مفردة وفق المعادلة الإحصائية المعروفة:

$$ع = \frac{[z^2 (س - 1) س]}{\left(\frac{خ}{2}\right)}$$

حيث:

ع: حجم العينة

س: نسبة انتشار الظاهرة موضع البحث

خ: نسبة الخطأ المسموح به عند تقدير نسبة المجتمع

ز: درجة ثقة

وعند درجة ثقة تبلغ ٩٢٪، فإن ز تساوى ١,٩٦. وإذا حددنا نسبة الخطأ المسموح به بـ ٥٪، وإذا كانت نسبة انتشار الظاهرة موضع البحث تبلغ ٥٠٪، كاحتمال، ومن خلال ما استخلصته الباحثة من دراسات ميدانية في مجتمعات متشابهة، فإن حجم العينة بموجب المعادلة أعلاه يصبح (٣٨٤) مفردة.

ولما كان عدد الموظفين في مجتمع البحث يتفاوت تفاوتاً كبيراً بين عدد المعلمات وعدد الإداريات، فقد رأت الباحثة أن يتم أولاً، سحب عينة طبقية من الإداريات والبالغ عددهن (٩٥٦) ومن المعلمات والبالغ عددهن (٤١٩٧)، وثانياً أن يتم سحب عينة عشوائية من كل طبقة وهي كالتالي:

$$\text{أولاً: حجم عينة الإداريات} = \frac{\text{عدد الإداريات} \times \text{حجم العينة}}{\text{مجتمع البحث}}$$

$$\text{إذاً: } 71 \text{ مفردة} = \frac{384 \times 956}{5153}$$

$$\text{ثانياً: حجم عينة المعلمات} = \frac{\text{عدد المعلمات} \times \text{حجم العينة}}{\text{مجتمع البحث}}$$

$$\text{إذاً: } 313 \text{ مفردة} = \frac{384 \times 4197}{5153}$$

إذاً، وطبقاً للمعدلة السابقة يصبح حجم العينة = ٣١٣ + ٧١ = ٣٨٤ مفردة

ولقد تم استبعاد ٢٣ مفردة من حجم العينة المذكور البالغ ٣٨٤ مفردة لعدم استيفاء بياناتها عند استرداد الاستبانة. فالعينة الفعلية التي سنعتمد على بياناتها في البحث والتحليل إذاً تبلغ ٣٦١ مفردة.

٢- أداة جمع البيانات

اعتمد هذا البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولتصميم هذه الأداة فلقد تم الاطلاع على بعض الأساليب العلمية لقياس الاتجاهات، ومنها مقياس Likert (Bryman and Bell, 2011)، كما قامت الباحثة بمراجعة متعمقة للأدبيات المتعلقة بالموضوع والاطلاع على المقاييس المستخدمة في عدد من الدراسات التطبيقية ومنها على سبيل المثال لا الحصر المقياس الذي أعده باركر Barker وزملاؤه (١٩٨٨م) ومقياس رحيم (Rahim, 2015) ومقاييس أخرى ذات الصلة بالموضوع. وتنقسم الاستبانة إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تشمل على البيانات الأولية للعينة، والمجموعة الثانية تشمل على عبارات تتعلق بمصادر الصراع التنظيمي وآثاره وأساليب إدارته.

٣- صدق الأداة وثباتها

حرصت الباحثة على أن تكون الاستبانة شاملة ومعبرة عن ظاهرة الصراع التنظيمي الموجودة في المنظمات وملاءمة ذلك لأهداف البحث ومحققة قدرماً من الواقعية والموضوعية لبنودها. لذلك قامت بالتحقق من صدق أدواتها عن طريق

الاستدلالي للنسب المئوية (اختبار باينوميال) لاختيار أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور للتأكد من مدى جوهريتها؛ فالعبارات التي نسبتها المئوية العظمى تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥٠٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥، $\alpha = ٠,٠٥$ ، تعد من أهم عبارات المحور.

١- خصائص أفراد العينة

تشير البيانات في جدول (١) إلى البيانات الأولية للمبحوثات، وهي كالتالي:

العمر:

إن التوزيع العمري لعينة الدراسة تظهر أن ما يزيد عن نصف عينة الدراسة تراوحت أعمارهن بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، وكان ذلك بنسبة ٦٥٪، أما الفئة التي تليها فهي من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة، حيث بلغ عددهن ٧٢ موظفة وبنسبة ٢٠٪ من عينة الدراسة. أما النسبة التي تليها فقد بلغت ١٣٪. وهن اللواتي تراوحت أعمارهن بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة.

المستوى التعليمي:

تشير نتائج البحث إلى أن قرابة ٢, ٨٤٪ من عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، وبلي تلك النسبة حملة الثانوية العامة حيث بلغت النسبة ١, ٦٪، أما فئة حملة مؤهل دبلوم ما بعد الثانوي فبلغت ٣, ٥٪. أما فئة حملة درجة الماجستير والدكتوراه فكانتا الأقل في فئة المبحوثات ٣, ٣٪.

الخبرة:

تشير نتائج البحث إلى أن ما يقارب ٦٦٪ وأكثر تزيد خبراتهم في العمل الوظيفي عن ٩ سنوات، أما النسبة التي تليها فقد بلغت ١٨٪ من إجمالي العينة التي لديهم خبرة في العمل ما بين ٦ سنوات إلى ٩ سنوات. أما اللواتي خبرتهم تتراوح بين سنة إلى ٦ سنوات فقد بلغت نسبتهم ١١٪، ولعل ذلك يعزى إلى أن أعلى فئة عمرية تتراوح بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ وذلك بنسبة ٦٥٪.

عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين بمعهد الإدارة العامة وجامعة الملك سعود، لمعرفة رأيهم حول درجة شمول الأداة، واتساقها، ودقتها ووضوح عبارتها، وملاءمة صياغتها، ومدى قدرتها على قياس ما وضعت من أجله، واقتراح ما يروونه مناسباً وإضافة وحذف غير المناسب منها. وقد تم الاستئناس بأرائهم البناءة، وقامت الباحثة بإعادة صياغة الاستبانة وفقاً للملاحظات القيمة مما زاد الأداة فعالية وجاءت في بنائها النهائي على النحو الذي سبق.

وبالإضافة إلى اختبار الصدق، قامت الباحثة بتقدير ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار لدى عينة استطلاعية مؤلفة من ٢٥ موظفة (إداريات ومعلمات) في مدارس المرحلة الثانوية للبنات، وفصل زمني قدره ثلاثة أسابيع. وتم حساب ثبات كل بند من بنود المقياس من خلال تحديد نسب الانفاق بين مرتي التطبيق على تلك العينة.

٤- تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانات تم تحليلها ومعالجتها باستخدام "الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية" (Bryman (SPSS and Bell, (2011)، حيث تم ترميز بيانات أداة الدراسة وفقاً للدرجات المحددة للاستجابة والمبنية على الاستبانة. وأما عن تحليل تلك البيانات وعرضها، فإنه، وكما يستفاد من في طرح مسألة البحث وأسئلته الأساسية؛ سيكون للكشف عن مصادر وآثار الصراع التنظيمي وطرق إدارته. ومعنى هذا أن التحليل في هذه الدراسة سيكون في أساسه تحليلاً وصفيًا من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية.

نتائج الدراسة

هذا الجزء من البحث سيتناول خصائص عينة البحث، ومصادر وآثار الصراعات التنظيمية وأساليب إدارة الصراع. كما تجدر الإشارة إلى أنه تم إعادة ترميز عبارات استبانة البحث لتكون على الشكل التالي (موافق، متوسط الموافقة، غير موافق) عن طريق دمج الاختيارين (موافق بشدة و موافق) و(غير موافق بشدة وغير موافق). وبعد ذلك تم توظيف التحليل

نوع الوظيفة:

نوعيته ٩, ٦٤٪، التداخل بين الأنشطة المختلفة ٦٣٪، وأخيراً ضعف أنظمة الاتصالات ٦, ٦١٪.

تشير النتائج التي تتعلق بنوع الوظيفة التي تمارسها المبحوثة إلى انقسام العينة إلى قسمين: المعلمات وعددهن ٢٩٠ وبنسبة ٨٠٪، والإداريات وعددهن ٧١ وبنسبة ٢٠٪.

المصادر المتعلقة بنمط القيادة

دلت نتائج البحث في جدول (٢)، إلى أن نمط القيادة يعد مصدراً من مصادر الصراع وله تأثير مباشر على حجم الصراعات في بيئة العمل. ولقد اتضح من إجابات المبحوثات أن نمط المدير البيروقراطي وبنسبة ٦٧٪، ونمط المدير الدكتاتوري وبنسبة ٥٢٪، ونمط المدير المجامل وبنسبة ٤١٪، يعد من المصادر الرئيسة لزيادة مستويات الصراع في بيئة العمل. كما أشارت المبحوثات إلى أن هناك أنماطاً قيادية قد تساعد على التخفيف من الصراعات في بيئة العمل، وتلك الأنماط تمثلت في القائد الزبقي وبنسبة ٤٦٪ وقائد الفريق وبنسبة ٤٤٪.

٣- آثار الصراع التنظيمي

هذا الجزء يجيب عن السؤال الثاني من أسئلة البحث: "ما النتائج التي تترتب على الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض؟"

تشير البيانات في جدول (٣) إلى أن المبحوثات لا يجدن أن للصراع آثاراً إيجابية واضحة، وذلك من خلال إجاباتهن على العبارات الست الأولى المتعلقة بآثار الصراع الإيجابي، فقد تراوحت نسبة إجابات المبحوثات بين ٤٦٪ إلى ٧٣٪. وهذا يؤكد أن للصراع نتائج سلبية كثيرة من خلال إجابات المبحوثات على العبارات الست الأخيرة (٧-١٤) حيث بلغت النسب المثوية لإجمالي الموافقات لجميع العبارات بين ٦٨٪ و٨٥ ماعدا العبارة رقم ١٠ "ينشر الصراع روح الأناية على حساب روح الجماعة والتعاون" والتي بلغت ٤٨٪ والعبارة رقم ١٤ "يزيد من التكاليف المادية" وقد بلغت ٤٥٪. في حين يراوح المتوسط الحسابي لجميع العبارات بين ٤, ٣ و ٢, ٤ وبانحراف معياري تراوح بين ١, ٠ و ١, ٢. وترد هذه النتائج إلى أن نتائج الصراع السلبية واضحة وبارزة أكثر من النتائج الإيجابية.

جدول (١). خصائص أفراد العينة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
العمر	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٧٢	٢٠,٥
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٢٣٠	٦٥,٥
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٤٧	١٣,٤
	٥٠ فأكثر	٢	٠,٦
التعليم	ثانوي	٢٢	٦,٢
	دبلوم	١٩	٥,٣
	بكالوريوس	٣٠٤	٨٥,٢
	ماجستير	٨	٢,٢
	دكتوراه	٤	١,١
الخبرة	من ١ إلى أقل من ٣	١٤	٤,٠
	من ٣ إلى أقل من ٦	٢٧	٧,٨
	من ٦ إلى أقل من ٩	٦٨	١٩,٥
الوظيفة	٩ سنوات فأكثر	٢٣٩	٦٨,٧
	معلمة	٢٩٠	٨٠,٣
	إدارية	٧١	١٩,٧
	المجموع الكلي	٣٦١	١٠٠

٢- مصادر الصراع

تجيب هذه الجزئية من الدراسة عن السؤال الأول "ما مصادر الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض؟"، وتتمثل تلك المصادر في:

المصادر التنظيمية

تشير النتائج في جدول (٢) إلى أن النصيب الأعلى من بين المصادر التنظيمية المختلفة تمثلت على التوالي في: الشعور بعدم العدالة في الترقيات أو المكافآت ٧٦٪، والتنافس على المصالح ٧٠٪، الاختلاف في وجهات النظر ٦٧,٤٪، السلطات الممنوحة غير كافية للقيام بالمسؤوليات ٦٦٪، وتفوق مطالب العمل على قدرات وإمكانيات الفرد سواء بكمية العمل أو

جدول (٢). مصادر الصراع التنظيمي.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات	المحور
	غير موافق	متوسط	موافق		
٣٤٩	٦٢	١٠٤	١٨٣	ت	القيادة الفرعية
١٠٠	١٧,٨	٢٩,٨	٥٢	%	
٣٤٢	٣٨	٨٩	٢١٥	ت	
١٠٠	١١	٢٦	٦٢,٩	%	
٣٤٩	٦٣	٧١	٢١٥	ت	
١٠٠	١٨	٢٠	٦١,٦	%	
٣٤٧	٢٥	٧٧	٢٤٥	ت	
١٠٠	٧,٢	٢٢,٢	٧٠,٦	%	
٣٢٨	٤١	١٠٦	١٨١	ت	
١٠٠	١٢,٥	٣٢,٣	٥٥,٢	%	
٣٤٦	٤٤	٧٣	٢٢٩	ت	
١٠٠	١٢,٧	٢١,١	٦٦,٢	%	
٣٤٤	٧٣	٨٢	١٨٤	ت	
١٠٠	٢٢,٧	٢٣,٨	٥٣,٥	%	
٣٣٥	١٣٣	٨١	١٢١	ت	
١٠٠	٣٩,٧	٢٤,٢	٣٦,١	%	
٣٤٨	٥٠	٧٢	٢٢٦	ت	
١٠٠	١٤,٤	٢٠,٧	٦٤,٩	%	
٣٥١	٤٠	٤٤	٢٦٧	ت	
١٠٠	١١,٤	١٢,٥	٧٦,١	%	
٣٥٢	٣٢	٨٣	٢٣٧	ت	
١٠٠	٩,١	٢٣,٦	٦٧,٣	%	
٣٥١	٨٣	٨١	١٨٧	ت	
١٠٠	٢٣,٦	٢٣,١	٥٣,٣	%	
٣٤٤	٦٥	٨٤	١٩٥	ت	
١٠٠	١٨,٩	٢٤,٤	٥٦,٧	%	
٣٥٠	١٢٠	٧٦	١٥٤	ت	
١٠٠	٣٤,٣	٢١,٧	٤٤,٠	%	
٣٤٦	٨٧	٩٩	١٦٠	ت	
١٠٠	٢٥,١	٢٨,٦	٤٦,٢	%	
٣٤٣	٤٩	٥٦	٢٣٨	ت	
١٠٠	١٤,٣	١٦,٣	٦٩,٤	%	
٣٣١	٩٤	٨٥	١٥٢	ت	
١٠٠	٢٨,٤	٢٥,٧	٤٥,٩	%	
٣٤٨	١٦٦	٦٧	١١٥	ت	
١٠٠	٤٧,٧	١٩,٣	٣٣,٠	%	
٣٤٦	١٧٨	٦٩	٩٩	ت	
١٠٠	٥١,٤	١٩,٩	٢٨,٦	%	
٣٤٨	١٦٦	٦٤	١١٨	ت	
١٠٠	٤٧,٧	١٨,٤	٣٣,٩	%	
٣٤٨	١٥٩	٦٩	١٢٠	ت	
١٠٠	٤٥,٧	١٩,٨	٣٤,٥	%	
أجمالي متوسط حسابي: ٦,٤ أجمالي الانحراف المعياري: ١,٣					
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١٪ عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$.					

جدول (٣). النتائج المترتبة على الصراع التنظيمي.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات	
	غير موافق	متوسط	موافق		
٣٤٥	٢٥٣	٤٠	٥٢	ت	يعتبر وسيلة من وسائل الاتصال
١٠٠	٧٣,٣	١١,٥	١٥,١	%	
٣٤٨	١٥٩	٩٧	٩٢	ت	يعد قناة للتفيس والتعبير عن الذات
١٠٠	٤٥,٧	٢٧,٩	٢٦,٤	%	
٣٥٢	١٤١	١٠١	١١٠	ت	يزيد من الخبرة لمواجهة المشاكل
١٠٠	٤٠,١	٢٨,٧	٣١,٣	%	
٣٤٦	٢٣٥	٦٣	٤٨	ت	يقود إلى الإبداع والابتكار والتجديد
١٠٠	٦٧,٩	١٨,٢	١٣,٩	%	
٣٥٢	٨٦	١٣٠	١٣٦	ت	يعتبر وسيلة للكشف عن بعض المشكلات.
١٠٠	٢٤,٤	٣٦,٩	٣٨,٦	%	
٣٤٧	٢٠٧	٦٩	٧١	ت	يعد وسيلة لتحسين الأداء.
١٠٠	٥٩,٧	١٩,٩	٢٠,٥	%	
٣٤٥	٥٠	٥٩	٢٣٦	ت	يعطل عمليات اتخاذ القرارات.*
١٠٠	١٤,٥	١٧,١	٦٨,٤	%	
٣٥١	٢٨	٣٩	٢٨٤	ت	يزيد من العداة والاتجاهات السلبية.*
١٠٠	٨,٠	١١,١	٨٠,٩	%	
٣٤٨	٢٣	٤٢	٢٥٣	ت	يساعد على تشويه المعلومات وبث الإشاعات.*
١٠٠	٦,٦	١٢,١	٨١,٣	%	
٣٦١	٢٧	٣٧	٢٨٧	ت	يعيق الإنتاجية.*
١٠٠	٧,٧	١٠,٥	٨١,٨	%	
٣٥٢	٢٤	٤٨	٢٨٠	ت	يوسع الفجوة بين القيم والمفاهيم والاتجاهات.*
١٠٠	٦,٨	١٣,٦	٧٩,٥	%	
٣٥٠	٢٣	٣٣	٢٩٤	ت	ينشر روح الأنانية على حساب روح الجماعة والتعاون.*
١٠٠	٦,٦	٩,٤	٨٤,٠	%	
٣٥٣	٢٠	٣٣	٣٠٠	ت	يزيد من مستوى الضغوط داخل المنظمة.*
١٠٠	٥,٧	٩,٣	٨٥,٠	%	
٣٤٥	٧٦	١١٢	١٥٧	ت	يزيد من التكاليف المادية.
١٠٠	٢٢,٠	٣٢,٥	٤٥,٥	%	
اجمالي متوسط حسابي: ٣,٤					
اجمالي الانحراف المعياري: ٠,٦					
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١% عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$					

الأساليب استخداماً هو أسلوب التعاون، فقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات ٤,٢ وبانحراف معياري ٠,٦. فلمبحوثات يرين أن المصارحة والمواجهة تحقق التعاون المطلوب بين الأفراد في بيئة العمل. وبمعنى آخر تسعى الأطراف المتنازعة إلى البحث عن المصادر الأساسية التي تسببت في حدوث الصراع ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لجميع الأطراف.

٤- أساليب إدارة الصراع التنظيمي

هذا الجزء من البحث يجب عن السؤال الثالث " ما الأساليب المستخدمة لدي الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض لإدارة الصراعات التنظيمية؟ أشارت نتائج الدراسة في جدول (٤) إلى أن المبحوثات استخدمن أساليب متعددة لإدارة الصراع، ولكن أكثر

احتل أسلوب التعهد والالتزام المرتبة الرابعة في الاستخدام عند إدارة الصراع في بيئة العمل طبقاً للمبحوثات في هذه الدراسة. ويلاحظ من الجدول (٧) أن إجمالي المتوسط الحسابي لجميع العبارات قد بلغ ٢,٩، وبانحراف معياري ٠,٨، ويشير هذا المفهوم إلى اهتمام منخفض بالذات واهتمام كبير بمصالح الطرف الآخر.

أما الأسلوب الأقل استخداماً من أساليب إدارة الصراع داخل بيئة العمل فهو أسلوب السيطرة. ويلاحظ من الجدول (٨) أن إجمالي المتوسط الحسابي لجميع العبارات قد بلغ ٢,٨، وبانحراف معياري ٠,٧، ويشير هذا المفهوم إلى ميل الشخصي إلى السيطرة والتحكم بالآخرين، حيث يعتمد الفرد على التركيز على احتياجاته على حساب اهتمام واحتياجات الآخرين. وهذه النتيجة تؤكد أن المبحوثات لا يجيذن أسلوب السيطرة والقوة وإنما قد يلجأن إلى ذلك الأسلوب في بعض المواقف التي يرين أنها ضرورية.

أما الأسلوب الذي احتل المرتبة الثانية في الاستخدام فهو أسلوب التجنب. فنلاحظ من جدول (٥) أن إجمالي المتوسط الحسابي لجميع العبارات قد بلغ ٣,٦، وبانحراف معياري ٠,٧. وهذا مؤشر على أن المبحوثات يستخدمن هذا الأسلوب بدرجة عالية عند التعامل مع الصراع. ويعتمد هذا الأسلوب على تجاهل أسباب الصراع على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة.

احتل أسلوب التسوية المرتبة الثالثة من حيث استخدام المبحوثات عند التعامل مع الصراع في بيئة العمل. فنلاحظ من الجدول (٦) أن إجمالي المتوسط الحسابي لجميع العبارات قد بلغ ٣,٤، وبانحراف معياري ٠,٦. وهذا مؤشر على أن المبحوثات يستخدمن هذا الأسلوب بدرجة عالية عند التعامل مع الصراع إذا فشلت الأساليب الأخرى. حيث إن هذا الأسلوب يشير إلى الاهتمام بالذات والآخرين بشكل متساوٍ. وفي هذه الإستراتيجية عادة يتم الاستعانة بطرف ثالث كاللجوء إلى مستويات إدارية أعلى أو اللجوء إلى وسيط.

جدول (٤). أسلوب التعاون لإدارة الصراع.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات
	غير موافق	متوسط	موافق	
٣٥٠	٢	٣٢	٣١٦	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول بحث القضية معه وذلك من أجل إيجاد حل معقول لكلا الطرفين.*
١٠٠	٠,٦	٩,١	٩٠,٣	%
٣٤٦	١٢	٦٢	٢٧٢	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أوفق بين أفكاره وأفكاره من أجل الوصول إلى حل مشترك للخلاف.*
١٠٠	٣,٥	١٧,٩	٧٨,٦	%
٣٥٠	١٥	٤٠	٢٩٥	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول إيجاد حلول للمشكلة موضع الخلاف وذلك بما يرضي الطرفين.*
١٠٠	٤,٣	١١,٤	٨٤,٣	%
٣٤٩	٢٧	٦٤	٢٥٨	ت عندما يكون هناك خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أزوده بالمعلومات الدقيقة لكي نتوصل سوياً إلى حل للمشكلة موضع الخلاف.*
١٠٠	٧,٧	١٨,٣	٧٣,٩	%
٣٤٦	١٣	٤٢	٢٩١	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أناقش معه بوضوح كل الموضوعات المتعلقة بهذا الخلاف وذلك من أجل الوصول إلى أفضل حل ممكن.*
١٠٠	٣,٨	١٢,١	٨٤,١	%
٣٥٠	٩	٤٣	٢٩٨	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أتعاون معه وذلك من أجل الوصول إلى قرارات حل الخلاف مقبولة لكلا الطرفين.*
١٠٠	٢,٦	١٢,٣	٨٥,١	%
٣٥١	١١	٣٥	٣٠٥	ت أحاول دائماً أن اعامل مع رئيسي من أجل التوصل إلى فهم مناسب للمشكلة موضع الخلاف.*
١٠٠	٣,١	١٠,٠	٨٦,٩	%
أجمالي متوسط حسابي: ٤,٢				
أجمالي الانحراف المعياري: ٠,٦				
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١٪ عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$				

جدول (٥). أسلوب التجنب لإدارة الصراع.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات
	غير موافق	متوسط	موافق	
٣٤٧	١٢٧	١٠٢	١١٨	ت أحاول دائماً أن أتجنب أن أكون " تحت المراقبة " لذا فإنه عندما يكون هناك خلاف بيني وبين رئيسي فإنني لا أظهر له بل احتفظ به لنفسي.
١٠٠	٣٦,٦	٢٩,٤	٣٤,٠	%
٣٤٤	٩١	٩٥	١٥٨	ت عادة أتجنب مناقشة خلافاتي مع رئيسي بشكل مفتوح
١٠٠	٢٦,٥	٢٧,٦	٤٥,٩	%
٢٥٢	١٨	٧٧	٢٥٧	ت أحاول أن أبتعد عن الدخول في خلاف مع رئيسي في العمل.*
١٠٠	٥,١	٢١,٩	٧٣,٠	%
٣٤٦	٦٥	٨٩	١٩٢	ت تجنب حدوث أية مواجهه بيني وبين رئيسي في العمل.*
١٠٠	١٨,٨	٢٥,٧	٥٥,٥	%
٣٤٩	٩٠	٩٧	١٦٢	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن لا أظهر خلافي معه وذلك من أجل أن أتجنب جرح مشاعره.
١٠٠	٢٥,٨	٢٧,٨	٤٦,٤	%
٣٥٠	٤٠	٣١	٢٧٩	ت أحاول دائماً أن أتجنب تبادل مشاعر الكره مع رئيسي.*
١٠٠	١١,٤	٨,٩	٧٩,٧	%
أجمالي متوسط حسابي ٣,٦ أجمالي الانحراف المعياري ٠,٧				
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١% عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$				

جدول (٦). أسلوب التسوية لإدارة الصراع.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات
	غير موافق	متوسط	موافق	
٣٤٤	١٣	٦٥	٢٦٦	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أجد حلاً وسطاً لمعالجة مشكلتي معه.*
١٠٠	٣,٨	١٨,٩	٧٧,٣	%
٣٥٢	٢٨	١٠٦	٢١٨	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أقترح حلاً وسطاً للخروج من المأزق.*
١٠٠	٨,٠	٣٠,١	٦١,٩	%
٣٤٨	٢٥	١١٠	٢١٣	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أتفاوض معه وذلك من أجل الوصول إلى حل وسط.*
١٠٠	٧,٢	٣١,٦	٦١,٢	%
٣٥١	٢٤٧	٥٣	٥١	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني استعمل معه أسلوب " خذ وهات " أي مصلحة بمصلحة وذلك من أجل التوصل إلى حل وسط يرضي كلا الطرفين.
١٠٠	٧٠,٤	١٥,١	١٤,٥	%
أجمالي المتوسط الحسابي ٣,٤ أجمالي الانحراف المعياري ٠,٦				
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١% عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$				

جدول (٧). أسلوب التعهد والالتزام لإدارة الصراع.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات	
	غير موافق	متوسط	موافق		
٣٤٩	١٠٧	١٣١	١١١	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل أحاول، بصفة عامة، مهادنته وتلبية متطلباته.
١٠٠	٣٠,٧	٣٧,٥	٣١,٨	%	
٣٤٩	١٨١	١٠٥	٦٣	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أتمشى مع رغباته ومطالبه.
١٠٠	٥١,٩	٣٠,١	١٨,١	%	
٣٤٢	٢٠٨	٧٦	٥٨	ت	أنا من النوع الذي يستسلم ويتنازل لرغبات رئيسه عندما ينشأ خلاف بيني وبينه.*
١٠٠	٦٠,٨	٢٢,٢	١٧,٠	%	
٣٤٧	١٧٧	١٠١	٦٩	ت	إذا حصل خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أتنازل لصالح رئيسي.
١٠٠	٥١,٠	٢٩,١	١٩,٩	%	
٣٤٨	٩٠	١٤٣	١١٥	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني في الغالب أوافق على المقترحات التي يطرحها وذلك من أجل حل هذا الخلاف.
١٠٠	٢٥,٩	٤١,١	٣٣,٠	%	
٣٤٥	٤٩	١٢٢	١٧٤	ت	أحاول أن ألبى توقعات مشرفي بما يرضيه.
١٠٠	١٤,٢	٣٥,٤	٥٠,٤	%	
أجمالي المتوسط الحسابي ٢,٩ الانحراف المعياري: ٠,٨					
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١% عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$					

جدول (٨). أسلوب السيطرة لإدارة الصراع.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات	
	غير موافق	متوسط	موافق		
٣٤٧	١١٢	١٣٠	١٠٥	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أؤثر عليه لكي يقبل آرائي.
١٠٠	٣٢,٣	٣٧,٥	٣٠,٠	%	
٣٤٨	١٥١	١١١	٨٦	ت	عندما أختلف أنا ورئيسي حول قضية ما في العمل فإنني أحاول أن أنبهه إلى صلاحياتي الوظيفية لكي يكون قرار حل الخلاف في صالحتي.
١٠٠	٤٣,٣	٣١,٩	٢٤,٧	%	
٣٤٠	٦٢	١١٣	١٦٥	ت	استخدم خبرتي لكي يكون قرار حل هذا الخلاف في صالحتي
١٠٠	١٨,٢	٣٣,٢	٤٨,٥	%	
٣٤٦	١٥٨	١١٩	٦٩	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني بشكل عام لا أراجع عن مواقفي تجاه القضية موضع الخلاف.
١٠٠	٤٥,٧	٣٤,٤	١٩,٩	%	
٣٤٩	٢٥٩	٥٢	٣٨	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول في بعض الأحيان أن أستخدم قوتي من أجل كسب الموقف موضع الخلاف والتنافس.*
١٠٠	٧٤,٢	١٤,٩	١٠,٩	%	
أجمالي المتوسط الحسابي ٢,٨ الانحراف المعياري: ٠,٧					
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١% عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$					

مناقشة النتائج والإسهامات العلمية

أكدت نتائج الدراسة أن ظاهرة الصراع التنظيمي واقع حتمي داخل مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية للأقسام النسائية، ولها آثار سلبية فاقت الجوانب الإيجابية، مما يستدعي إيجاد أساليب محددة للتخفيف من حدتها وتحسين مستويات الأداء بشكل فعال. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن المصادر الأساسية للصراع التنظيمي في بيئة لعمل تمثلت في المصادر التنظيمية ونمط القيادة. فالمصادر التنظيمية اشتملت على الشعور بعدم العدالة في الترقيات والمكافآت، والتنافس على المصالح، والاختلاف في وجهات النظر، ودرجة السلطات الممنوحة غير كافية للقيام بالمسؤوليات، وتفوق مطالب العمل على قدرات وإمكانات الفرد سواء بكمية العمل أو نوعيته، والتداخل بين الأنشطة المختلفة، وأخيراً ضعف أنظمة الاتصال. إن هذه النتائج تتفق مع ما حدده كل من مصطفى (٢٠٠٠م) والنملة (٢٠٠٧م) والنمر (١٩٩٤م) في أن عدم وضوح الأهداف التنظيمية والإجراءات وغموض القواعد والتعليقات تزيد من معدلات الصراع التنظيمي في بيئة العمل. ولعل تفسير تلك النتيجة يعود إلى أن الصراع الذي يحدث بين أعضاء الهيئة الإدارية يزداد كلما زادت درجة الغموض في كل مهمة وزادت الحاجة إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى القرار، حيث إن ندرة الموارد داخل المنظمات تجعل من الوظائف يتنافس للحصول على الموارد، ومن ثم يحدث الصراع بينهم، وذلك بسبب إحساس جماعة دون الأخرى بعدم حصولها على قسط عادل من تلك الموارد فتشعر بالإحباط وتولد لديها العدوانية تجاه المنظمة والجماعة. هذا الموقف ممكن أن يكون له آثار سلبية مثل حجب المعلومات واضطراب السلوك والعدوانية.

كما أكدت النتائج أن نمط القيادة يعد مصدراً من مصادر الصراع داخل بيئة العمل، فأنماط الدكتاتوري والمجامل والبيروقراطي تعد من الأنماط التي تسهم في زيادة مستويات الصراع داخل بيئة العمل، في حين أن نمط القائد الزبئقي وقائد الفريق يعدان من الأنماط التي قد تحد من ارتفاع مستوى الصراع وتصاعده. وتلك النتيجة تتماشى مع ما ذكره سيفان وآخرون (Suffyan, et. al, 2013) في أن لشخصية القائد

وأسلوب قيادته في العمل تأثيراً مباشراً على حجم الصراعات في بيئة العمل. كما أكدت هذه الدراسة وتماشياً مع العديد من الدراسات (الهوري، ١٩٩٦م؛ Suffyan, et. al, 2013) أن نمط قائد الفريق يعد الأفضل من بين الأنماط الأخرى، لأنه يهتم بالعمل والناس بدرجة متساوية حيث أن أهدافه هي أهداف الفريق.

كما اتضح من نتائج البحث أن سلبيات الصراع فاقت فوائده بنسبة ٧٣٪. وهذه النسبة تعد كبيرة مقارنة بمعظم نتائج الدراسات السابقة مثل (البلوي، ٢٠٠٩م Carsten et.al, 2004)، ومن أبرز النتائج السلبية للصراع : زيادة مستوى الضغوط داخل المنظمة، وتدني مستوى الإنتاجية، وزيادة العداء والاتجاهات السلبية، وتشويه المعلومات وبث الإشاعات، وتوسيع الفجوة بين القيم والمفاهيم والاتجاهات وتعطيل عمليات اتخاذ القرارات، تتفق النتيجة الأولى والثانية مع ما أكده بعض الباحثين، فمثلاً دراسة النمر (١٩٩٤م) أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين ارتفاع حجم الصراع وانخفاض معدلات الإنتاجية، ودراسة الرحيم (Rahim, 2015) دلت على أن الصراع داخل المنظمات يزيد من الضغوط النفسية لدى العاملين في المنظمة. ومن أبرز النتائج الإيجابية للصراع انه يعتبر وسيلة للكشف عن بعض المشكلات ووسيلة للتنفس والتعبير عن الذات. ولعل السؤال الذي يطرح نفسه لماذا جاءت النتيجة مخالفة لتوقعات الباحثة ومخالفة لبعض الدراسات السابقة؟ يجب التأكيد هنا على أن النتائج الإيجابية هي نتائج محتملة الحدوث وليس بالضرورة أن تتحقق دائماً، لأن النتيجة النهائية لموقف الصراع تتأثر بثلاثة عوامل رئيسية هي: مستوى الصراع، والهيكلي التنظيمي والثقافة السائدة في المنظمة، وطريقة إدارة الصراع. فالمستويات المعتدلة للصراع من الممكن أن تحقق نتائج إيجابية أكثر منها في حالة المستويات العالية من الصراع، فعند مستوى معتدل من الصراع تميل الجماعات المتنافسة إلى تعلم التفاعل وزيادة الاتصال وتنمية مهارات طرق جديدة في حل المشكلات بشكل بناء، وإذا ما زادت حدة الصراعات أدى ذلك إلى تصرفات هدامة تجاه الجماعات المتنافسة. وإذا كان الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة في المنظمة يتسمان بالصرامة ومقاومة التغيير، فمن المحتمل أن يكون الصراع أقل فائدة لها. كما أن

النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات مثل Rahim (2015) والسلمي (٢٠٠٤م). ويمكن أن يكون أسلوب التسوية فعالاً في بعض وخاصة عندما تكون الأهداف لا تستحق الجهد المبذول من أجلها أو عندما يكون هناك الرغبة في الوصول إلى حل مناسب للجميع.

ولقد احتل أسلوب التعهد والالتزام المرتبة الرابعة في الاستخدام والذي يدل على أن طرفاً يضحى بأهدافه واهتماماته على حساب الآخر، أي أن هناك طرفاً رابعاً وآخر خاسراً وهذا يحد ذاته يعيق الوصول إلى حلول إبداعية. ولكن قد يكون لهذا الأسلوب بعض الإيجابيات كالمحافظة على تكيّف الجماعة والمحافظة على روح التعاون بين الجميع. أما أسلوب السيطرة فهو أقل الأساليب استخداماً، وهذه النتيجة تؤكد على أن المبحوثات لا يجيذن أسلوب السيطرة والقوة وإنما قد يلجأن إلى ذلك الأسلوب في المواقف التي يرين أنها ضرورية. وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العنزى (٢٠١٠م)، بينما خالفت تلك النتيجة ما توصل إليه (الطراونه، ٢٠٠٨م، الجمل، ٢٠١٥م) في دراسته حيث وجد أن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب التنافس والقوة. وفي هذا الأسلوب تكون الحلول عادة مؤقتة، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أهدافه واهتماماته على حساب الطرف الآخر، ولكن يتميز هذا الأسلوب بأنه يستخدم عندما تكون القضية المتنازع عليها تتطلب القيام بعمل سريع وحاسم أو عند تطبيق الانظمة أو القواعد الجديدة.

وخلاصة القول إن جميع المداخل الخمسة لإدارة الصراع في بيئة العمل له مزاياه وعيوبه، وكل أسلوب قد يكون فعالاً في مواقف معينة وغير فعال في مواقف أخرى. لذا فإن مبدأ التعامل مع الصراعات المختلفة هو اختيار الأسلوب المناسب تبعاً للموقف (Adeyemi & Ademilua، السلمي، ٢٠٠٤م).

الخاتمة

الهدف من هذه الدراسة هو تقصى ظاهرة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. واعتمدت هذا الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام لجمع وتحليل البيانات الكمية وذلك من

تجاهل الإدارة للصراعات قد يؤدي إلى تفاقمها ومن ثم تفشي التنظيمات غير الرسمية التي تعمل على تفتيت المنظمة وظهور النتائج السلبية للصراع (Carsten et. al, 2004)، كما تعزى النتيجة الواردة حول عدم وجود إيجابيات للصراع إلى أن المبحوثات لا يدركن أن الصراع قد يكون بناءً أو يصعب عليهن اكتشاف إيجابيات الصراع، وبهذا يتفق مع النظرة الكلاسيكية التي ترى أن ظاهرة الصراع ضارة في المنظمة ويجب القضاء عليها. كما ترد النتيجة إلى أن عدم إدارة الصراع بشكل فعال قد يفاقم من السلبيات ومن ثم تكون الإيجابيات غير ملموسة.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن المبحوثات استخدمن الأساليب الخمسة لإدارة الصراع في بيئة العمل مرتبة كالتالي: أسلوب التعاون ثم التجنب، ويليه أسلوب التسوية ثم أسلوب التعهد والالتزام، وأخيراً أسلوب السيطرة، ولكن أكثر الأساليب استخداماً كان أسلوب التعاون، وهذه النتيجة تتفق مع دراسات (العنزى، ٢٠١٠م، الشهري، ٢٠٠٠م، نوح، ٢٠٠٨م، السلمي، ٢٠٠٤م، بليك وموتون، ١٩٩٤م والهواري، ١٩٩٦م؛ Adeyemi & Ademilua, 2012). ولعل تلك النتيجة تعزى إلى توفر مناخ تنظيمي قائم على العمل بروح العمل الجماعي الذي أسهم وبشكل جوهري في زيادة إحساس العاملين بفعالية الإدارة وزيادة درجة الالتئام بصفة عامة. ولكن يجب أن نشير إلى أنه على الرغم من أن لأسلوب التعاون إيجابيات عديدة، فإنه يتطلب وقتاً طويلاً حتى يتمكن جميع الأطراف من التوصل إلى حل. أما أسلوب التجنب فقد احتل المرتبة الثانية في الاستخدام عند حدوث صراعات بين أعضاء الهيئة التربوية. وهذا الأسلوب له سلبيات تتمثل في عدم التوصل إلى حلول دائمة والحد من مشاركة الأفراد في الكثير من القرارات التي تتعلق بالمنظمة. إلا أن لهذا الأسلوب إيجابيات عند استخدامه في مواقف معينة، مثل ألا تكون القضية المتنازع عليها ذات أهمية، أو في إعطاء الطرف الآخر الفرصة لأن يهدأ ويعيد النظر في قضية الصراع مرة أخرى. وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه نوح (٢٠٠٨م). في حين جاء أسلوب التسوية في المرتبة الثالثة في الاستخدام عند حدوث صراعات في بيئة العمل. يشير هذا الأسلوب إلى الاهتمام بالذات والآخرين بشكل متساوٍ. وتلك

السلبية للإدارة التقليدية في حل المشكلات. وختاماً تعد متابعة البحث في هذا الموضوع المتجدد بمتغيراته واحتمالاته المستقبلية توصية جديرة بالأخذ بها وصولاً بالمنظمات إلى تحقيق أهدافها التنظيمية في إدارة الصراع بطرق علمية.

المراجع

المراجع العربية

البلوي، صلاح معزي (٢٠٠٩م). تأثير عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه: دراسة ميدانية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الجميل، س. (٢٠١٥م). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤسون. مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية - فلسطين، مج ٢٩، ع ١، ١-٢٨.

جمال الدين، ن. ي.، جابر، س. س. ح.، وحامد، ن. م. (٢٠١٤م). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا. العلوم التربوية، مصر، مج ٢٢، ع ٢٤، ٤٧٩-٥١٠.

السلمي، سعود سعيد (٢٠٠٤م). استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة. رسالة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

الشهري، عبد الرحمن علي (٢٠٠٢م). المتغيرات الشخصية وعلاقتها بأساليب حل الصراعات التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الطروانه، هاني خلف (٢٠٠٨م). أثر أساليب ادارة الصراع التنظيمي على انتفاء المدراء في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.

طويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١م). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي / سلوك الافراد والجماعات في النظم ط، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

خلال التطبيق على الهيئة التربوية في مدارس المرحلة الثانوية للبنات في مدينة الرياض.

وبناءً على الأدبيات العلمية في مجال الصراع التنظيمي، ونتائج الدراسة الحالية، وخبرة الباحثة في موضوع الصراع التنظيمي فقد صاغت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات العامة والتي قد تساعد في عملية تطوير المؤسسات التعليمية في مواجهة الصراعات التنظيمية، وتمثل في:

- تقديم برامج تدريبية للهيئة التربوية (الاداريات والمعلمات) في المجالات السلوكية مثل مهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء، ومهارات التفاوض والاتصال الفعال.

- تدريب وتأهيل القيادات الإدارية في المدارس على حل المشكلات وإدارة الصراع بين أعضاء المنظمة.

- تطوير لوائح إدارية تعكس الإجراءات الإدارية اللازمة لضمان العدالة بين الموظفون في المدارس مثل فرص الترقيات والتدريب وتوزيع مهام العمل والعقوبات والحوافز الأخرى.

- العمل على نشر القيم التنظيمية في المدارس من خلال ساعات التعليم المستمر والزيارات التوعوية.

- التأكيد على شمولية برامج وتطبيقات الجودة لكافة الأعمال في المدارس للتخفيف من حالات حدوث وتكرار الصراعات الناتجة عن الأسباب التنظيمية أو السلوكية.

- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية التقليدية في مدارس التعليم العام لكي تستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا بدوره يعود بالإيجاب على المنظمة من حيث إعادة مواقع الجماعات المتصارعة، وإعادة تحديد المسؤوليات، ووضوح العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال الرسمي بين الوحدات المختلفة، وتقليل الهرمية، وتحقيق التعاون الأفقي.

ولذا، فإنه من المؤمل بأن تشكل نتائج هذا البحث إضافة علمية للمكتبة العربية في مجال إدارة الصراع التنظيمي باعتماد تبني الأسلوب المناسب عند إدارة الصراع، وذلك طبقاً للمواقف المختلفة. كما ستسهم هذه الدراسة في دعم أساليب حل المشكلات المهنية الصحيحة لإدارة الصراع في القطاعات الحكومية الأخرى. وإنه لمن الضروري أن يكون هناك دراسات مسحية على عينات أكبر في القطاعات الحكومية الأخرى في المملكة العربية السعودية ومحاولة تحديد التأثيرات

المراجع الأجنبية

- Adeyemi, T. O., & Ademilua, S. O. (2012). Conflict management strategies and administration effectiveness in Nigerian universities. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 3(3) 368–375.
- Barker, J.T. & Andrews, R (1988). "Conflict approaches of effective and ineffective project managers: a field study in matrix organizations," *Journal of Management Studies*, 25, 167-178.
- Bryman A. & Bell, E. (2007). "*Business Research Methods*," Oxford. Oxford University Press.
- Jehn, K.A. & Mannix E.A. (2001) The dynam nature of conflict: longitudinal study of intragroup and group performance. *Management Journal*, 44,(2) 238-51.
- Karen, J, Rispens, S. & Thatcher, S. (2012). *Managing Conflict in Groups and Teams: Conflict about Conflict*, in Margaret A. Neale, Elizabeth A. Mannix (ed.) *Looking Back, Moving Forward: A Review of Group and Team-Based Research (Research on Managing Groups and Teams. Volume 15. Emerald Group Publishing Limited*, pp.133 – 159.
- Montes, C., Rodríguez, D. & Serrano, G. (2012). "Affective choice of conflict management styles", *International Journal of Conflict Management*, 23, 1, 6 - 18.
- Oxford dictionaries. (2015). Conflict Manaegment. Retrieved from <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/conflict>.
- Rahim, M. A. (2015). *Managing Conflict in Organizations*, 4th edition, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.
- Robbins, S (1990). *Organizations Theory: Structure, Design and Application*. NJ, USA: Prentice-Hall International Editions.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). "Research methods for business students," (5th ed), Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- Schulze, A., Stade, M., Janine Netzel, J (2014). *Conflict and Conflict Management in Innovation Processes in the Life Sciences. Creativity and Innovation Management*, 23 (1) 57-75.
- العنزوي، ريم ضاحي (٢٠١٠م). درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
- فياض، رجاء خالد (١٩٩١م). النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات بالأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: الجامعة الأردنية.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٣م). السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات. الطبعة ٨، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠م). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بنها، جامعة بنها.
- المغربي، كامل محمد (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر.
- المومني، واصل جميل (٢٠١١م). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في أساليب إدارة الصراع. المؤسسات التربوية. عمان. دارلحامد للنشر والتوزيع.
- النمر، سعود محمد (١٩٩٤م). "الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته"، *الاقتصاد والإدارة*، ٧، ٣٧، ٢-٩١.
- النملة، سليمان بن ابراهيم (٢٠٠٧م). ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية.
- نوح، خالد (٢٠٠٨م). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية في منطقة تبوك وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظر لمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الهوري، سيد (١٩٩٦م). المديرون ٥ أنواع. مصر، مكتبة عين شمس.
- وزارة التعليم (٢٠١٥م). البطاقة الإحصائية (١٤٣٥-١٤٣٦هـ) الإدارة العامة لتعليم منطقة الرياض - المملكة العربية السعودية، <http://riyadhedu.gov.sa/stat.aspx>

صحيفة استبيان

سعادة الأخت الكريمة / حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أقوم حالياً بإجراء بحث بعنوان " إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض " على الهيئة التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، عليه أمل من سعادتكم تعاونكم معي بشأن الحصول على بعض البيانات فيما يتعلق بآرائكم حول ظاهرة الصراع لمعرفة أسباب الصراعات التنظيمية والآثار المترتبة عليها والأساليب المستخدمة لإدارتها، من خلال الإجابة عن الأسئلة الواردة بقائمة الاستبيان، وكل أمل أن لا يشكل ذلك عبء عليكم. أمل التكرم بتحري الدقة في إجاباتكم على الأسئلة، علماً بأن آرائكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتكم محل تقديرنا وأشكركم جزيل الشكر على وقتكم وتعاونكم معي.

وتقبلوا فائق التحية والتقدير،

الباحثة

د. جوهرة أبا الخليل

صحيفة استبيان

يتكون هذا الاستبيان من مجموعتين، لكل مجموعة طبيعتها الخاصة وهي كما يلي:

المجموعة الأولى: البيانات الأولية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تناسبك:

١- العمر:

	٢٠ إلى أقل من ٣٠
	٣٠ إلى أقل من ٤٠
	٤٠ إلى أقل من ٥٠
	أكثر من ٥٠

٢- المستوى التعليمي:

	ثانوي	دبلوم
	بكالوريوس	ماجستير
	دكتوراه	أخرى تذكر

٣- الخبرة العملية:

	١ إلى أقل من ٣ سنوات	٣ إلى أقل من ٦ سنوات
	٦ إلى أقل من ٩ سنوات	٩ سنوات وأكثر

٤- الوظيفة التي تؤدينها (نوع العمل الذي تقومين به)

المجموعة الثانية: العبارات الاتجاهيةأولاً: مصادر الصراع

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعتبر من مصادر الصراع في المنظمات. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة وذلك باختيار إجابة واحدة من بين الخمس إجابات.

الرقم	العبارات	موافق بشدة ٥	موافق ٤	موافق إلى حد ما ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
١	قواعد وإجراءات المنظمة غير واضحة.					
٢	التداخل في المهام بين إدارات وأقسام المنظمة					
٣	ضعف أنظمة الاتصالات (الاتصال بين الرئيس والمرؤوس والعكس وبين الأقسام المختلفة)					
٤	التنافس على المصالح.					
٥	وجود موارد أو أدوات مشتركة ومحددة.					
٦	السلطات الممنوحة غير كافية للقيام بالمسؤوليات					
٧	الأدوار في العمل غير واضحة.					
٨	طبيعة الوظيفة نفسها.					
٩	تفوق مطالب العمل على قدرات وإمكانيات الفرد سواء بكمية العمل أو نوعه.					
١٠	المعاملة غير العادلة من حيث الترقيات أو المكافآت					
١١	الفروق الفردية بين الأفراد (من حيث الإدراك والاتجاهات والقيم والقدرات والاستعدادات).					
١٢	الاهتمام بنتائج العمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الشخصية ورضاء المرؤوسين.					
١٣	السلطة المطلقة في اتخاذ كافة القرارات من تخطيط وتنظيم ورقابة، وتطبيق القوانين والتعليمات.					
١٤	الاهتمام بالعلاقات الشخصية الطيبة بين الأفراد أكثر من الاهتمام بنتائج العمل.					
١٥	سلطة المرؤوسين أو المجموعة (رضا المرؤوسين عن الرئيس)					
١٦	السلبية في إدارة المنظمة (لا يوجد تخطيط أو تنظيم...)					
١٧	القائد الذي يقوم بمهمة ساعي البريد (توصيل الرسائل من أعلى إلى أسفل والعكس فقط)					
١٨	التوازن في الاهتمام بين إنتاجية العمل ورضا الأفراد (مسك العصا من المنتصف)					
١٩	القائد الوسيط بين المنظمة والمرؤوسين (القائد يتخذ القرارات بعد أخذ رأى المجموعة)					
٢٠	القائد المستشار المرءوسيه (أي القيادة بروح الفريق عن طريق مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم)					
٢١	الاهتمام الكبير بإنتاجية العمل والعلاقات الشخصية الطيبة (متطلبات العمل لا تتعارض مع احتياجات الأفراد الشخصية)					

ثانياً: آثار الصراع

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل النتائج المترتبة على الصراع في المنظمات. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة وذلك باختيار إجابة واحدة من بين الخمس إجابات.

الرقم	العبارات	موافق بشدة ٥	موافق ٤	موافق إلى حد ما ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
الصراع:						
١	يعتبر وسيلة من وسائل الاتصال بالآخرين					
٢	يعد قناة للتنفيس والتعبير عن الذات					
٣	يزيد من الخبرة لمواجهة المشاكل					
٤	يقود إلى الإبداع والابتكار والتجديد					
٥	يعتبر وسيلة للكشف عن بعض المشكلات					
٦	يعد وسيلة لتحسين الأداء					
٧	يعطل عمليات اتخاذ القرارات					
٨	يزيد من العداة والاتجاهات السلبية					
٩	يساعد على تشويه المعلومات وبث الإشاعات					
١٠	يعيق الإنتاجية					
١١	يوسع الفجوة بين القيم والمفاهيم والاتجاهات					
١٢	ينشر روح الأنانية على حساب روح الجماعة والتعاون					
١٣	يزيد من مستوى الضغوط داخل المنظمة					
١٤	يزيد من التكاليف المادية					

ثالثاً: الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع في بيئة العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل أساليب مختلفة لإدارة الصراع في المنظمات. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة وذلك باختيار إجابة واحدة من بين الخمس إجابات.

الرقم	العبارات	موافق بشدة ٥	موافق ٤	موافق إلى حد ما ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
١	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول بحث القضية معه وذلك من أجل إيجاد حل معقول لكلا الطرفين.					
٢	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل أحاول، بصفة عامة، مهادته وتلبية متطلباته.					
٣	أحاول دائماً أن أتجنب أن أكون " تحت المراقبة " لذا فإنه عندما يكون هناك خلاف بيني وبين رئيسي فإنني لا أظهر له بل احتفظ به لنفسي.					
٤	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أوفق بين أفكاري وأفكاره من أجل الوصول إلى حل مشترك للخلاف.					
٥	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول إيجاد حلول للمشكلة موضع الخلاف وذلك بما يرضي الطرفين.					
٦	عادة أتجنب مناقشة خلافاتي مع رئيسي بشكل مفتوح.					
٧	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أجد حلاً وسطاً لمعالجة مشكلتي معه.					
٨	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أوثر عليه لكي يقبل آرائتي.					
٩	عندما أختلف أنا ورئيسي حول قضية ما في العمل فإنني أحاول أن أنبهه إلى صلاحياتي الوظيفية لكي يكون قرار حل الخلاف في صالحتي.					
١٠	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أتمشى مع رغباته ومطالبته.					
١١	أنا من النوع الذي يستسلم ويتنازل لرغبات رئيسه عندما ينشأ خلاف بيني وبينه.					
١٢	عندما يكون هناك خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أزوده بالمعلومات الدقيقة لكي نتوصل سوياً إلى حل للمشكلة موضع الخلاف.					
١٣	إذا حصل خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أتنازل لصالح رئيسي.					
١٤	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أقترح حلاً وسطاً للخروج من المأزق.					
١٥	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أتفاوض معه وذلك من أجل الوصول إلى حل وسط.					
١٦	أحاول أن أبتعد عن الدخول في خلاف مع رئيسي في العمل.					
١٧	أتجنب حدوث أية مواجهه بيني وبين رئيسي في العمل.					
١٨	استخدم خبرتي لكي يكون قرار حل هذا الخلاف في صالحتي.					

MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT: A FIELD STUDY OF GIRLS SECONDARY SCHOOLS IN THE CITY OF RIYADH

Jouharah Mohammad Abalkhail

Institute of Public Administration in Riyadh

(Received 13 / 2 / 1437 H, Accepted for Publication 13 / 1 / 1438 H)

Keywords: Organizational Conflict, Sources and Effects of conflict, Conflict management Styles.

Abstract. This study aims to investigate the phenomena of organizational conflict in the public education institutions in Saudi Arabia from the perspective of analyzing organizational conflict factors, organizational conflict effects, and organizational conflict management methods. The objective of the study was reached by conducting a questionnaire, which was developed and distributed to the study sample consisting of (361) female employees. Results showed that there is a variety of factors contributing to the emergence of conflict between public education employees at girl's high school, and those represented in the organizational sources and attributes of leadership. The results also indicated that the majority of respondents perceived that a negative outcome of conflicts is more likely than a positive outcome. Moreover, the study has pointed out that the most commonly used method of conflict management is cooperation, followed respectively by avoidance, settlement, then pledge and commitment, and finally control.

التنوع الثقافي وعلاقته بسلوك العاملين: دراسة ميدانية على العاملين

بشركة المياه الوطنية بمدينة الرياض

هدى بنت عبد الرحمن الشمسان

طالبة دراسات عليا

جامعة الملك سعود

عبد الرحمن بن عبد الله الشمري

أستاذ الإدارة العامة المساعد

جامعة الملك سعود

(قدم للنشر في ٢٩ / ٢ / ١٤٣٧ هـ، وقبل للنشر في ٢٤ / ٨ / ١٤٣٧ هـ)

الكلمات المفتاحية: الثقافة، التنوع الثقافي، سلوك العاملين، التنافس، التعاون، الفردية. ملخص البحث. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التنوع الثقافي وأهم أبعاده، وإلى معرفة طبيعة العلاقة بين التنوع الثقافي وسلوك العاملين من حيث التعاون والتنافس والفردية. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة المياه الوطنية بمدينة الرياض، وعددهم (٣٠٠) موظف. وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تنوعاً لدى العاملين بالشركة من حيث خصائصهم الشخصية والثقافية، وأن لدى العاملين اتجاه عام قوي نحو السلوك التعاوني والتنافسي بشكل أكبر من السلوك الفردي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التنوع الثقافي وسلوك التعاون لدى العاملين، في حين كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية معنوية ضعيفة سالبة بين مكان الميلاد والسلوك التنافسي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية معنوية ضعيفة موجبة بين الجنس وسلوك الفردية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية معنوية ضعيفة سالبة بين سنوات الخبرة وسلوك الفردية، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية معنوية ضعيفة موجبة بين نوع العمل والفردية، وجود علاقة ارتباطية معنوية ضعيفة سالبة بين المرتبة الوظيفية وسلوك الفردية.

المقدمة

كما أدت الثورة الرقمية في تكنولوجيا الأعمال والاتصالات وما رافقها من ظهور وسائل حديثة للتواصل بين الأفراد في المجتمعات والدول المختلفة إلى انتشار التنوع الثقافي مع ما يشهده العالم من نهضة تكنولوجية وتطور متسارع في ظل ما تفرضه العولمة من تداخل للثقافات من خلال هذا التواصل. وفي ظل هذا التغيير والانتشار الكبير للتنوع الثقافي والذي تشهده المجتمعات عموماً والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، لا بدّ من التركيز والاهتمام بدراسة هذه العوامل وما تتركه من أثر على المجتمع أو الفرد على حد سواء، ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة

تلعب الثقافة دوراً مهماً في تشكيل شخصية الفرد وقيمه الذاتية في تعامله مع من حوله من المجتمع، كما تؤثر الثقافة في بناء شخصية الأفراد وسلوكياتهم المختلفة بالإضافة إلى أن لها دور بارز في تحديد اتجاهات الأفراد وأنماط سلوكياتهم المختلفة (حريم، ٢٠١٠م). ومع ما يشهده العالم اليوم من الاهتمام بالعنصر البشري ولا سيما في الشركات وما فيها من تنوع في الموارد البشرية نتج عنه اختلاط بين الثقافات واختلاف في التفكير مما أدى إلى انتشار التنوع الثقافي وتمايز الأفراد فيما بينهم في التفكير وأداء الأعمال الموكلة لهم.

العمل، وهو ما سيساعد المنظمات على فهم مواقف الأفراد وسلوكياتهم بشكل أفضل، كما تهدف الدراسة إلى تقديم المقترحات والتوصيات التي تساعد الشركة على الاستفادة من ظاهرة التنوع الثقافي في دعم سلوكيات التعاون والمنافسة الايجابية من خلال التنوع الثقافي في بيئة العمل وحسن إدارته.

أسئلة الدراسة

- ١- هل هناك علاقة بين التنوع الثقافي بأبعاده المختلفة وسلوك التعاون لدى العاملين في شركة المياه الوطنية بمدينة الرياض؟
- ٢- هل هناك علاقة بين التنوع الثقافي بأبعاده المختلفة وسلوك التنافس لدى العاملين في شركة المياه الوطنية بمدينة الرياض؟
- ٣- هل هناك علاقة بين التنوع الثقافي بأبعاده المختلفة وسلوك الفردية لدى العاملين في شركة المياه الوطنية بمدينة الرياض؟

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم وأبعاد التنوع الثقافي

يمكن تعريف مفهوم التنوع الثقافي على أنه تنوع الخصائص التي تميز المجموعات المختلفة داخل المنظمات والتي ترجع إلى اختلاف ثقافة هذه الجماعات (Yang, 2005)، في حين يرى (مرسي، ٢٠١٠م) أن التنوع الثقافي هو الاختلاف في الخصائص الظاهرة (Visible) وغير الظاهرة (Non-visible) التي يحملها الأفراد وتعطيهم هوية ثقافية مميزة، ويصنف الأفراد أنفسهم والآخرين وفقاً لها. حيث أن التنوع الثقافي ناتج عن الاختلاف في الثقافات الفرعية للأفراد العاملين في مكان واحد، بحيث يكون لكل فرد منهم خصائصه التي غالباً ما تميزه عن الآخرين، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التنوع الثقافي في المنظمات هي التغيير الديموغرافي في القوى العاملة وحركة العولمة.

بينما يرى (الطبال، ٢٠١١م) أن مفهوم التنوع الثقافي يحتوي عدة أبعاد وهي الأبعاد الأولية وهي: العمر، الأصل، النوع، الخصائص الشخصية. والأبعاد الثانوية وهي: نوع

إلى التعرف على العلاقة بين التنوع الثقافي وسلوك العاملين كدراسة تطبيقية في شركة المياه الوطنية.

مشكلة وأهمية الدراسة

تتأثر الشركات بطبيعة التركيبة الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع من حولها ويمتد هذا التأثير ليشمل في التأثير على انجاز الأعمال وفعاليتها، وذلك من خلال الاختلاف والتنوع الثقافي الذي تشهده الشركات من اختلاف لخصائص العاملين وطبيعتهم. وقد شهد المجتمع السعودي في الآونة الأخيرة تغيراً ثقافياً وقيماً واسعاً تجل في تغير السلم القيمي، وفي زيادة الحراك الاجتماعي والجغرافي والمهني في ظل تنوع ثقافات العاملين، وقد أصبح التنوع بسلوك العاملين والتعرف على نقاط القوة والضعف لهم أمراً مهماً، كذلك الاعتراف بالثقافات الفرعية ومعرفة أثرها على سلوك العاملين ومحاولة الاستفادة من إيجابيات هذا التنوع بما يخدم المصلحة العامة. وبناء على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التنوع الثقافي بأبعاده المختلفة وعلاقته بسلوك العاملين في شركة المياه الوطنية بمدينة الرياض.

كما تكمن الأهمية العملية للدراسة في القاء الضوء على أهم المزايا التي توفرها عملية التنوع الثقافي وكيف يمكن الاستفادة منها داخل المنظمات لتعزيز الإنتاجية ورفع الأداء وضبط سلوك العاملين، بالإضافة إلى تقديم توصيات يؤمل بأن تكون مفيدة لأصحاب القرار حول موضوع الدراسة.

أهداف الدراسة

يعد مفهوم التنوع الثقافي مفهوماً مهماً يجب الاهتمام به على مستوى المجتمع أو الأفراد أو الشركات، لذا تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية الوعي بمفهوم التنوع ومعرفة أهم أبعاده خاصة، وهو يعد موضوع جديد حيث لم تتناول أي دراسة من قبل على حد علم الباحثين موضوع التنوع الثقافي في المجتمع السعودي من منظور إداري، إضافة إلى أن الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على مفهوم التنوع الثقافي وأثره على بعض أنماط السلوك من حيث التعاون والتنافس والفردية لدى العاملين، باعتبار أن التنوع الثقافي يؤثر على سلوك القوى العاملة في بيئة

البعض؛ بمعنى أن تقدم الفرد نحو تحقيق هدفه مرهون بعملية تحقيق أهداف الآخرين. أما في حالة التنافس فيدرك الأفراد أن أهدافهم مرتبطة بشكل سلبي ببعضها البعض؛ أي أن حركة الفرد نحو تحقيق هدفه قد تتعارض مع تحقيق الآخرين لأهدافهم. وأما في حالة الفردية فيدرك الأفراد أنه ليس هناك علاقة إيجابية أو سلبية بين أهدافهم، وبالتالي فإن تحقيق أي فرد لأهدافه لا يسهل ولا يعيق وصول الآخرين إلى أهدافهم.

خصائص سلوك (التعاون - التنافس - الفردية)

المساعدة المتوقعة والفعلية: يتصف سلوك التعاون بارتفاع درجة المساعدة والتهاusk بين الأفراد، بينما سلوك التنافس يتسم بانخفاض المساعدة والتهاusk فيما بينهم، وفي سلوك الفردية تسود العزلة وتغيب المساعدة فيما بينهم في سبيل انجاز الأهداف المحددة.

الاتصال والتأثير: يتميز سلوك التعاون بزيادة الاتصال بين الأفراد أثناء العمل، بينما في سلوك التنافس والفردية تقل عمليات الاتصال فيما بينهم. كما يتصف سلوك التعاون بأن الأفراد يبذلون الجهد معاً في الوصول إلى المعلومات والأفكار والآراء لتحقيق الهدف، بينما في حالة التنافس يبذل كل فرد أقصى جهد للحصول على المعلومات بمفرده وإنجاز الهدف الذي يزيد من فشل الآخرين. ومن ناحية التأثير يحاول الفرد في حالة التعاون بأن يؤثر إيجابياً في أفكار زملائه، بينما في حالة التنافس يحاول التأثير سلبياً في أفكارهم، من خلال تقديم معلومات خاطئة تعيق تقدمهم، وأما في سلوك الفردية فلا يحاول الفرد التأثير إيجاباً أو سلباً في زملائه، بل يسعى أن يكون مستقلاً عنهم، ولا يقيم أي علاقة معهم.

الصدقة والتأييد: يتسم سلوك التعاون بأن الأفراد يكونون أقل توتراً وخصومة مع الآخرين، وتزداد الثقة المتبادلة والشعور بالثقة بالنفس وتحقيق الذات وتقديرها. بينما يزداد التوتر والخصومة بين الأفراد في حالة التنافس وتنخفض الثقة بالنفس ويقل تقدير الفرد لذاته، وفي سلوك الفردية يتسم الأفراد بالانطواء وعدم تقبل الذات والخوف من التفاعل الايجابي أو السلبي مع الآخرين (Aljabri and Aldeeb, 1998) (Tjosvold, 1984).

التعليم، الدخل، الحالة الاجتماعية، الموقع الجغرافي، نوع العمل، الخبرة العملية كما أن هناك منظوران للتنوع الثقافي في المنظمات، وهما كما يلي: (١) مبدأ التماثل: وهو يعني أن الناس الذين ينتمون إلى عرقيات وديانات وخلفيات متعددة ينصهرون برغم ذلك في بوتقة واحدة تمثل ثقافة واحدة مشتركة داخل المنظمة. (٢) مبدأ التباين والاختلاف: ويعني أنه يمكن تحقيق التعاون والانسجام بين أصحاب الخلفيات المختلفة دون الانصهار في بوتقة واحدة، بمعنى أن الأفراد الذي يحملون ثقافات مختلفة في إطار المنظمة الواحدة ليس مطلوب منهم التماثل، بل تقبل واحترام ثقافة الآخرين العاملين معهم.

علاقة التنوع الثقافي بسلوك العاملين

يعرف السلوك بأنه "مجموعة من الأفعال والتصرفات والتغيرات وغير ذلك من الأنشطة التي يمارسها الإنسان داخل البيئة التي يعيش فيها، بقصد تحقيق حاجاته ورغباته" (النمر، ١٩٩٠م). أي أن السلوك الإنساني يتحدد تبعاً لتأثير قوى وعناصر ثقافية، بعضها يأتي من الخارج، أي من البيئة الاجتماعية المحيطة، حيث أن السلوك الوظيفي في أي مهنة لا ينشأ من العدم، وإنما يكون نتيجة لسبب ما، إما لتغيرات في ظروف الشخص الذاتية (تغيرات فسيولوجية أو سيكولوجية)، أو لتغيرات في ظروف البيئة المحيطة به، سواء كانت داخل المنظمة التي يعمل بها، أو خارجها، فالتغيير الفسيولوجي أو السيكولوجي قد يحدث حالة من عدم التوازن لدى الفرد، الأمر الذي يدعو لإتباع السلوك الذي يعيد إليه توازنه (المغربي، ١٩٩٥م).

ويمكن النظر إلى علاقة التنوع الثقافي بسلوك العاملين في المنظمات استناداً إلى نظرية (التعاون والتنافس والفردية)، وهي نظرية تم تطويرها بناءً على أفكار ليفين (Lewin) وغيره من الباحثين في مركز بحوث ديناميكية الجماعات التابع لمعهد "ماستيوسس" للتكنولوجيا. وقد طور دتش (Deutsh, 1949) تلك النظرية التي أشارت إلى نتائج سلوك التعاون والتنافس والعمليات التي تؤدي إليها. ففي حالة التعاون يدرك الأفراد أن أهدافهم مرتبطة بصورة إيجابية ببعضها

(الزمالة في نفس الفريق، التشابه في المهنة، نوع العمل) أكثر من عوامل ثقافية كالسن، أو الانتماء إلى موطن واحد أو قرابة معينة. كما وجد أن الأفراد المنتمين إلى نفس المنطقة الجغرافية أكثر ميلاً للتعاون والترابط من العمال المنتمين إلى مناطق جغرافية مختلفة، وذلك قد يعود إلى وجود ظروف حياة مشتركة ومصير واحد.

واجري حريم والساعد دراسة (٢٠٠٦م) هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تبادل الموارد بين العاملين وفي بناء المعرفة التنظيمية، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد كأحد مظاهر التعاون كان أعلى من المتوسط بقليل. وأن الثقافة تؤثر في مستوى تبادل الموارد ولكن بدرجات متفاوتة. كما تبين أن مستوى تبادل الموارد يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر، في حين كان تأثير الجنس والحالة الاجتماعية ضعيفاً في تبادل الموارد.

وكذلك أجرى الطراونة، والصريرة دراسة (٢٠٠٠م) هدفت إلى توضيح أولوية القيم لدى الموظفين في الإدارات الحكومية في مدينة الكرك بالأردن، وكان من أبرز النتائج اختلاف ترتيب أولوية القيم بين الذكور والإناث، ولم يتضح وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية على أولوية القيم للموظفين من سكان المدن وسكان الريف العاملين في الإدارات الحكومية.

وهدف دراسة أجراها الديب، والجبري (١٩٩٤م) إلى التعرف على الاتجاه الإنشائي للتعاون والتنافس والفردية لدى التلاميذ في مراحل عمرية وثقافية مختلفة، وقد استنتج الباحثان أن تلاميذ الحضر لديهم اتجاه تعاوني أكثر من تلاميذ الريف، وأن متوسط الاتجاه نحو التعاون يزداد بزيادة العمر الزمني، وأن سلوك التعاون بين الإناث أعلى منه لدى الذكور. وأن الذكور (ريف وحضر) لديهم اتجاه للتنافس أكثر من الإناث في جميع المراحل العمرية، وأن أبناء الريف من الجنسين مع التقدم بالعمر يقل الاتجاه لديهم نحو الفردي.

كذلك أجرى (Cox, Lobel and McLeod) عام (١٩٩٠م) دراسة معملية سعت إلى فحص آثار الاختلافات في الأنماط العرقية في السلوك التعاوني والتنافسي والفردي على مهام المجموعة. وقد أيدت نتائجها الفرضية القائلة إن

وسلوكيات التعاون والتنافس تعتمد على أربعة اعتبارات وهي: أن سلوك التعاون والتنافس تبني استجابته داخل النظام الإنشائي تبعاً للموقف القائم، أن سلوك التعاون والتنافس هو في حد ذاته عادة تترسخ بواسطة طرق التعلم المختلفة، أن البناء الاجتماعي هو العامل الديناميكي الأعظم الذي يتحكم في كيفية تعامل الأفراد مع الآخرين في المجتمع، أن نظام التعليم يمثل عاملاً مؤثراً في نوع السلوك.

الدراسات السابقة

دراسة (kim and oters, 2015) والتي هدفت بشكل أساسي إلى التعرف على أثر التنوع الثقافي في المنظمات على مستوى الالتزام التنظيمي وسلوك العاملين والأداء الوظيفي لهم، كما حاولت الدراسة التعرف على تأثير ممارسات إدارة التنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي ودراسة الفروق بين الجنسين في ذلك، وقد توصلت الدراسة إلى عدم فروق بين الجنسين في الأداء والالتزام التنظيمي والسلوك في ظل وجود التنوع الثقافي كما أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين التنوع الثقافي في المنظمات والأداء وسلوك الأفراد فيها كما أوصت الدراسة المنظمات بضرورة الاهتمام بعامل التنوع الثقافي لما له من أثر كبير في أداء العاملين وسلوكهم.

دراسة (Brunow and Blien, 2014) هدفت إلى التعرف على مستوى التنوع الثقافي داخل المنظمات وأثره على الأفراد وأدائهم لوظائفهم المختلفة، وما هو دور التنوع الثقافي في حل الصراع بين الأفراد والتأثير في سلوكهم بالإضافة إلى التعرف على دور التنوع التنظيمي في حل المشكلات داخل المنظمة والتقليل منها، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تتوفر فيها التنوع الثقافي يوجد فيها نسبة أقل من المشكلات عند مقارنتها بالمنظمات التي لا يوجد فيها تنوع ثقافي كما بينت نتائج الدراسة أن التنوع الثقافي يساهم في تعزيز الإنتاجية لدى الأفراد وزيادة التفاعل بين الموظفين.

أما دراسة الأزهر (٢٠٠٩م) فهذهت إلى التعرف على العناصر الاجتماعية والثقافية المحلية وبيان دورها في تفسير سلوك العاملين. وقد توصلت إلى نتائج أهمها: أن تعاون وتضامن العمال فيما بينهم يقوم أساساً على اعتبارات مهنية

جدول (١). توزيع أفراد عينة الدراسة.

خصائص العينة	التصنيف	التكرار	النسبة
العمر	من (٢٥-٢٠) سنة	١١	٧,٣
	من (٣٠-٢٦) سنة	٥١	٣٤
	من (٣٥-٣١) سنة	٥٢	٣٤,٧
	من (٤٠-٣٦) سنة	٢٤	١٦
	فوق اربعين سنة	١٢	٨
الجنس	ذكر	١٢٧	٨٤,٧
	أنثى	٢٣	١٥,٣
المستوى التعليمي	الثانوية العامة	١٣	٨,٧
	بكالوريوس	١٠٠	٦٦,٧
	ماجستير	٢٧	١٨
	أخرى	١٠	٦,٧
سنوات الخبرة	اقل من سنة	١٤	٩,٣
	من ١ إلى ٥ سنوات	٣٤	٢٢,٧
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٤٦	٣٠,٧
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٦	٣٧,٣

تحليل أداة القياس

تم احتساب معامل ثبات الاستبانة (الاعتمادية) من خلال تطبيق معادلة Cronbach's Alpha للتأكد من مدى اعتمادية الاستبانة، وفيما يلي جدول يبين معاملات ثبات كرونباخ ألفا.

جدول (٢). معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة.

معامل الثبات	عدد الفقرات
٠,٨٧	٣٤

تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تم استقصاء آراء عينة الدراسة من خلال الاستبانة وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لاستجابات أفراد الدراسة حول المحاور الفرعية الثلاثة وعلى النحو التالي:

سلوك التعاون لدى العاملين في الشركة

يتضح من الجدول (٣) أدناه أن محور (سلوك التعاون لدى العاملين في الشركة) قد حصل على متوسط حسابي عام (١١, ٤)، وهو يشير إلى خيار (الموافقة) وفق مقياس الدراسة،

المجموعة المكونة من أفراد ينحدرون من أعراق معينة تؤكد تقاليدنا الثقافية على الجماعية، يظهر سلوكاً تعاونياً فيما بينهم أكثر من المجموعات التي تؤكد تقاليدنا الثقافية على الفردية. وهذا يؤكد دعم الجماعة لثقافتها السائدة.

وهذا ما تؤكدته دراسة على الكنز وآخرون (١٩٨٢م) بعنوان "الصناعة والمجتمع" والتي استهدفت استعراض الظروف الاجتماعية الخارجية لعمال الصناعة وآثارها على سلوك العاملين داخل التنظيم، والتي انتهت إلى أن العمال من ذوي الأصول الريفية يحتفظون بعقليتهم التقليدية وعدم اندماجهم ضمن النسق الصناعي في أماكن لعمل، وصعوبة تقبلهم للقيم الحضرية التي تسود مجتمع المدينة.

نجد أن الدراسات السابقة اتفقت على وجود تأثير لتنوع خصائص الأفراد سواء من حيث العمر أو الجنس أو البيئة التي ينتمون إليها على سلوكياتهم وتصرفاتهم، وهذا يبين أهمية دراسة جانب التنوع الثقافي بأبعاده المختلفة.

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة المياه الوطنية بمقرها الرئيسي بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٣٠٠) موظف، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع الموظفين وهم ٣٠٠ موظف كما تم استرجاع ١٥٠ استبانة صالحة للتحليل. وقد تم بناء أداة الدراسة الاستبانة بناء على الدراسات السابقة التي تم ذكرها في الدراسات السابقة كما تم التطوير على بعض الفقرات.

أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الأولية من خلال تطوير استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة وقد تكونت من جزأين: الأول تضمن المتغيرات الديموغرافية، والثاني اشتمل على محاور سلوك العاملين (التعاوني، التنافسي، الفردي)، كما اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لجمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والدوريات والكتب.

سلوك الفردية لدى العاملين في الشركة

يتضح من الجدول (٥) أدناه أن محور سلوك الفردية بين العاملين في الشركة، قد حصل على متوسط حسابي عام (٢,٣٧)، وهو يشير إلى خيار (غير موافق) وفق مقياس الدراسة، مما يعكس التصور السلبي للأفراد عن جوانب سلوك الفردية لدى العاملين، وكانت أبرز العبارات التي لم يوافق عليها معظم أفراد الدراسة مرتبة من حيث المتوسط الحسابي كالتالي: (احتفظ بالمعلومات الجديدة لنفسني ولا أشارك بها الآخرين بمتوسط حسابي (١,٧٧) - أحب العمل بمفردي لأنني أفضل من الآخرين بمتوسط حسابي (١,٩١) - مستواي الاجتماعي يجعلني أفضل العمل الفردي بمتوسط حسابي (٢,٠٩).

العلاقة بين التنوع الثقافي وسلوك العاملين في الشركة

تم استخدام معامل الارتباط بهدف الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين أبعاد التنوع الثقافي وسلوك العاملين في الشركة بأبعاده الثلاثة، وعلى النحو التالي:

مما يعكس التصور الايجابي النسبي للأفراد عن الجوانب المختلفة لمفهوم التعاون لدى العاملين في الشركة. وقد كانت العبارات التالية الأعلى ترتيباً: (أن التعاون مع الآخرين في العمل ذو قيمة عالية، أفضل العمل مع أفراد على درجة كبيرة من المعرفة والاطلاع، الإنجاز في العمل يتم من خلال الانسجام والتعاون مع الآخرين، أتطلع دائماً إلى مساعدة الآخرين عند تنفيذ عمل ما).

سلوك التنافس لدى العاملين في الشركة

يتضح من الجدول (٤) أدناه أن محور (سلوك التنافس لدى العاملين في الشركة) قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (٣,٥٠)، وهو يشير إلى خيار (موافق) وفق مقياس الدراسة. مما يعكس التصور الايجابي النسبي للأفراد عن الجوانب المختلفة لمفهوم التنافس لدى العاملين في الشركة، وكانت العبارة "تنوع خبرات ومهارات الأفراد يزيد من المنافسة في العمل" هي الأعلى تكراراً، وعبارة "احتفظ بالمعلومات الجديدة لنفسني ولا أشارك بها الآخرين" هي الأقل تكراراً.

جدول (٣). استجابات العينة نحو السلوك التعاوني.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	التعاون مع الآخرين في العمل ذو قيمة عالية	٤,٧٧	٠,٤٥١	١
٢	تسهم خبراتي ومعارفي بشكل كبير في تعاوني مع الآخرين	٤,٣٧	٠,٦٧	٦
٣	لا تؤثر الخلفيات الثقافية للآخرين في عملي معهم	٣,٤١	١,٠٩٤	١٣
٤	هناك معايير شخصية تتحكم في تعاوني مع الآخرين	٣,٤٨	٠,٩٦	١٢
٥	الإنجاز في العمل يتم من خلال الانسجام والتعاون مع الآخرين	٤,٥١	٠,٦٥٣	٣
٦	من الضروري أن أستطيع التوفيق بين اهتماماتي واهتمامات الآخرين	٣,٨٧	٠,٩٤٦	٩
٧	رغم الاختلافات بين العاملين هناك انسجام وتعاون بيننا	٣,٧٣	٠,٧٧٤	١٠
٨	اعبر عن رأيي وأفكاري بحرية مع جميع العاملين	٣,٦٧	٠,٩٦٦	١١
٩	استمع للآخرين بحماس وأؤيد الأفكار الجيدة التي تطرح من قبلهم	٤,٣٨	٠,٦٣١	٥
١٠	أفضل العمل مع أفراد على درجة كبيرة من المعرفة والاطلاع	٤,٥٧	٠,٦٣٩	٢
١١	أتطلع دائماً إلى مساعدة الآخرين عند تنفيذ عمل ما	٤,٣٩	٠,٦٨٣	٤
١٢	أسعى إلى إيصال أفكاري للجميع بطرق مختلفة	٤,٢٥	٠,٦٩٧	٧
١٣	أتقبل نقد الآخرين واشرح لهم وجهة نظري بسهولة	٤,١٦	٠,٧٦٩	٨
	المتوسط العام	٤,١١	٠,٣٧	

جدول (٤). استجابات العينة نحو السلوك التنافسي.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تسهم خبراتي ومعارفي بشكل كبير في العمل	٣,٨٣	٠,٨٠	٦
٢	أعتمد على نفسي ولا أطلب مساعدة	٣,٠٥	١,٠٤	٩
٣	أحب أن أتفوق على الآخرين في العمل	٣,٩٥	٠,٩٥	٤
٤	يزيد تنوع خبرات ومهارات الأفراد من المنافسة في العمل	٤,٢٧	٠,٧٧	١
٥	أحرص ألا يعرف الآخرون عن طريقة أدائي لعملي	٢,١٢	١,٠٩	١١
٦	أسعى لتطوير نفسي وزيادة معارفي حتى أتفوق على الآخرين	٤,٠٩	٠,٩٨	٢
٧	أحتفظ بالمعلومات المهمة في العمل لنفسي دون مشاركة الآخرين بها	٢,١٣	١,١١	١٠
٨	أحب أن يتميز العمل الذي أقوم به	٤,٠٤	٠,٨٨	٣
٩	أسلوب التنشئة الاجتماعية يحدد مستوى ودرجة التنافس بين الأفراد	٣,٨١	١,٠٣	٧
١٠	أفضل العمل في المهام التي تتطلب قدراً عالياً من المنافسة	٣,٩٣	٠,٨٧	٥
١١	أقارن دائماً بين عملي و عمل الآخرين	٣,٢١	١,٠٨	٩
المتوسط العام		٣,٥٠	٠,٥٤	

جدول (٥). استجابات العينة نحو السلوك الفردي.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أحب العمل بمفردي لأنني أفضل من الآخرين	١,٩١	٠,٩٢	٩
٢	النقاش مع الآخرين يزيد الأمور تعقيداً ولا يفيد	٢,١١	١,٠٥	٧
٣	أشعر أنني كفاء في العمل عندما أعمل مستقلاً ودون منافسة	٢,٥٣	١,١٥	٣
٤	الاختلاف بين خصائص العاملين	٢,٨١	١,١٠	٢
٥	مستواي الاجتماعي يجعلني أفضل العمل الفردي	٢,٠٩	١,٠١	٨
٦	العمل الفردي يساعد على أن يتم العمل بالطريقة التي تتناسب مع مستواي	٢,٥١	١,١٩	٤
٧	لا أشعر بالحماس للعمل مع أفراد يختلفون عن ثقافتي	٢,٣٩	١,١٢	٥
٨	أفضل أن يتم تقييم عملي دون مقارنتي بالآخرين	٣,٥٩	١,٢٧	١
٩	العمل الفردي يزيد من معلوماتي أكثر من العمل التعاوني أو التنافسي	٢,١٣	١,٠٧	٦
١٠	أحتفظ بالمعلومات الجديدة لنفسي ولا أشارك بها الآخرين	١,٧٧	٠,٩٧	١٠
المتوسط العام		٢,٣٧	٠,٧١	

يلاحظ وجود علاقة ارتباطية ضعيفة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، حيث بلغ معامل الارتباط (-) (٠,١٧٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٢٨)، أي أنه كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية كلما قل التنافس بين العاملين والعكس، كما يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط ضعيفة بين بقية عناصر التنوع الثقافي (العمر، المنطقة التابع لها، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة، الاحتكاك بيئة مختلفة، المستوى المعيشي، العمل) وسلوك التنافس بين العاملين، حيث لا يوجد علاقة ارتباطية بين بقية عناصر التنوع الثقافي السابقة

العلاقة بين التنوع الثقافي وسلوك التنافس بين العاملين يتضح من الجدول (٦) أدناه أن النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين مكان الميلاد وسلوك التنافس بين العاملين؛ حيث أن معامل الارتباط (-) (٠,١٩٥) عند مستوى دلالة (٠,٠١٧)، أي كلما توفرت فيه الإمكانيات المادية وتحسنت الظروف المعيشية في مكان الميلاد كلما قل التنافس بين العاملين والعكس. كما تبين من الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرتبة الوظيفية وسلوك التنافس بين العاملين؛ حيث

بلغ (-١,٦٨, ٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة كلما قلت سلوكيات الفردية. كما تبين من الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين الجنس وسلوك الفردية لدى العاملين حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١٨٤) عند مستوى دلالة (-٠,٢٤, ٠)، كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين نوع العمل وسلوك الفردية حيث أن معامل الارتباط (٠,٢٠٦) عند مستوى دلالة (-٠,١١, ٠)، أي أن القياديين هم أكثر ممارسة للفردية من المستويين الإشرافي والتنفيذي، كذلك تبين وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين المرتبة الوظيفية وسلوك الفردية حيث أن معامل الارتباط (-٠,٢٧٣, ٠) عند مستوى دلالة (-٠,٠٠١, ٠)، أي أنه كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية للعاملين كلما قلت حالة الفردية لديهم، ويتضح أيضاً أن معاملات الارتباط ضعيفة بين باقي عناصر التنوع الثقافي (العمر، مكان الميلاد، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الاحتكاك ببيئة مختلفة، المستوى المعيشي) وسلوك الفردية، حيث لا يوجد علاقة ارتباطية بين بقية عناصر التنوع الثقافي السابقة والفردية لدى العاملين لكون مستوى الدالة الإحصائية لها أكبر من (٠,٠٥).

جدول (٨). معامل ارتباط بيرسون لعناصر التنوع الثقافي والفردية بين العاملين.

عناصر التنوع الثقافي	معامل الارتباط	الدلالة (sig)
العمر	-٠,٠٨	٠,٣٠
مكان الميلاد	-٠,٠٨	٠,٣١
المنطقة التابع لها	-٠,٠٣	٠,٦٣
الجنس	*٠,١٨٤	٠,٠٢
الحالة الاجتماعية	٠,٠١	٠,٨١
المستوى التعليمي	-٠,٠٦	٠,٤٤
الخبرة	*-٠,١٦٨	٠,٠٣
البيئة	-٠,٠٤	٠,٦١
المستوى المعيشي	٠,٠٢	٠,٨٠
نوع العمل	**٠,٢٠٦	٠,٠١
المرتبة الوظيفية	*-٠,٢٧٣	٠,٠٠١

والتنافس لدى العاملين لكون مستوى الدالة الإحصائية لها أكبر من (٠,٠٥).

جدول (٦). معامل ارتباط بيرسون لعناصر التنوع الثقافي وسلوك التعاون بين العاملين.

عناصر التنوع الثقافي	معامل الارتباط	الدلالة (sig)
العمر	-٠,٠٥	٠,٥٠
مكان الميلاد	*-٠,١٩	٠,٠١
المنطقة التابع لها	-٠,٠٢	٠,٧٢
الجنس	-٠,٠٤	٠,٦٢
الحالة الاجتماعية	٠,٠٨	٠,٢٨
المستوى التعليمي	-٠,٠٧	٠,٣٤
الخبرة	-٠,١٣	٠,١١
البيئة	-٠,١١	٠,١٤
المستوى المعيشي	-٠,٠١	٠,٨٨
نوع العمل	٠,٠٦	٠,٤١
المرتبة الوظيفية	*-٠,١٧	٠,٠٢

العلاقة بين التنوع الثقافي وسلوك التعاون بين العاملين

جدول (٧). معامل ارتباط بيرسون لعناصر التنوع الثقافي وسلوك التنافس بين العاملين.

عناصر التنوع الثقافي	معامل الارتباط	الدلالة (sig)
العمر	٠,١٠	٠,١٩
مكان الميلاد	-٠,٠٥	٠,٤٧
المنطقة التابع لها	٠,٠٥	٠,٤٩
الجنس	-٠,٠٨	٠,٢٨
الحالة الاجتماعية	-٠,٠٥	٠,٤٨
المستوى التعليمي	٠,٠٠	٠,٩٣
الخبرة	٠,٠٢	٠,٧٨
البيئة	٠,٠٩	٠,٢٦
المستوى المعيشي	-٠,١٣	٠,١٠
نوع العمل	-٠,١١	٠,١٦
المرتبة الوظيفية	٠,٠٥	٠,٥٢

العلاقة بين التنوع الثقافي وسلوك الفردية بين العاملين

أظهرت النتائج في الجدول (٨) أدناه وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين الخبرة وسلوك الفردية بين العاملين حيث أن معامل الارتباط

٣- العمل على حشد الدعم والتأييد من الإدارة العليا لبرامج إدارة التنوع، ومشاركة جميع العاملين في هذه البرامج.

٤- طرح مفهوم التنوع الثقافي في مراكز البحث العلمي والجامعات وعقد المزيد من المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل لمناقشة قضايا وأبعاد هذا الموضوع.

٥- إجراء مزيد من الدراسات في مجال التنوع الثقافي مثل: الاختلافات الفردية والثقافية للعاملين ومدى تأثيرها على القدرة التنافسية للمنظمات - مقارنة لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات نحو إدارة التنوع - دراسة أبعاد محددة للتنوع الثقافي داخل بيئة العمل المحلية.

المراجع

المراجع العربية

الأزهر، العقبي. (٢٠٠٩م). القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة قسنطينة.

تياشيف، نيقولا. (١٩٩٠م). نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمود عوده وآخرون، الإسكندرية: دار المعرفة.

الجبري، أساء؛ والديب، محمد. (١٩٩٨م). سيكولوجية التعاون والتنافس والفردية. القاهرة: عالم الكتب.

حريم، حسين. (٢٠٠٣م). السلوك التنظيمي، عمان: دار الحامد.

حريم، حسين؛ والساعد، رشاد. (٢٠٠٦م). أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج(٢)، ع(٢).

حمودة، عبد الناصر. (٢٠٠٥م). إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الديب، محمد؛ والجبري، أساء. (١٩٩٤م). الاتجاه الإنمائي للتعاون والتنافس والفردية لدى التلاميذ في مراحل تعليمية وثقافية مختلفة. القاهرة: رابطة التربية الحديثة، مج(١٠) ج(٧٠)، صص ١٢٦-١٦٨.

النتائج

توصلت الدراسة للعديد من النتائج وهي:

١- لم يتضح وجود علاقة بين أبعاد التنوع الثقافي وسلوك التعاون بين العاملين في الشركة.

٢- اتضح وجود علاقة ارتباطية ضعيفة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين مكان الميلاد والسلوك التنافسي، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرتبة الوظيفية وسلوك التنافس لدى العاملين في الشركة.

٣- اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الجنس وسلوك الفردية، وكذلك علاقة ارتباط معنوية ضعيفة سالبة بين الخبرة وسلوك الفردية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة موجبة بين نوع العمل وسلوك الفردية، وأخيراً وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة سالبة بين المرتبة الوظيفية وسلوك الفردية بين العاملين لدى الشركة.

٤- وجود اتجاه إيجابي عام مرتفع نسبياً لدى أفراد الدراسة نحو مفهوم التعاون والتنافس، وكذلك بروز اتجاه سلبي نحو سلوك الفردية بشكل عام، ويرجع ذلك للعقيدة الإسلامية التي تحكم السلوك العام للأفراد في المجتمع السعودي.

٥- ينخفض سلوك الفردية مع ازدياد الخبرة في العمل كنتيجة طبيعية لانعكاس الشعور بالانتماء إلى المنظمة الذي يزداد مع ازدياد سنوات الخبرة في العمل، وكذلك عامل الثقة بالنفس كلما ازدادت الخبرة.

٦- يزداد السلوك الفردي لدى القياديين بصورة أكبر مما هو لدى التنفيذيين وهذا يرجع إلى طبيعة مهام كل منهما.

٧- تقل سلوكيات الفردية كلما قلت المرتبة الوظيفية وهذا يدل على ترابط وتماسك الفئات في الدرجات الأدنى نتيجة لطبيعة أعمالهم المتشابهة.

التوصيات

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

١- التركيز على قضية التنوع في الثقافات داخل المنظمات وحماتها من خلال تدريب القيادات الإدارية على أساليب ومهارات إدارتها بكفاءة.

٢- الاهتمام بعامل التفاعل بين الموظفين واثارة التنافس بينهم لما له من أثر كبير في تحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم.

المراجع الأجنبية

- الطبال، عبد الله. (٢٠١١م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية، مجلة المدير الناجح: جمعية إدارة الأعمال العربية.
- الطراونة، تحسين؛ والصريرة، أكثم. (٢٠٠٠م). أهمية ترتيب أولوية القيم لدى الموظفين في الإدارات الحكومية في الكرك، مجلة أبحاث مؤتة، م(٥)ع(٢).
- غيث، محمد عاطف. (١٩٧٦م). علم الاجتماع، القاهرة: دار المعارف.
- قاموس العلوم الاجتماعية.
- الكيال، تهاني. (١٩٩٧م). الثقافة والثقافات الفرعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- مرسي، سوسن عبد الحميد. (٢٠١٠م). التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على استراتيجيات التنمية البشرية، مجلة البحوث الإدارية.
- المغربي، كامل محمد. (١٩٩٥م). السلوك التنظيمي. (ط٢). عمان: دار الفكر.
- مقدم، عبد الحفيظ. (١٩٩٢م). المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، ص١٧.
- النمر، سعود. (١٩٩٠م). السلوك الإداري. الرياض: مكتبة جرير.
- Ali El-Kene, Said Chikhi. (1982). Djamel Guerid - Industrie et société -SNS 1978, Alger.
- Cox, T., Label S. and McLeod P.(1991).Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task. Academy of Management Journal, 34:827-847.
- Hye Kyoung Kim Ung Hee Lee Young Hyung Kim , (2015),"The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture", Career Development International, Vol. 20 Iss 3 pp. 259 - 272
- Stephan Brunow Uwe Blien , (2014),"Effects of cultural diversity on individual establishments", International Journal of Manpower, Vol. 35 Iss 1/2 pp. 166 - 186
- Tjosvold, D (1984).Cooperation Theory and Organizations. Human Relations, 37:743-767.
- Yang, Yang. (2005). developing cultural diversity Advantage: The Impact of Diversity Management Structures, Academy of Management Conference.

THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL DIVERSITY AND WORKERS BEHAVIOR: A FIELD STUDY ON WORKERS OF NATIONAL WATER COMPANY IN RIYADH

Abdulrahman A. Alshammari

*Assistants Professor
KSU*

Huda A. Alshamsan,

*Graduate Student
KSU*

(Received 29 / 2 / 1437 H, Accepted for Publication 24 / 8/ 1437 H)

Keywords: Culture, Diversity, Workers' Behavior, competitiveness, Cooperation, and individualism.

Abstract. This study aimed to identify the concept of cultural diversity and the most important dimensions, and to know the nature of the relationship between cultural diversity and behavior of employees in terms of cooperation and competition and individualism. The study population consists of all workers in the National Water Company in Riyadh, where the number is (300) employees. The descriptive survey method was used, and the questionnaire was used as a tool for data collection.

The results showed that there is a diversity among employees of the company in terms of personal and cultural characteristics, and that workers have a strong tendency in some cooperative and competitive behavior is greater than the individual behavior. The study also showed there was no correlation between the dimensions of cultural diversity and the behavior of cooperation among workers. While the study revealed a significant correlation between place of birth and competitive behavior, however, this relationship is weak and negative, As well as the existence of a correlation between moral sex and individual behavior which is positive but weak. The study also showed significant correlation between years of experience and individual behavior that is weak and negative. In addition, the presence of a significant correlation between action and individualism. Finally, the study showed the existence of a correlation between moral position rank and individual behavior, which is negative and weak.

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمنية

سامي أحمد الضالعي

باحث دكتوراه في إدارة الأعمال

جامعة تعز - اليمن

عبد الله أحمد العولقي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة إب - اليمن

(قدم للنشر في ٤/٥/١٤٣٧هـ، وقبل للنشر في ٤/٤/١٤٣٨هـ)

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

ملخص البحث. اهتم هذا البحث بتحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية اليمنية، ولتحقيق ذلك، فقد تم اختيار عينة قوامها ٣٣٥ مدير، في المراكز الرئيسة للبنوك التجارية، وكافة الفروع التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء، ومحافظه تعز، ومحافظه إب، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك. وبينت النتائج وجود اختلاف متمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة، من حيث درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وتحقيق الميزة التنافسية، كما بينت النتائج وجود علاقة معنوية بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية مأخوذة بصورة إجمالية، وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، وميزة التمايز) على حدة.

(١) مقدمة

لقد ازدادت الحاجة إلى المعرفة وإدارتها نتيجة عوامل عدة، منها التطورات السريعة في تقنية المعلومات، التي جعلت عملية تبادل المعلومات والخبرات أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد بشبكات إلكترونية تساعدهم على تبادل المعلومات والخبرات، وسعي المنظمات لتكون منظمات متعلمة، يتولى المديرون فيها إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تحقق إيجاد المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، إضافة إلى عولمة الأعمال، وزيادة حدة المنافسة، وحرية حركة قوة العمل، وهذا ما أوجد مشكلات استمرارية المعرفة للمنظمة، وأدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بالمعرفة، وضرورة إدارتها وتوجيهها بشكل سليم يؤمن للمنظمة

تعد المعرفة مورداً رئيساً من موارد الإنتاج، ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية، ومصدراً لإنشاء الثروة في ظل اقتصاد المعرفة، والمورد الأكثر أهمية وقيمة من عوامل الانتاج الأخرى، فالمعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في اقتصاد المعرفة، الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساسي فيه هو رأس المال والموارد الطبيعية أو العمل بل المعرفة، حيث يقوم رجل المعرفة بدور محوري فيها، فالمعرفة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، لأنها صعبة التقليد، ولأنها مترسخة في تاريخ وثقافة المنظمة، وتمكنها من تقديم منتجات وخدمات فريدة.

ويصفها (Anh et al, 2006) أنها المحصلة المرسومة من المعلومات بعد ربطها بمعلومات أخرى ومقارنتها بما هو معروف حالياً، فهي تبني على المعلومات السابقة والخبرات والبدييات والفهم. ويتفق أغلب الباحثين في تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، باعتبار هذا التصنيف هو أساس التحول للمعرفة بين الأفراد وتقاسمها وإنشائها (الصالح، ٢٠٠٨)، ويرى (Hislop, 2005) أن المعرفة الصريحة موضوعية ويمكن كتابتها وترميزها وتوثيقها ويسهل مشاركتها وتداولها بين الأفراد، بينما المعرفة الضمنية ذاتية وشخصية وغير مرمزة وتقوم على الخبرة والممارسة ويصعب مشاركتها وتداولها بين الأفراد. وتحتاج المنظمة إلى المعرفة الضمنية والصريحة، وكلاهما يعطي القيمة الإضافية لها (عبدالسميع، ٢٠١٢، Nafie, 2014). وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة احد أهم عناصر عملية تكوين وإنتاج وخلق المعرفة التنظيمية، من خلال فتح قنوات الاتصال بين أفراد المنظمة وإشاعة مناخ إيجابي لتحويل المعتقدات والمدرجات والقيم التي يخلطونها بداخلهم إلى كلمات وتعبيرات معلنة، يمكن تداولها فيما بينهم ونشرها في أرجاء المنظمة، بما يؤدي إلى تكوين معرفة مشتركة تنعكس في النهاية على عمليات المنظمة ونظمها ومنتجاتها وخدماتها (السلمي، ٢٠٠٨، عياد، ٢٠١١).

(٢, ١, ٢) مفهوم إدارة المعرفة

ورغم تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها، حيث يلاحظ أنه ليس هناك تعريف واحد شامل وواسع ومتفق عليه لإدارة المعرفة، حيث يعرفها (Basuki et al, 2013) أنها عملية جمع وخلق المعرفة وتسهيل التشارك فيها بحيث يمكن تطبيقها في عموم المنظمة، ويعبر عنها كل من (Obeidat et al, 2014) أنها عملية توليد المعرفة واكتسابها واستخدامها والمشاركة فيها بفاعلية لتعزيز تعلم المنظمة وتحسين أدائها ويعرفها (Dalkir, 2005) بأنها التنسيق المدروس والمنظم للأشخاص والتكنولوجيا والبناء التنظيمي في المنظمة، من أجل إضافة القيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار، ويتحقق هذا التنسيق من خلال توليد المعرفة والمشاركة فيها وتطبيقها، وأيضاً من خلال تقديم

الاستثمار الأمثل للمعرفة، وزيادة قدرتها على مواجهة تلك التحديات بكفاءة وفاعلية. وبالرغم من تأكيد أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إلا أن عدداً قليلاً من الدراسات تناولت طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال العربية.

واستناداً لما سبق، فإن البحث يسعى لتحديد مدى وجود اختلاف جوهري بين البنوك التجارية اليمنية (عام، وخاص) من حيث درجة ممارسة إدارة المعرفة، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية، وفحص طبيعة العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة في البنوك التجارية اليمنية وتحقيق الميزة التنافسية.

(٢) الإطار النظري

(٢, ١) إدارة المعرفة

(٢, ١, ١) مفهوم المعرفة

لغرض توضيح مفهوم المعرفة ينبغي أن يتم الإشارة إلى المفاهيم الأخرى المرتبطة بهذا المفهوم، وهي البيانات والمعلومات ثم المعرفة (سلان، ٢٠٠٩، Bourini et al, 2013). حيث تعرف البيانات بأنها حقائق خام غير منظمة ليس لها معنى، وتعرف المعلومات بأنها بيانات تم معالجتها وتنظيمها. بحيث يكون محتواها مناسب لاستخدامات معينة (Faucher et al, 2008)، أما المعرفة فهي عبارة عن معلومات تم تفسيرها وإعطاؤها معنى، بحيث أصبحت مفيدة لحل مشكلة أو اتخاذ قرار، فالمعرفة هي الناتج المباشر لفهم محتوى المعلومات مما يضيف لها قيمة يمكن أن تسهم في فعالية صنع القرار (كراسنة، و خليل، ٢٠٠٩، إسماعيل، ٢٠١٣، Nafei, 2014) والمعرفة في مستوى الفكر هي أعلى من البيانات والمعلومات التي تقوم عليها، ويمكن استعمالها لاستنتاج معلومات جديدة ومعرفة جديدة، وهي جزء من خبرة مستخدمها في حل المشكلات (Goodluck, 2011). ويعرف (الصالح، ٢٠٠٨) المعرفة بأنها نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار تطبيقها وممارستها، مما يؤدي إلى الخبرة التي تقود للحكمة والتي تؤدي إلى حسن التقدير والقرارات الأكثر عقلانية.

(Gultekin, 2009) أن توليد المعرفة هي عملية توليفية، من خلال تفاعل المنظمة مع الأفراد والبيئة لتجاوز المشكلات الناشئة التي تواجه المنظمة، حيث إن الربط بين العاملين والهيكل، يجعل عمليات المعرفة تحدث، نتيجة التفاعل الديناميكي والترابط، من المستوى الفردي إلى الاجتماعي، ويستند خلق المعرفة على تفاعل الأفراد لتبادل معرفتهم، وتوجد المعرفة لحل المشكلات.

ويشير (Nonaka et al, 2000) إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، لذلك يجب على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة، التي يقوم الأفراد بها، وتوفر البيئة المناسبة لهم، وعليه فإن عملية توليد المعرفة يجب فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة، التي يتم توليدها على يد الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة، من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة (حجازي، ٢٠٠٥)، وقدم Nonaka نموذجاً خاصاً لتوليد المعرفة التنظيمية، حيث يتم توليد المعرفة من خلال التفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث توجد حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الضمنية والصريحة، ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة، تؤدي إلى توليد المعرفة الجديدة.

(ب) مشاركة المعرفة:

بغير مشاركة المعرفة لا تستطيع المنظمة أن تحقق الميزة التنافسية الكاملة، من استشارتها في اكتساب وخلق المعرفة، وإذا لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء، فلن تولد عائداً مقابل التكلفة (الزعيبي، الزيدي، ٢٠١٢)، فالمعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، فهي تنمو وتتعاظم لدى كل منهم (الذنيبات، وآخرون، ٢٠١١)، فمشاركة المعرفة أمر ضروري للمنظمة التي ترغب في زيادة مواردها الأكثر قيمة للحصول على الميزة التنافسية (بلال، ٢٠٠٩). وتعرف مشاركة المعرفة أنها العملية التي يتعلم بها الأفراد من بعضهم البعض (Florence, 2008)، ويعبر عنها (Dalkir, 2005) أنها عملية تداول المعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب للقيام بمهام جوهرية.

الدروس القيمة التي يتم تعلمها والاستفادة من أفضل الممارسات في ذاكرة المنظمة من أجل رعاية التعلم التنظيمي المستمر. ويرى الباحثان أنه يمكن تعريف إدارة المعرفة أنها الجمع المنظم للمعرفة الصريحة والضمنية، من مصادر المنظمة الداخلية والخارجية، والعمل على خلق معرفة جديدة ونشرها وتوزيعها والمشاركة بها وتطبيقها واستشارتها، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

(٣, ١, ٢) عمليات المعرفة

من خلال مراجعة أدبيات الدراسة، نجد أن هناك تبايناً بين الباحثين في تحديد عدد عمليات المعرفة وترتيبها ومسمياتها، ولأغراض هذا البحث فإن الباحثين يتفقان مع كلٍّ من (Findikli et al, 2015, Chen and Huang, 2009) في تحديد عمليات المعرفة في توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، التي شملتها الدراسة التطبيقية، كما يأتي:

(أ) توليد المعرفة:

رغم اتفاق العديد من الباحثين على هذه العملية، إلا أنهم أطلقوا عليها العديد من التسميات، مثل خلق المعرفة، واكتسابها، وإنشائها، وتطويرها، والاستحواذ عليها (الكبيسي، ٢٠٠٥)، وكلها تشير إلى إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة والوصول إلى معرفة جديدة (البطانية، ٢٠٠٧، المعاني، ٢٠٠٩). ويمثل توليد المعرفة في قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة مبدعة ومفيدة، وحتى ترقى هذه الأفكار إلى مستوى الإبداع، لا بد من أن تكون قادرة على حل المشكلات الحالية على نحو أكثر كفاءة، وتؤدي إلى ابتكارات جديدة في السوق، وتمكن المنظمة من ترجمة الأفكار الجديدة إلى سلع وخدمات وأساليب عمل (Bhatt, 2001). فتوليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، والذي يشير إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة، بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والضمنية، من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة، قادرة على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فاعلية (الروسان، ٢٠١٠، الترك، ٢٠١١). ويرى

الاتصالات والمعلومات مثل (قواعد البيانات والمجتمعات الافتراضية... الخ)، تسهل عملية مشاركة المعرفة في المنظمة (بلال، ٢٠٠٩).

(ج) تطبيق المعرفة:

تشير هذه العملية إلى الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة، التي تم اكتسابها أو توليدها بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستفادة منها في حل المشكلات، واقتناص الفرص، واتخاذ القرارات، وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات (Bhatt, 2001, Dalkir, 2005, Emadzade et al, 2012، سليمان، 2001، والمحاميد، ٢٠١٣)، فالمعرفة التي لا يتم التشارك فيها وتطبيقها على المشاكل الواقعية التي تواجه المنظمة لن تضيف قيمة، فالمعرفة التنظيمية يجب أن تصبح جزءاً نظامياً من صنع القرار الإداري وخلق منتجات وخدمات وأسواق جديدة للمنظمة، فالمنظمة تحقق الميزة التنافسية، من خلال استخدام المعرفة وليس مجرد امتلاكها، لهذا السبب فإن تطبيق المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من المعرفة ذاتها (Gultekin, 2009). والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (المدان، ٢٠٠٨)، فتطبيق المعرفة يؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة في المحافظة على ميزتها التنافسية (Bourini et al, 2013)، ففي بيئة تتطلب الإبداع والتجديد، لا فائدة من امتلاك المنظمة المعرفة، إذا لم تستطع استغلالها وتوظيفها على النحو الصحيح، من خلال البحث عن مجالات جديدة يمكن إعادة استخدام المعرفة فيها، مثل البحث عن أسواق جديدة، وخلق وخدمات جديدة، وعملاء جدد، وكذلك تدريب الأفراد وتحفيزهم على التفكير بطريقة إبداعية لتطوير السلع والخدمات والعمليات وربط ذلك بعملية تقييم أداء الأفراد (كراسنة، والحليل، ٢٠٠٩، Bhatt, 2001).

(٢، ٢) الميزة التنافسية

ترجع جذور الميزة التنافسية إلى الستينات من القرن الماضي، وذلك عندما أكد Learned Andrews على الاهتمام

ويصفها كل من (المعاني، ٢٠٠٩) أنها تعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال مع بعضهم البعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها.

ويتم مشاركة المعرفة الضمنية وتبادلها، من خلال التدريب والتفاعلات الاجتماعية المباشرة، أما المعرفة الصريحة، يمكن نشرها بالوثائق والنماذج والنشرات الداخلية والتعلم (النشار، ٢٠١٢، المصالح، ٢٠١٣). ويرى (Marquardt, 2002) أن مشاركة المعرفة داخل المنظمة تتم إما بشكل مقصود، عن طريق الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة، كالمذكرات، والتقارير والنشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، أو من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب، وإجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الموظفين، أو مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود، مثل تقابل الأفراد في الاستراحتات بين فترات العمل، واستخدام الانترنت ومجموعة المحادثات... الخ. ويؤكد (Nonaka et al, 2000) ضرورة وجود السياق والمجال الذي يوفر إمكانية حدوث التفاعل بين الأفراد، سواء كانت مجالات حقيقية، تسمح باتصال مباشر وشخصي بين الأفراد وجهاً لوجه، أو افتراضية تمكن الأفراد من التفاعل وتبادل المعرفة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات، كالبريد الإلكتروني، والاجتماعات الإلكترونية، أو بناء مجالات ذهنية مشتركة، تسهل وتحفز عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة (Bhatt, 2001). ويجب على المنظمة تهيئة البيئة المناسبة لمشاركة المعرفة بين العاملين، وتشجيعهم على التعلم من بعضهم بعضاً، وتبادل الأفكار لبلوغ ما يسمى بالمنظمة المتعلمة (النشار، ٢٠١٢)، فالحوافز الفردية والجماعية تزيد من رغبة الموظف في مشاركة المعرفة، حيث إن التحفيز يعد عنصراً أساسياً في عملية التشارك والتعلم، كما أن إدراك الموظف للعدالة والاحترام والعلاقات الجيدة مع الرؤساء ودعم الإدارة العليا تزيد من مشاركة الموظفين في المعرفة، كما أن توافر تكنولوجيا

تطبيقها وليس لديهم القدرة على تقليدها أو الاستفادة منها. بينما يرى كل من (Kotler and Armstrong, 2012) الميزة التنافسية أنها التميز عن المنافسين، من خلال تقديم قيمة أكبر للعميل، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم فوائد أكثر، التي تبرر الأسعار الأعلى.

في حين يعرفها كل من (Heizer and Render, 2011) أنها إيجاد أو خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة، والتي تفوق ما يتوفر لدى المنافسين. ومن ناحية أخرى، يصفها (المغربي، ٢٠٠٩) أنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسها في أحد أنشطتها الإنتاجية، أو التسويقية، أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية، أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج اختبارات وتحليل لنقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة عمل المنظمة مقارنة بمنافسها في السوق.

ومن خلال التعريفات السابقة، نجد أن بعضها ركز على قدرة المنظمة على استغلال مواردها لتكون بموقع أفضل مقارنة مع المنافسين، في حين ركز البعض الآخر على تلبية حاجات العملاء ورغبتهم عن طريق القيمة المتفوقة، أي أن امتلاك المنظمة لموارد معينة لا يعد ميزة تنافسية، ما لم تتحول إلى منتج أو خدمة يلبي حاجات العميل ورغباته، ويؤكد تميزه وتفوقه على المنافسين من وجهة نظر العميل.

تأسيساً على ما سبق، فإن الباحثين يتبينان تعريف (السلمي، ٢٠٠٨) الذي عرف الميزة التنافسية أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. ويرى (أبو بكر، ٢٠٠٦) أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين، هما القيمة المدركة لدى العميل، والتميز، كما يأتي:

(أ) البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

يجب على المنظمة أن تركز في رسالتها وأهدافها على خلق القيمة للعميل، من خلال تحديد ما هي القيمة التي يحصل عليها

بالتحليل الداخلي والخارجي للمنظمة، فكان يشار إلى نقاط القوة على أنها تعبر عن الميزة التنافسية (Al-Rousan and Qawasmeh, 2009)، وبدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع في الثمانينات، وخاصة مع ظهور كتابات Porter بشأن الإستراتيجيات التنافسية (Porter, 1985).

(١، ٢، ٢) مفهوم الميزة التنافسية

لا يوجد تعريف محدد للميزة التنافسية متفق عليه بين الباحثين، وذلك لكثرة العناصر المرتبطة بهذا التعريف، وفيما يأتي استعراض لبعض التعريفات، حيث يعرف (Kotler, 2000) الميزة التنافسية أنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسها تقليده، ويرى (Porter, 1985) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عمليات إبداع بمفهومها الواسع، ويصفها أنها مركز متميز تحققه المنظمة على منافسها يساعدها على جذب العملاء إليها، ويصعب تقليده ومماراته من جانب المنافسين، على أن يتحقق هذا المركز، من خلال تقديم قيمة متفوقة أو ريفية المستوى.

بينما يصفها (Lynch, 2006) بأنها البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين. في حين يعبر عنها كل من (Al-Rousan and Qawasmeh, 2009) أنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم. ويصفها كل من (إدريس، والمرسي، ٢٠٠٧) على أنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة، أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

في حين يعبر عنها كل من (Hitt et al, 2011) أنها قدرة المنظمة على تطبيق استراتيجيات إبداعية يعجز المنافسون عن

يقدمه المنافسون (David, 2011, Heizer and Render, 2011, Duncan et al, 1998). ويمكن للمنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها من خلال عدة وسائل، منها تمييز المنتج، وتمايز الخدمة، وتمايز قنوات التوزيع، وتمايز الصورة الذهنية، وتمايز الموظفين، حيث يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية قوية، من خلال امتلاكها لموارد بشرية مدربة جيداً، وتمتلك المقدرات والمهارات والمعرفة، وتتمتع باللطافة والكميعة والاحترام وجدارتها بالثقة ويمكن الاعتماد عليها، وتبذل الجهد لفهم العميل والتواصل معه بشكل واضح (Kotler and Keller, 2012).

(٣، ٢) دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

هناك حركة وتفاعل يتمان باستمرار بين نوعي المعرفة الضمنية والصريحة، تؤديان إلى تكوين المعرفة التنظيمية، وهي الأساس التي توجه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة، ومن ثم هي المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في المنظمات المعاصرة، حيث يتم تضمين المعرفة التنظيمية في كل العمليات والأنظمة والمنتجات والخدمات التي تتعامل فيها المنظمة، والفكرة المحورية هنا أن عملية خلق المعرفة، تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر المتصاعد بما يؤدي إلى تكوين الميزة التنافسية (Nonaka et al, 2000)، فالعامل الأساسي للميزة التنافسية، هو خلق معرفة جديدة، تسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة لمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، فبيئة العمل متغيرة، وتتصف بحدة المنافسة العالمية، وسرعة تغير التكنولوجيا، ومتطلبات السوق، وقصر دورة حياة المنتج، الأمر الذي يستلزم الإبداع والابتكار (Erden et al, 2008).

وحتى تلعب المعرفة دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية الدائمة، يجب أن تتوافر فيها خصائص المورد الاستراتيجي، كما يلي (Bollinger and Smith, 2001):

- لا يمكن تقليدها بسهولة: فكل فرد في المنظمة يساهم في المعرفة، مستنداً بذلك إلى تفسيره الشخصي للمعلومات، وتفسيرات الفريق للمعرفة تستند إلى تعاون جميع أعضاء الفريق، إضافة إلى أن المعرفة التنظيمية بنيت على التاريخ الماضي الفريد لتجارب المنظمة الخاصة وخبراتها المتراكمة،

العميل، نتيجة استخدامه وامتلاكه للسلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (أحمد، ٢٠١٢)، حيث إن المنظمات التي تتبنى منهج القيمة المدركة للعميل تحقق ميزة تنافسية ويزداد فرص نجاحها (خليل، ٢٠٠٩). والقيمة المدركة للعميل، تمثل تقييم العميل للفرق بين إجمالي المنافع والتكاليف المدركة للعروض التي تقدمها المنظمة مقارنة بالعروض الأخرى البديلة التي تقدمها المنظمات المنافسة (Kotler and Armstrong, 2012).

ويشير كل من (الموسي، وإدريس، ٢٠٠٧) إلى أن القيمة التي تقوم المنظمة بخلقها لعملائها، تعتمد على عاملين رئيسيين، هما المنفعة الخاصة بالسلع أو الخدمات المدركة من جانب العملاء، والسعر الذي يجب على العميل دفعه من أجل هذه السلع أو الخدمات. ولكي تحقق المنظمة ميزة التنافسية، عليها تعظيم القيمة المدركة للعميل، من خلال تحسين محددات تلك القيمة، من جودة وسعر وغيرها (أحمد، ٢٠١٢).

وفي هذا السياق يشير (Guenze and Troilo, 2006) إلى وجود ثلاثة مستويات للقيمة المدركة (نسبة المنافع إلى التكاليف والوضع التنافسي للمنظمة)، كما يأتي:

▪ زيادة التكاليف عن المنافع (ضعف القيمة المدركة)، تؤدي إلى ضعف التنافس.

▪ تساوي التكاليف مع المنافع (القيمة المتوقعة للعميل)، ضرورة المنافسة.

▪ انخفاض التكاليف عن المنافع (القيمة الفائقة للعميل)، ميزة تنافسية.

وفي هذا الصدد، يرى (Duncan et al, 1998) أن بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها تقوم بشكل أساسي على إضافة قيمة للعملاء وأن القيمة تضاف، إما من خلال ميزة التكلفة، أو ميزة التمايز.

وفي ضوء ذلك تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة، إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من خلال تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.

(ب) البعد الثاني التميز:

ويعني تميز المنظمة عن منافسيها، من خلال إنتاج السلع والخدمات الفريدة في الصناعة، بمعنى تقديم منتجات أو خدمات تدرك من قبل العملاء أنها فريدة في خصائصها عما

بعملياتها وتقديم خدماتها على مستوى عالمي، والقدرة كذلك على تنفيذ معرفتها الضمنية Know-How، بشكل أفضل من المنظمات المنافسة، فضلاً عن تنمية المعارف لديها، من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية، والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب المستمر (الرابعة، ٢٠٠٦)، كما أن لكل منظمة نمط معرفي خاص بها يتشكل عبر الزمن، يدفع ذلك إلى ضرورة أن تتجاوز المنظمات الافتراض البسيط، المتعلق بأن المعرفة تقود إلى الإنجاز، وإلى أهمية الاستثمار في زيادة معارفها وأنماطها، وكيفية استخدام هذه المعرفة، وفهم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي تعزز المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية (Narasimha, 2000).

واستناداً إلى النظرية المعتمدة إلى الموارد، فإن المعرفة هي المورد الأساسي للحصول على الميزة التنافسية الدائمة، وأن اختلاف أداء المنظمات يعزى لعدم تماثل المنظمات في خلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، وفي هذا السياق يرى (حجازي، ٢٠٠٥) أن المنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات لإدارة المعرفة، هي المنظمات التي ستمتلك الميزة التنافسية. ويمكن أن تتحقق ميزة المعرفة، عندما تعرف المنظمة أشياء لا يعرفها المنافسون، وقد أشار (Wu, 2008) إلى أن غالبية المعرفة الإستراتيجية للمنظمة، هي عبارة عن ثلاثة أصناف للمعرفة: وهي معرفة المنتج، ومعرفة العميل، والمعرفة الإدارية، وأن هذه الأصناف من المعرفة تكمل بعضها البعض، كما يلي:

- معرفة المنتج : وتشير إلى البحث والتطوير، والمعرفة التشغيلية المستخدمة من قبل المنظمة لتصنيع منتجاتها وتقديم خدماتها.

- معرفة العميل: وتشير إلى معرفة حاجات العميل وأولوياته ومعرفة سلوكيات الشراء، ومعرفة أسواق المنظمة.

- المعرفة الإدارية: وتشير إلى المعرفة الضرورية للسيطرة على وحدات أعمال المنظمة.

وبناء على وجهة النظر السابقة، فإنه يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها مورد هام للمنظمة يحقق لها التفوق التنافسي. وتشير عديد من الدراسات (شحادة، ٢٠٠٦، سلمان، ٢٠٠٩، القهيوي، ٢٠١٣، Bergeron, 2003, Kor, 2013 Egbue et

لذلك فإنه لا يوجد فريقان أو حتى منظمتان تفكران أو تعملان بالطريقة ذاتها.

- أن تتسم بالندرية: فالمعرفة التنظيمية، هي محصلة معرفة كيف (Know-How)، ومعرفة ماذا (Know-What)، ومعرفة لماذا (Know-Why) الخاصة بالموظف، وتعتمد المعرفة التنظيمية على معرفة وخبرات الموظفين الحاليين والسابقين لذلك فهي نادرة.

- إن تكون ثمينة: حيث تؤدي المعرفة التنظيمية الجديدة، إلى تحسين المنتجات، والخدمات، والعمليات والتقنيات، وتمكن المنظمة من البقاء والمنافسة.

- لا يمكن إحلال بديل محلها: أن نتائج تعاون الفرق لا يمكن تكرارها وذلك كون الفرق تمثل قدرات متميزة لا يمكن إحلال بديل محلها.

وفي هذا السياق أشار كل من (Bou- Liusar and Segarra, 2006) إلى أن ما يجعل المعرفة مورداً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية، ما يلي:

- الضمنية: فالمعرفة الضمنية صعبة التقليد والاستبدال والنقل والقياس، كما أنها نادرة، لذلك فإن المعرفة الضمنية تمثل مورداً استراتيجياً للمنظمة.

- التعقيد: ويعبر التعقيد عن صعوبة إدراك وفهم الابتكار واستخدامه، وانطلاقاً من كيفية حصول المنظمة على مواردها وقدراتها والتي قد تكون مصدر الغموض السببي لخلق عوائق التقليد، لذلك فإن المعرفة الأكثر تعقيداً، هي مورد تنافسي ذو قيمة.

وتُشكل المعرفة وتُمارس، من خلال الموارد البشرية في المنظمة، وتظهر في الإنتاج والأداء المتميزة للمنظمة، فالمورد البشري هو المولد الأساسي للمعرفة، حيث يؤكد (Grant, 1996) أن المعرفة الضمنية المعتمدة على الموارد البشرية أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة، خصوصاً في ظل الظروف البيئية سريعة التغيير، وهذا الاتجاه ينسجم مع رؤية أن الموارد البشرية هي مصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يؤيده مفهوم الجدارات المعتمدة على المعرفة (Knowledge - Based Competences)، الذي يشير إلى ضرورة اكتساب المنظمات القدرات والسعي نحو المعرفة، لتمكينها من القيام

(Egbu et al, 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على أهمية المعرفة الموجودة لدى الأفراد داخل المنظمة والمعرفة الموجودة لدى العملاء، ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم ببريطانيا واسكتلندا وغلاناسكو. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الأصول المعرفية في المنظمة ليست عملية سهلة، فهي عملية اجتماعية معقدة ومتكاملة، تتضمن الثقافة، والموارد البشرية، والتمويل، والتكنولوجيا، والهياكل التنظيمية، والجدارات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم يمكن أن تستفيد وتحقق منافع من ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما تناولت دراسة (داسي، ٢٠٠٧) إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الحكومية السورية. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم اهتمام البنوك محل الدراسة باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي، ووجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد البنوك محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعمليات إدارة المعرفة، وبينت النتائج أن هناك علاقة معنوية بين (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) وتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، وجودة الخدمة المصرفية، والاستجابة السريعة للعملاء، والتحديث والابتكار).

وبحثت دراسة (Nguyen, 2010) طبيعة العلاقة بين مقومات إدارة المعرفة ممثلة في (تكنولوجيا المعلومات، والهيكلي التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ومهارات الموارد البشرية) وعمليات المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات البناء في فيتنام. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين مقومات إدارة المعرفة ونجاح عمليات المعرفة، كما أن هناك علاقة معنوية بين مقومات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى وجود علاقة معنوية بين عمليات (توليد المعرفة وتحويلها وتخزينها وتطبيقها) وتحقيق الميزة التنافسية.

في حين بحثت دراسة (Alipour et al, 2010) دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في إيران. وأظهرت النتائج أن (توليد المعرفة، والحصول على المعرفة، والتعلم التنظيمي، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوفير المعرفة) لها علاقة معنوية مع الميزة التنافسية.

(al, 2005, Zaied, et al, 2012, Gholami et al, 2013) إلى أن المنظمة تحقق الكثير من الفوائد، من خلال إدارتها للمعرفة مما ينعكس إيجاباً على قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية الدائمة، ومن هذه الفوائد اتخاذ القرار بشكل أفضل وأسرع، وتحقيق نتائج فورية في حل المشاكل في كافة أنحاء المنظمة، وزيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وزيادة الإبداع، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة وتقديم منتجات وخدمات جديدة، وخلق مزيد من القيمة للعملاء وفهم احتياجاتهم، وتحسين الاتصال بهم، وزيادة درجة رضاهم وزيادة القدرة على الاحتفاظ بهم، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكاليف، وزيادة الأرباح، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة القيمة السوقية للمنظمة، وجذب الموظفين وتحسين مهاراتهم والاحتفاظ بهم، وزيادة تعلم العاملين لكيفية الإلمام بالمعرفة وخلق بيئة العمل الجماعي، وتحقيق تحسينات في نوعية قوة العمل من خلال بناء القدرات والمهارات وإدارة أفضل للأفكار، وتقليل احتمال مغادرة الموظفين وتركهم لعملهم، وتحسين إنتاجية العاملين، من خلال جعل المعرفة متاحة لكل العاملين وتحسين وخلق طرق عمل جديدة، وتطبيق التكنولوجيا الجديدة. ونخلص من ذلك أن المعرفة، هي الثروة الحقيقية للمنظمات، وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. وفي الحقيقة فإن قدرة المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها، إنما يتوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفه، يوظفها المديرون والعاملون بها في مختلف الأنشطة التي يقومون بها لتحقيق أغراضها (حامد، ٢٠١٢).

(٣) الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة أساساً مهماً في إعداد الإطار النظري للبحث، وتشكل نتائج الدراسات السابقة عاملاً مساعداً لتبرير مشكلة البحث نظرياً وصياغة أهدافه وفروضه، لذلك يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، كما يأتي:

تناولت العديد من الدراسات طبيعة العلاقة بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. حيث أجرى

- أسهمت الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على ما لإدارة المعرفة من أهمية، في تحسين الأداء التنظيمي، وتحسين إنتاجية العاملين، وتحسين جودة الخدمة، ودعم الإبداع، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- تناولت بعض الدراسات عمليات إدارة المعرفة على أنها متغير مستقل، في حين تناولتها دراسات أخرى على أنها متغير تابع، وقلة من الدراسات تناولتها كمتغير وسيط.

- ندرة الأبحاث العربية التي تناولت فحص طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، على حد علم الباحثين.

- إن الدراسة الحالية تتناول تحليل العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية اليمينية وتحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي يؤكد اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

(٤) مشكلة البحث وأسئلته

تشير التقارير المنشورة وغير المنشورة إلى ضعف القدرة التنافسية للقطاع المصرفي اليمني، حيث تظهر لائحة أكبر خمسين مصرف عربي حسب الموجودات، أن البنوك اليمينية غير متواجدة على اللائحة حسب تصنيف اتحاد المصارف العربية، (اتحاد المصارف العربية، ٢٠١٤)، كما لم يحصل أي من البنوك اليمينية على أي مركز في قائمة أكبر ١٠٠٠ بنك عالمي، وفقاً لمعيار رأس المال الأساسي لعام ٢٠١٤ في حين هناك تواجد لبنوك أجنبية في القائمة تملك فروعاً باليمن، ممثلة في البنك العربي (المركز الرئيسي الأردن) ويحتل الترتيب ٢١٠ عالمياً، وبنك قطر الوطني ويحتل الترتيب ٢٧٩ عالمياً (The Banker Journal, 2014)، إضافة إلى أن فروع البنوك التجارية الأجنبية العاملة باليمن تحتل المرتبة الأولى وبنسبة تتراوح بين ٣١٪ إلى ٣٣٪ من حيث حجم الودائع، وذلك يشير إلى ضعف قدرة البنوك التجارية الوطنية في جذب أموال المدخرين مقارنة بالبنوك التجارية الأجنبية، كما أن معيار التوظيف بلغ في المتوسط ٩, ٤٨٪ إلى ٤, ٦٢٪ وهذه النسبة وإن كانت مقبولة، إلا أنها مازالت متواضعة، وهذا يشير إلى أن كفاءة القطاع المصرفي اليمني في توظيف الأموال محدودة (القرشي، ٢٠١٠)، إضافة

وفي السياق نفسه، سعت دراسة (Sook-Ling et al, 2013) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة ممثلة في (خلق المعرفة، وتخزين المعرفة، وتبادل المعرفة، واستخدام المعرفة) وتحقيق الميزة التنافسية للشركات الماليزية. وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية.

كما هدفت دراسة (بواوي، ٢٠٠٩) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية قوية بين (اكتساب المعرفة وتكوينها، وخزن المعرفة، والمشاركة بالمعرفة) وأبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، وميزة التمايز).

بينما بحثت دراسة (بلال، ٢٠٠٩) أثر تشارك المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، وتحديد الأثر من خلال الثقافة وتكنولوجيا المعلومات والسلوك. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لتشارك المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وكان لعنصر الثقافة أكبر أثر في تحقيق الميزة التنافسية.

في حين سعت دراسة (Kamya et al, 2010) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات في أوغندا. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، كما أن التوجه نحو السوق يدعم الميزة التنافسية للمنظمة.

بينما هدفت دراسة (Taleghani et al, 2012) إلى تحليل دور الابتكار في العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية في صناعة السياحة الإيرانية. وأظهرت النتائج أن الابتكار له تأثير كبير ومباشر في الميزة التنافسية، في حين أن خلق المعرفة واستخدامها يؤدي إلى الابتكار.

في حين بحثت دراسة (Meihami and Meihami, 2014) في أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية الإيرانية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، التي تم تحديدها برضاء العملاء، والابتكار.

من خلال تناول الدراسات السابقة في جوانبها المختلفة، يمكن أن نستنتج ما يأتي:

التنافسية؟ وما هي أهم أبعاد الميزة التنافسية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟
(٤, ٣) ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية؟ وما هي أهم عمليات إدارة المعرفة الأكثر قدرة على تفسير التباين في تحقيق الميزة التنافسية لهذه البنوك؟

(٥) أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:
(١, ٥) دراسة وتوصيف مدى وجود اختلاف متمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة (عام، وخاص) من حيث درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة.
(٢, ٥) دراسة وتوصيف مدى وجود اختلاف متمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة (عام، وخاص) من حيث درجة تحقيق الميزة التنافسية.
(٣, ٥) تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة من حيث قدرتها على التنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية لهذه البنوك.

(٦) فروض البحث

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث، يمكن صياغة الفروض الآتية:
(١, ٦) لا يوجد اختلاف متمايز ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية محل الدراسة (عام، وخاص) من حيث درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة.
(٢, ٦) لا يوجد اختلاف متمايز ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية محل الدراسة (عام، وخاص) من حيث درجة تحقيق الميزة التنافسية.
(٣, ٦) ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية مأخوذة بصورة إجمالية، وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، وميزة التمايز) على حدة.

إلى محدودية الانتشار الجغرافي للخدمات المصرفية، حيث تتركز في المدن الرئيسية دون المدن الثانوية والأرياف (العريضي، ٢٠٠٨). كما يشير (العريضي، ٢٠٠٨، وشاوش، ٢٠١٢) إلى إن القطاع المصرفي اليمني يعاني من نواحي القصور الآتية:

- على الرغم من إدراك المسئولين في القطاع المصرفي اليمني بأهمية التدريب والتأهيل في كسب المعرفة إلا أنها دون المستوى المطلوب، والظاهر من خلال قلة عدد الدورات التي يحصل عليها الموظفون في مجال العمل المصرفي.

- يمارس القطاع المصرفي اليمني عمليات المعرفة المتمثلة في (تحديد المعرفة، امتلاك المعرفة، تخطيط المعرفة، توزيع المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة) بشكل غير منهجي وغير منظم وبشكل متقطع.

- ضعف تحفيز العاملين في القطاع المصرفي اليمني على التبادل والمشاركة في المعرفة.

- يعتمد القطاع المصرفي اليمني في اكتساب المعرفة وتطويرها على وسائل نقل المعرفة الصريحة مثل التدريب والتعليم، وأهملت وسائل نقل المعرفة الضمنية مثل مشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال سرد القصص والحوار، وأهملت استقطاب الخبرات ذات المؤهلات العليا وكذلك البحوث والتطوير.

- ضعف الاحتفاظ بالأصول المعرفية، المتمثلة في الكوادر والخبرات من العاملين في المجال المصرفي وضعف الاستفادة منها في تقديم الاستشارات وتعليم وتدريب الكوادر الجديدة من العاملين.

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل في ضعف القدرة التنافسية للقطاع المصرفي اليمني، ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة، وتتضمن هذه التساؤلات ما يأتي:

(١, ٤) هل يوجد اختلاف متمايز بين البنوك التجارية (عام، وخاص) محل الدراسة من حيث درجة ممارسة إدارة المعرفة؟ وما هي أهم عمليات إدارة المعرفة الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟

(٢, ٤) هل يوجد اختلاف متمايز بين البنوك التجارية (عام، وخاص) محل الدراسة من حيث درجة تحقيق الميزة

وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، كما يتناول البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، ومجتمع البحث وعينته، ومتغيرات البحث وأساليب القياس، وأداة جمع البيانات، وتقييم الاعتمادية والصلاحية لمقاييس المستخدمة في البحث، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض.

(٨, ١) أنواع البيانات ومصادرها

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

(٨, ١, ١) البيانات الثانوية

وتتمثل في البحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، بالإضافة إلى البيانات الكمية المتعلقة بعدد المسؤولين في البنوك التجارية اليمنية، واعتمد الباحثان في الحصول على بيانات البحث الثانوية على النشرات والتقارير الصادرة عن البنك المركزي اليمني، والبحوث المنشورة وغير المنشورة، والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات.

(٨, ١, ٢) البيانات الأولية

بالإضافة إلى البيانات الثانوية، تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وتتمثل في توصيف عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية اليمنية، وتقييم درجة تحقيقها للميزة التنافسية، واعتمد الباحثان في الحصول على البيانات الأولية حول المتغيرات السابق ذكرها على قائمة استقصاء موجهة إلى المسؤولين في البنوك التجارية اليمنية.

(٨, ٢) مجتمع وعينة البحث

(٨, ٢, ١) مجتمع البحث

هذا البحث يسعى لدراسة وتوصيف طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية اليمنية وتحقيق الميزة التنافسية؛ لذا فإن مجتمع البحث يشمل كل من المدير العام ونائب المدير العام (إدارة عليا)، ومدير إدارة (إدارة وسطى)، ورئيس قسم (إدارة إشرافية) في البنوك التجارية (عام، وخاص) باليمن، والبالغ عددهم (٢٦٤٦) مدير، كما يوضح الجدول (١):

(٧) أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميتها من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي:

(٧, ١) تعد الدراسة الحالية امتداد للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بإدارة المعرفة في المنظمات الخدمية، بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال، ومن ثم فإن الدراسة تمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال.

(٧, ٢) تعد قضية ضعف قدرة البنوك التجارية اليمنية على تحقيق الميزة التنافسية في الوقت الحالي قضية هامة وحرجة للغاية، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وتحرير تجارة الخدمات المصرفية التي تشهدها منظمات القطاع المصرفي في العالم بصفة عامة وفي اليمن بصفة خاصة، ومن ثم فإن العمل على دعم قدرة البنوك التجارية اليمنية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التعرف على العوامل المؤثر فيها، سوف يسهم في تحسين أداء هذه البنوك ويدعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو.

(٧, ٣) الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، سوف يسهم في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم قدرة البنوك التجارية اليمنية على الإبداع والابتكار ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء.

(٧, ٤) يتوقع أن تفي نتائج البحث في زيادة وعي المسؤولين في البنوك التجارية اليمنية، بأهمية خلق المعرفة وتنميتها وتطويرها وتشاركها واستخدامها، لتحسين إنتاجية الموظفين، وتخفيض التكاليف، وتحسين جودة الخدمة المصرفية، وتعزيز الإبداع، وتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم... إلخ.

(٨) منهجية البحث

ويتعلق هذا البحث بدراسة الاتجاهات التقييمية للمسؤولين في البنوك التجارية اليمنية وذلك نحو عمليات إدارة المعرفة، وتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن تصميم هذا البحث يعتمد على المدخل الوصفي في البحوث الإنسانية، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة البحث وكذلك العلاقات والاختلافات بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة،

جدول (١). عدد المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة.

القطاع	عدد البنوك	الإدارة العليا (مدير عام ونوابه)	الإدارة الوسطى (مدير إدارة)	الإدارة الإشرافية (رئيس قسم)	الإجمالي
بنوك القطاع العام التجاري	٢	٢١٠	٤٢١	٧٣٧	١٣٦٨
بنوك القطاع الخاص التجاري	٤	١٩٧	٣٧٨	٧٠٣	١٢٧٨
الإجمالي	٦	٤٠٧	٧٩٩	١٤٤٠	٢٦٤٦

* المصدر: إعداد الباحثان في ضوء بيانات البنك المركزي اليمني، الإدارة العامة للرقابة والتفتيش على البنوك، ٢٠١٤.

$$\text{مدير } ٣٣٥ = \frac{(٠,٥-١)٠,٥ \times ٢٦٤٦ \times (١,٩٦)}{(٠,٥-١)٠,٥ \times (١,٩٦) + ٢٦٤٦ \times (٠,٥)}$$

ولسحب عينة البحث، تم استخدام إجراءات العينة العشوائية الطبقيّة لتمثيل كل مستوى إداري في البنوك التجارية محل الدراسة، حيث تم توزيع العدد الإجمالي لعينة المسؤولين، وفقاً لقاعدة التخصيص المناسب مع حجم الطبقة، وقد تم توزيع ٣٣٥ قائمة استقصاء على المسؤولين في المركز الرئيسية للبنوك التجارية (عام، وخاص) والفروع كافة التي تقع في (صنعاء، وتعز، وإب)، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل ٢٨٣ قائمة بمعدل استجابة ٨٤٪، وتمثل وحدة المعاينة في تلك المفردة التي سوف يتم توجيه قائمة الاستقصاء إليها، نظراً لتوافر الإجابات لديها، والتي وقع عليها الاختيار عند سحب العينة، وتمثل في المدير العام، ونائب المدير العام، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام في المراكز الرئيسية والفروع للبنوك التجارية (عام، وخاص) اليمنية.

(٨,٣) متغيرات البحث وأساليب القياس

فيما يأتي يستعرض الباحثان المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي:

(٨,٣,١) عمليات إدارة المعرفة

وتتضمن ثلاثة متغيرات رئيسية، تلخص في توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتتضمن ٣٣ متغيراً فرعياً، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة، كما يأتي:

(٢,٢,٨) عينة البحث

يعتمد هذا البحث على عينة واحدة مستقلة، وهي عينة المسؤولين في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية (عام، خاص) وكافة الفروع التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء ومحافظة تعز ومحافظة إب، وتم تحديد حجم العينة من إجمالي المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية، باستخدام الصيغة الرياضية التالية (إسماعيل، ٢٠١٣ نقلاً عن ريتشارد وجنسون، ١٩٩٨):

$$ع = \frac{٢ \times ن \times ف (١-ف)}{٢٨ ن + ٢ ف (١-ف)}$$

حيث إن:

ع = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥٪ وهي =

١,٩٦

ف = نسبة النجاح في التوزيع ومن ثم فإن نسبة النجاح =

نسبة الفشل = ٥٠٪

Δ = نسبة الخطأ المسموح به = ٥٪

ن = حجم المجتمع ٢٦٤٦ موظف

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، وقد تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على ثلاثة أسئلة رئيسية، خصص السؤال الأول (٣٣ متغيراً) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وخصص السؤال الثاني (١٤ متغيراً) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو درجة تحقيقها للميزة التنافسية، أما السؤال الثالث فقد خصص لتحديد نوع القطاع الذي ينتمي إليه البنك (عام، وخاص).

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى.

ونشير هنا، إلى أنه تم ترميز البيانات التي احتوت عليها القائمة، وذلك لإدخالها وإخضاعها للتحليل، باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية SPSS وفقاً لخطة تحليل البيانات. وتمثل الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية لهذه الدراسة، بتقييم الثبات والاعتمادية، وكذلك المصدقية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك قبل إجراء التحليل الإحصائي باستخدام بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة.

(٨، ٥) تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من

خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل Sook-ling et al, 2013, Chen and huang, 2009 Bourini Naguyen, 2010, Kor, 2013, Jimenez- et al, 2013) حامد، Jimenez and Sanz-Valle, 2013 Nafei, 2014، ٢٠١٢، الترك، ٢٠١١، المعاني، ٢٠٠٩، المدان، ٢٠٠٨، البطانية، ٢٠٠٧، بوادي، ٢٠٠٩، العريقي، ٢٠٠٨). ولقياس متغيرات عمليات المعرفة استخدم الباحثان مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (السؤال الثاني) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية اليمنية نحو درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

(٢، ٣، ٨) الميزة التنافسية

وتضم متغيرين رئيسيين، تتلخص في ميزة التكلفة الأقل، ميزة التمايز، وتضم ١٤ متغيراً فرعياً، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Najia, 2008, Al Jaradat and Al Rousan and Qawasmeh, 2009, Azaam, 2013 العريقي، ٢٠٠٨، بوادي، ٢٠٠٩). ولقياس متغيرات الميزة التنافسية استخدم الباحثان مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (السؤال الثاني) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية اليمنية نحو درجة تحقيق الميزة التنافسية.

(٨، ٤) أداة البحث وطرق جمع البيانات

اعتمد هذا البحث بصفة رئيسية على تصميم قائمة استقصاء موجهه للمسؤولين، ممن يشغلون منصب مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم في البنوك التجارية محل الدراسة، لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد

وبناء على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

(١، ٥، ٨) تقييم الصدق/ الصلاحية

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار تقرر اتباع طريقة صلاحية بنية المقياس Construct validity. وتعني تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل، أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل منها اسم عامل، ويعد التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار والتحقق من اتفاق هذه الأبعاد مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء؟، إضافة إلى دوره في تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحثان أو تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (إدريس، ٢٠١٢).

وفي ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملي (EFA) باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis لاستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation في اعتبار أن الأخيرة تعد أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير العوامل المستخرجة. وفيما يأتي يوضح الجدول (٣) العوامل الرئيسة المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمقياس عمليات إدارة المعرفة، وتمثل العوامل المستخرجة في ثلاثة عوامل أساسية تضم (٣٢) متغيراً.

ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

(١، ٥، ٨) تقييم الاعتمادية

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، وأن الحدود المقبولة لمعامل الارتباط ألفا يتراوح ما بين ٠,٦٠، إلى ٠,٨٠، وذلك وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (إدريس، ١٩٩٦). وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على مقياس عمليات إدارة المعرفة، ومقياس الميزة التنافسية، وذلك بصورة إجمالية للمقياس ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدة. ولقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس إدارة المعرفة ككل يمثل نحو ٠,٩٥، ومقياس الميزة التنافسية ككل يمثل حوالي ٠,٩٢، والجدول (٢) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يلي:

جدول (٢). تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة (مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis)).

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)
١ توليد المعرفة	١٢	٠,٩١
٢ مشاركة المعرفة	١٣	٠,٩١
٣ تطبيق المعرفة	٨	٠,٩٥
إجمالي مقياس عمليات إدارة المعرفة	٣٣	٠,٩٥
١ ميزة التكلفة الأقل	٤	٠,٧٦
٢ ميزة التمايز	١٠	٠,٩٢
إجمالي مقياس الميزة التنافسية	١٤	٠,٩٢

* تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي.

جدول (٣). العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بعمليات إدارة المعرفة (مخرجات أسلوب التحليل العاملي EFA).

م	المتغيرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١	يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة	٠,٧٢		
٢	يعمل البنك على تمكين الموظفين من الاستفادة من التجارب والخبرات المترابطة لديه	٠,٦٥		
٣	يسعى البنك إلى التعرف على الممارسات الأفضل التي تعمل بها البنوك المنافسة	٠,٥٢		
٤	يستفيد البنك من مقترحات وشكاوى العملاء لخلق معرفة جديدة لتطوير عملياته وخدماته	٠,٦٩		
٥	يقوم البنك بتوزيع تقارير ونشرات ومجلات دورية على الموظفين تختص بمجالات العمل	٠,٥٠		
٦	يتم توزيع المعرفة من خلال إجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الموظفين	٠,٧٩		
٧	يقوم البنك بعمل لقاءات دورية لجميع الموظفين للحوار وتبادل الأفكار	٠,٦٣		
٨	يشجع البنك عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين وبين مختلف الأقسام بشكل رسمي وغير رسمي	٠,٦٠		
٩	ينفذ البنك برامج تدريبية تساهم في زيادة كفاءة اتصال الموظفين وتبادلهم المعرفة	٠,٦٤		
١٠	يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على تبادل معارفهم وخبراتهم	٠,٦٣		
١١	يسود جو من الثقة والتعاون بين الموظفين داخل البنك لتبادل المعارف والخبرات	٠,٥٥		
١٢	لدى الموظف استعداد ورغبة لتبادل معرفته وخبراته مع الآخرين دون الخوف من فقدان وظيفته	٠,٥٠		
١٣	يتم ربط تقييم أداء الموظفين بمدى مساهمتهم المعرفية وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة مع الآخرين	٠,٥١		
١٤	يشجع البنك الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم	٠,٥٣		
١٥	يقوم البنك باستخدام التلمذة (العمل مع شخص متمكن) وتكيف المتدرب بالعمل لدى شخص مختص كوسيلة لنقل المعارف	٠,٥٠		
١٦	يستخدم البنك المعرفة الجديدة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه	٠,٧٩		
١٧	يستخدم البنك المعرفة المتاحة لتحسين عملية صنع القرار	٠,٧٤		
١٨	يستخدم البنك المعرفة المتاحة لتحسين جودة الخدمة المصرفية	٠,٧٥		
١٩	يعمل البنك على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة	٠,٦٧		
٢٠	يوظف البنك المعرفة الجديدة في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات	٠,٦٥		
٢١	يتم استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات	٠,٧٠		
٢٢	موظفو البنك لديهم القدرة على استيعاب وتطبيق المعرفة الجديدة	٠,٦٥		
٢٣	يهتم البنك بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم	٠,٥٨		
٢٤	يسعى البنك لجذب واستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج كالجوامع ومراكز الاستشارات للمساعدة في توليد المعارف الجديدة	٠,٦٣		
٢٥	ينظم البنك الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية	٠,٨٢		
٢٦	يشجع البنك أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة	٠,٦١		
٢٧	يستعين البنك بفرق عمل ذات تنوع معرفي لتوليد المعرفة	٠,٦٦		
٢٨	يبيد العاملين في البنك تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة وصریحة تعزز أداء البنك	٠,٧٣		
٢٩	تدعم أنظمة وسياسات البنك الإبداع والابتكار	٠,٦٣		
٣٠	يستخدم البنك برامج التدريب كوسيلة لاكتساب المعارف	٠,٥٢		
٣١	يتوفر لدى البنك القدرة على الدمج بين المعارف المتاحة للحصول على معارف جديدة	٠,٦٤		
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٪٢٠,٣٠	٪١٩,٤٤	٪١٥,٥٩
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٪٢٠,٣٠	٪٣٩,٧٤	٪٥٥,٣٣

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

حيث التصنيف والتجميع فقد تم إعادة تصنيف وتجميع تلك المتغيرات بعضها بعضاً في ثلاثة عوامل رئيسية، هي نفس ما تم افتراضه من قبل، وبالتالي تفاوتت مكانة هذه العوامل، وعلى سبيل المثال فإن العامل المستخرج رقم (١) والخاص بمشاركة المعرفة أصبح يضم ١٥ متغيراً بدلاً عن ١٢ متغيراً، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (١) مشاركة المعرفة ٣٠،٢٠٪ من التباين الكلي ويضم العبارات رقم (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥)، في حين بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (٢) تطبيق المعرفة ٤٤،١٩٪ من التباين الكلي ويضم العبارات رقم (١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣)، وأخيراً بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (٣) توليد المعرفة ١٥،٥٩٪ من التباين الكلي ويضم العبارات رقم (٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١).

تعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب التحليل العاملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وبالنسبة لمقياس الميزة التنافسية، فإن الجدول (٤) يوضح نتائج التحليل العاملي، كما يأتي:

جدول (٤). العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالميزة التنافسية (مخرجات أسلوب التحليل العاملي (EFA).

م	المتغيرات	عامل (١)	عامل (٢)
	ميزة التمايز		
١	يقدم البنك خدماته المصرفية بجودة عالية	٠,٦٢	
٢	يحرص البنك على تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمة	٠,٦٢	
٣	يتميز البنك بالدقة في إنجاز الخدمة المصرفية دون أخطاء	٠,٦٣	
٤	يقوم البنك بإجراء تحسينات مستمرة على الخدمات وأساليب العمل	٠,٦٤	
٥	يتميز البنك بالاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ورغباتهم	٠,٧١	
٦	يتميز البنك بالابتكار وخلق خدمات جديدة	٠,٧٠	
٧	يهتم البنك بالابتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل	٠,٨١	
٨	يهتم البنك بأنشطة البحث والتطوير للخدمات والعمليات المصرفية	٠,٨١	
٩	يتميز البنك باستجابته السريعة للمتغيرات البيئية (فرص، تهديدات)	٠,٨١	
١٠	يسعى البنك لاغتنام الفرص والبحث عن أسواق جديدة	٠,٨٣	
	ميزة التكلفة الأقل		
١١	يقدم البنك خدماته المصرفية بأسعار أقل من المنافسين		٠,٨٠
١٢	يتميز البنك بانخفاض تكلفة العمليات الإدارية والتشغيلية		٠,٧٩
١٣	إنتاجية العاملين في البنك مرتفعة		٠,٧٢
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٤١,٤١٪	٢١,٠٤٪
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٤١,٤١٪	٦٢,٤٥٪

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٣) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بعمليات إدارة المعرفة تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية تضم (٣١) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكيل العوامل الثلاثة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (الموسي، ١٩٩٩). وفي ضوء ذلك تقرر استبعاد متغيرين، نظراً لامتعهما بمعامل تحميل أقل من (٠,٥٠) ويتمثل المتغيرين المستبعدين ضمن بعد عملية مشاركة المعرفة؛ كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٥٥٪ من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وبمقارنة العوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي بالمتغيرات الأصلية، التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن هناك بصفة عامة تطابقاً كبيراً بينهما. كما تبين أن عدد العوامل الرئيسية المستخرجة هي نفسها عدد المتغيرات التي تتكون منها قائمة الاستقصاء (ثلاث متغيرات)، إلا أن الاختلاف بينهما تمثل في عدد وتوزيع وتصنيف وتجميع هذه المتغيرات، فمن حيث المتغيرات تم تخفيضها إلى ٣١ متغيراً من أصل ٣٣ متغيراً، أما من

البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS، والتي تضم كلاً من:
 - أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis لتحديد مدى وجود اختلاف متمايز بين البنوك التجارية (عام، وخاص) محل الدراسة، من حيث درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية.
 - أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression and Correlation، للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، مأخوذة بصورة إجمالية، وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التمايز) على حدة.
 - الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة، ويشمل اختبار Chi-Square, Wilk's Lambda, T. Test واختبار F. Test للمصاحين لأسلوب التحليل المتعدد، واختبار الارتباط المتعدد، لاختبار فروض البحث، وجميعها مصاحبة لأساليب التحليل السابق الإشارة إليها.

(٩) تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تناول الباحثان في الجزء الأول من هذا البحث النواحي المنهجية، وما يرتبط بمتغيرات البحث من إطار مفاهيمي، مقدماً بذلك المبررات الكافية للقيام بها، وفي الجزء الثاني من هذا البحث، يناقش الباحثان نتائج تحليل البيانات الأولية، التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي يساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، كما يلي:

(٩, ١) التمييز بين بنوك القطاع العام والخاص على أساس

درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الأول لهذه الدراسة، والمتعلق بالتحقق من مدى وجود تمايز جوهري بين بنوك القطاع العام والخاص، من حيث الاتجاهات التقويمية للمسؤولين نحو درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminate Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين من المسؤولين والتي تمثل بنوك القطاع العام

يتضح من نتائج الجدول (٤) أن العوامل الرئيسة المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاص بالميزة التنافسية في عاملين تضم (١٣) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكيل العاملين على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠, ٥٠) أو أكثر لأي متغير، بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (الموسي، ١٩٩٩). وفي ضوء ذلك تم استبعاد متغير واحد، كون معامل تحميله أقل من (٠, ٥٠) على كل عامل من العوامل التي أمكن استخراجها وتمثل المتغير المستبعد ضمن بعد ميزة التكلفة الأقل، وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٦٢٪ من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العملي في استخراج العوامل الرئيسة في البيانات الخاضعة للتحليل، كما نجح التحليل العملي في تخفيض عدد المتغيرات الخاضعة للتحليل إلى عدد أقل ولكن أكثر مصداقية (من ١٤ متغيراً إلى ١٣ متغيراً)، وبمقارنة العوامل المستخرجة من التحليل العملي بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن عدد العوامل المستخرجة هي نفس العاملين التي تم تحديدهم في قائمة الاستقصاء، وقد أمكن تسميتها بالاتي: العامل المستخرج رقم (١) ميزة التمايز، ويضم العبارات رقم (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٤١، ٤١٪ من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (٢) ميزة التكلفة الأقل، ويضم العبارات رقم (١٣، ١٢، ١١) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٢١، ٠٤٪ من التباين الكلي.

وتعكس هذه النتيجة، نجاح أسلوب التحليل العملي في التحقق.

وتأسيساً على ما تم التوصل إليه من نتائج أسلوب التحليل العملي، اتضح أن المقاييس الخاضع للدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياتها في قياس عمليات إدارة المعرفة، والميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة.

(٨, ٦) أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

اعتمد الباحثان على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات الدراسة، والمتوافرة في حزم

كما يمكن تحديد الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة الأكثر تمييزاً بين بنوك القطاع العام والخاص محل الدراسة، كما يوضح الجدول (٦):

جدول (٦). عوامل ومعاملات التمايز بين بنوك القطاع العام والخاص على أساس درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis).

معامل التمايز	المتوسط الإجمالي	الوسط الحسابي		عمليات إدارة المعرفة الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين القطاعات
		قطاع خاص	قطاع عام	
- مشاركة المعرفة	٣,٣٢	٣,٧٤	٢,٩٢	
- تطبيق المعرفة	٣,٤٨	٣,٥٥	٣,٠١	
- توليد المعرفة	٣,٢١	٣,٨٦	٢,٨٦	

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F.

من الجدول السابق يتضح، أن عملية مشاركة المعرفة تأتي في مقدمة عمليات إدارة المعرفة الأكثر قدرة على التمييز بين بنوك القطاع العام والخاص (معامل التمايز ٠,٦٦)، تليها عملية تطبيق المعرفة، وتوليد المعرفة (معامل التمايز ٠,٦٢، ٠,٦٣) على التوالي، كما تبين نتائج الجدول (٨) أن جميع عمليات إدارة المعرفة تمكنت من التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة.

وطبقاً لتحليل الاتجاهات التقويمية للمسؤولين في بنوك القطاع العام والخاص الخاضعة للدراسة، فإن هذه البنوك بصفة عامة تمارس عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، ويلاحظ أن بنوك القطاع الخاص تأتي في المقدمة من حيث درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وبمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات المسؤولين نحو كل عملية من عمليات إدارة المعرفة الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك، أمكن التوصل إلى وصف مقارن بين هذه البنوك، من حيث ممارستها لعمليات إدارة المعرفة.

وفيما يتعلق ببنوك القطاع الخاص، فإن المسؤولين يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية على عملية توليد المعرفة تعد من أولويات إدارة البنك، كما يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية على مشاركة المعرفة تأتي في المرتبة الثانية من حيث اهتمام

التجاري والبنوك التجارية الخاصة، باستخدام برنامج الخطوات المتتابعة STEPWISE وطريقة ويلكس WILKS، والجدول (٥) يبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط ٠,٦٠) بين نوعية البنوك التجارية التي ينتمي إليها المسؤولون وبين الاتجاهات التقويمية لهؤلاء المسؤولين نحو ممارسة عمليات إدارة المعرفة في هذه البنوك. كما أن هناك تفاوتاً بين اتجاهات المسؤولين نحو ممارسة البنوك التي ينتمون إليها عمليات إدارة المعرفة (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ١٠٠٪ في تحليل التمايز المتعدد). وأخيراً فإن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للمسؤولين على بنوك القطاع العام والخاص، وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة تمثل ٨١,٩٪ وهذه النسبة تعتبر جيدة للتمييز بين هذه البنوك، وهذا يعني أن هناك ١٩,١٪ من مفردات عينة المسؤولين تشابه فيما بينها من حيث اتجاهاتها نحو ممارسة البنوك التي تنتمي إليها عمليات إدارة المعرفة، كما أمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الأولى (بنوك القطاع العام) على أساس عمليات إدارة المعرفة بنسبة تصل إلى حوالي ٧٨,٢٪، وأمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثانية (بنوك القطاع الخاص) بنسبة تصل إلى حوالي ٨٥,٦٪.

جدول (٥). دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم بين بنوك القطاع العام والخاص على أساس درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

Discriminant Functions (أ) دوال التمايز						
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامبدا	كا	درجات الحرية
١	٠,٦٠	١٠٠	٠,٦١	٠,٦٢	١٣٠,٨٦	٣
Discriminant Matrix (ب) مصنوفة التقسيم						
القطاعات	المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات		الإجمالي	نسبة	
		قطاع عام	قطاع خاص			
قطاع عام	عدد	١١١	٣١	١٤٢		
قطاع خاص		٢٠	١١٩	١٣٩		
قطاع عام		٧٨,٢	٢١,٨	١٠٠,٠		
قطاع خاص	نسبة	١٤,٤	٨٥,٦	١٠٠,٠		
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٨١,٩٪						

جدول (٧). دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم بين بنوك القطاع العام والخاص على أساس أبعاد الميزة التنافسية.

Discriminant Functions (أ) دوال التمايز						
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامبدا	٢٤	درجات الحرية
١	٠,٤٣	١٠٠	٠,٥٥	٠,٧٠	٩٩,٧٤	١
Discriminant Matrix (ب) مصنوفة التقسيم						
القطاعات	المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات		الإجمالي	النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات	
		قطاع عام	قطاع خاص		٧٧,٢٪	٢,٧٧٪
قطاع عام	عدد	١٠٩	٣٣	١٤٢		
قطاع خاص		٣١	١٠٨	١٣٩		
قطاع عام		٧٦,٨	٢٣,٢	١٠٠,٠		
قطاع خاص		٢٢,٣	٧٧,٧	١٠٠,٠		

تبين نتائج الجدول (٧)، أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط ٠,٤٣) بين نوعية البنوك التجارية التي ينتمي إليها المسؤولون، وبين الاتجاهات التقويمية لهؤلاء المسؤولين نحو درجة تحقيق الميزة التنافسية لهذه البنوك. كما أن هناك تفاوتاً بين اتجاهات المسؤولين نحو تحقيق البنوك التي ينتمون إليها للميزة التنافسية (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ١٠٪ في تحليل التمايز المتعدد). وأخيراً فإن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للمسؤولين عن بنوك القطاع العام والخاص، وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو درجة تحقيق الميزة التنافسية، تمثل ٧٧,٢٪، وهذه النسبة تعتبر جيدة للتمييز بين هذه البنوك، وهذا يعني أن هناك ٢٣,٨٪ من مفردات عينة المسؤولين تتشابه فيما بينها من حيث اتجاهاتها نحو تحقيق البنوك التي تنتمي إليها للميزة التنافسية، كما أمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الأولى (بنوك القطاع العام) على أساس درجة تحقيق الميزة التنافسية بنسبة تصل إلى حوالي ٧٦,٨٪، وأمکن التنبؤ بعضوية المجموعة الثانية (بنوك القطاع الخاص) بنسبة تصل إلى حوالي ٧٧,٧٪.

كما أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية الأكثر تمييزاً بين بنوك القطاع العام والخاص محل الدراسة، حيث يبين الجدول (٨) أن بعد ميزة التمايز أكثر قدرة على التمييز بين بنوك

البنك، كما يميل المسؤولون في البنوك التجارية (القطاع الخاص) إلى الموافقة بدرجة متوسطة على أن البنك يهتم بتطبيق المعرفة.

وبالنسبة للمسؤولين في بنوك العام، فيتفقون مع زملائهم في البنوك التجارية (قطاع خاص)، وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو ممارس عمليات إدارة المعرفة، ولكن بدرجة أقل، حيث يميلون إلى الموافقة بدرجة متوسطة على أن البنك يطبق المعرفة، كما يميلون إلى الموافقة بدرجة متوسطة على أن البنك يهتم بمشاركة المعرفة، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على أن البنك يهتم بتوليد المعرفة بدرجة متوسطة.

وفي ضوء ما سبق، فقد تم رفض فرض العدم والذي ينص على أنه (ليس هناك اختلاف متميز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية محل الدراسة (عام، وخاص) من حيث درجة ممارسة عمليات المعرفة) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، واعتمد القرار على الدلالة الإحصائية لقيمة ويلكس لامد ٠,٦٢، وتم رفض نفس فرض العدم لجميع عمليات إدارة المعرفة مأخوذةً بصورة فردية، وذلك لقدرة كل منها على التمييز بين البنوك (عام، وخاص) محل الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، وفقاً لاختبار F.

(٩,٢) التمييز بين بنوك القطاع العام والخاص على أساس درجة تحقيق الميزة التنافسية

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثاني لهذه الدراسة، والمتعلق بالتحقق من مدى وجود تمايز جوهري بين بنوك القطاع العام والخاص، من حيث الاتجاهات التقويمية للمسؤولين نحو درجة تحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminate Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين من المسؤولين والتي تمثل بنوك القطاع العام التجاري والبنوك التجارية الخاصة، باستخدام برنامج الخطوات المتتابعة STEPWISE وطريقة ويلكس WILKS، والجدول (٧) يوضح ذلك:

(٩, ٣) العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثالث لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية مأخوذة بصورة إجمالية، وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، وميزة التمايز) على حدة. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، على النحو الآتي:

(٩, ٣, ١) العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية مأخوذة بصورة إجمالية:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، والجدول (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩). نوع ودرجة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis).

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	عمليات إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية
٠, ٤٧	٠, ٦٨	**٠, ٦٨	- مشاركة المعرفة
٠, ٥١	٠, ٧١	**٠, ٢٨	- تطبيق المعرفة
٠, ٥٢	٠, ٧٢	**٠, ١٨	- توليد المعرفة
	٠, ٧٢		معامل الارتباط في النموذج R
	٠, ٥٢		معامل التحديد في النموذج R ²
	١٠٢, ٤٧		قيمة F المحسوبة
	٢٧٩, ٣		درجات الحرية
	٠, ٠٠٠		مستوى الدلالة

** مستوى الدلالة عند ٠, ٠٥ طبقاً لاختبار T. Test.

القطاع العام والخاص (معامل التمايز ٠, ٧٠)، في حين أن بعد ميزة التكلفة الأقل لم تبين نتائج الجدول (٨) قدرته على التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة.

وطبقاً لتحليل الاتجاهات التقويمية للمسؤولين في بنوك القطاع العام والخاص الخاضعة للدراسة، فإن هذه البنوك بصفة عامة تحقق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة، ويلحظ أن بنوك القطاع الخاص تأتي في المقدمة من حيث درجة تحقيق الميزة التنافسية، وبمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات المسؤولين نحو كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك، أمكن التوصل إلى وصف مقارن بين هذه البنوك.

وفيما يتعلق ببنوك القطاع الخاص، فإن المسؤولين يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية على أن تحقيق ميزة التمايز من أولويات إدارة البنك، في حين أن المسؤولين في بنوك القطاع العام يتفقون مع زملائهم في البنوك التجارية (قطاع خاص)، وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو قدرة البنوك التي يعملون بها على تحقيق ميزة التمايز، ولكن بدرجة متوسطة.

جدول (٨). عوامل ومعاملات التمايز بين بنوك القطاع العام والخاص على أساس درجة تحقيق الميزة التنافسية (مخرجات تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis).

معامل التمايز	المتوسط الإجمالي	الوسط الحسابي		أبعاد الميزة التنافسية الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين القطاعات
		قطاع خاص	قطاع عام	
-	٣, ٥٦	٣, ٩٥	٣, ١٨	- ميزة التمايز

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠, ٠٥ طبقاً لاختبار F.

وفي ضوء ما سبق، فقد تم رفض فرض العدم والذي ينص على أنه (ليس هناك اختلاف متميز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية محل الدراسة (عام، وخاص) من حيث درجة تحقيق الميزة التنافسية) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، واعتمد القرار على الدلالة الإحصائية لقيمة ويلكس لامد ٠, ٧٠، وتم رفض نفس فرض العدم لبعده ميزة التمايز مأخوذة بصورة فردية، وذلك لقدرته على التمييز بين بنوك القطاع (العام، والخاص) محل الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ٠, ٠١، وفقاً لاختبار F.

أوضحت وجود علاقة معنوية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية، ودراسة (بوادي، ٢٠٠٩) التي أكدت وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية، ودراسة (Sook-Ling et al, 2013) التي توصلت إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الماليزية، ودراسة (Kamya et al, 2010) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة في منظمات أوغندا ودعم الميزة التنافسية، ودراسة (السيد، ٢٠١٤) التي أوضحت أن إدارة المعرفة تدعم القدرة التنافسية لشركة فودافون المصرية، ودراسة (إساعيل، ٢٠١٣) التي بينت أن إدارة المعرفة تدعم القدرة التنافسية للجامعات المصرية، ودراسة كل من (Meihami and Meihami, 2014) التي توصلت إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية الإيرانية.

(٢، ٣، ٩) العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتحقيق ميزة التكلفة الأقل:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة وتحقيق ميزة التكلفة الأقل كمتغير تابع، والجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠). نوع ودرجة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وميزة التكلفة الأقل (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد

(Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	عمليات إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل
	٠,٤٦	***٠,٤٦	- مشاركة المعرفة
	٠,٤٨	***٠,١٩	- تطبيق المعرفة
	٠,٤٩		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٢٤		معامل التحديد في النموذج R ²
	٢٨,٤٧		قيمة F المحسوبة
	٢٧٩,٣		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

** مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T. Test.

يتضح من الجدول (٩) ما يأتي:

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وبين تحقيق الميزة التنافسية (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٢٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بعمليات إدارة المعرفة زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على تحقيق الميزة التنافسية.

- أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن أن تفسر حوالي ٥٢٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق الميزة التنافسية في هذه البنوك.

- جميع عمليات إدارة المعرفة تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية، وتم قبول الفرض البديل. وذلك بعد أن اظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار F Test بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع عمليات المعرفة في نموذج تحليل الانحدار؛ وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار T. Test.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة (Egbu et al, 2005) التي أشارت إلى أن المنظمات يمكنها أن تستفيد وتحقق منافع من ممارسة إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ودراسة (داسي، ٢٠٠٧) التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك السورية، ودراسة (Nguyen, 2010) التي بينت أن هناك علاقة بين مقومات المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في شركات البناء في فيتنام، ودراسة (Alipour et al, 2010) التي أكدت وجود علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الإيرانية، ودراسة (بلال، ٢٠٠٩) التي

أوضحت وجود علاقة معنوية بين مشاركة المعرفة وتحقيق ميزة التكلفة الأقل لشركات الاتصالات الأردنية، ودراسة (Zaied, et al, 2012) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وتحسين الإنتاجية في بعض المنظمات المصرية.

(٩، ٣، ٣) العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتحقيق ميزة التمايز:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة، وتحقيق ميزة التمايز كمتغير تابع، والجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١). نوع ودرجة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وميزة التمايز (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis).

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	عمليات إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً في تحقيق ميزة التمايز
٠,٤٦	٠,٦٨	***,٦٨	- مشاركة المعرفة
٠,٥٠	٠,٧١	***,٢٨	- تطبيق المعرفة
٠,٥٢	٠,٧٢	***,٢٠	- توليد المعرفة
	٠,٧٢		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٥٢		معامل التحديد في النموذج R ²
	١٠٠,٣٢		قيمة F المحسوبة
	٢٧٩,٣		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

** مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T. Test.

يتضح من نتائج الجدول (١١) الآتي:

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وبين تحقيق ميزة التمايز (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٢٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بعمليات إدارة المعرفة زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على تحقيق ميزة التمايز.

يتضح من نتائج الجدول (١٠) ما يأتي:

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وبين تحقيق ميزة التكلفة الأقل (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تمثل ٤٩٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية؛ إذ كلما زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بعمليات إدارة المعرفة زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

- يمكن ان تفسر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة حوالي ٢٤٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق ميزة التكلفة الأقل في هذه البنوك.

- عملية مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة تتمتع دون عملية توليد المعرفة بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق ميزة التكلفة الأقل في البنوك التجارية محل الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتحقيق ميزة التكلفة الأقل، وتم قبول الفرض البديل. وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار F Test بين عمليات إدارة المعرفة وميزة التكلفة الأقل، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لعملية مشاركة المعرفة وتطبيقها في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تحقيق ميزة التكلفة الأقل عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار T. Test.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة (داسي، ٢٠٠٧) التي توصلت إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق ميزة التكلفة الأقل في البنوك السورية، ودراسة (Gholami et al, 2013) التي أكدت أن إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً مباشراً في تحسين إنتاجية العمل وعلاقات العمل، ودراسة (بواوي، ٢٠٠٩) التي بينت وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق ميزة التكلفة الأقل في شركات الاتصالات الأردنية، ودراسة (بلال، ٢٠٠٩) التي

الدراسة. وفي ضوء ما سبق، يرى الباحثان، أن التميز الواضح لبنوك القطاع الخاص في مقابل بنوك القطاع العام لجميع عمليات إدارة المعرفة، إنما يشير إلى وجود بعض القصور في درجة ممارسة بنوك القطاع العام لعمليات المعرفة، وبالتالي يجب على إدارة بنوك القطاع العام إعادة النظر في كافة عناصر وعمليات إدارة المعرفة، بشكل يدعم قدرتها على المنافسة.

(٢, ١٠) يوجد اختلاف متميز بين البنوك التجارية (عام، وخاص) محل الدراسة من حيث درجة تحقيق الميزة التنافسية، وهذا التمايز لصالح بنوك القطاع الخاص، وتتمثل أهم أبعاد الميزة التنافسية الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة في تحقيق ميزة التمايز.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحثان، أن التميز الواضح لبنوك القطاع الخاص في مقابل بنوك القطاع العام، فيما يتعلق ببعض أبعاد تحقيق الميزة التنافسية، إنما يشير إلى وجود بعض القصور في قدرة بنوك القطاع العام على تحقيق ميزة تنافسية لها مقارنة ببنوك القطاع الخاص، وبالتالي، يرى الباحثان ضرورة قيام إدارة بنوك القطاع العام بالاهتمام بمصادر تحقيق الميزة التنافسية، ومنها الموارد البشرية باعتبارها مصدر الإبداع والابتكار، والمسئولة عن تحقيق متطلبات التنافسية تخطيطاً وإدارةً وتنفيذاً، وبالتالي، فلا بد من الاهتمام بالطريقة التي يدار بها المورد البشري بهذه البنوك، حتى يمكنها تحقيق التفوق التنافسي من خلال المورد البشري.

(٣, ١٠) توجد علاقة معنوية بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية، وجميع عمليات إدارة المعرفة تتمتع بقدرة تفسيرية لتباين في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا يعني، أن البنوك التجارية محل الدراسة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الاهتمام بجذب واستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة والمحافظة عليها، وتشجيع أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة، وتنظيم الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني، ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار، والإفادة من مقترحات وشكاوى العملاء لخلق معرفة جديدة تستخدم في تطوير العمليات المصرفية والخدمات، والتعرف على التجارب

- أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن أن تفسر حوالي ٥٢٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق ميزة التمايز في هذه البنوك.
- جميع عمليات إدارة المعرفة تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق ميزة التمايز في البنوك التجارية محل الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتحقيق ميزة التمايز. وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار F Test بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التمايز، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع عمليات المعرفة في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تحقيق ميزة التمايز عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار T Test.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة (داسي، ٢٠٠٧) التي توصلت إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق ميزة التمايز في البنوك السورية، ودراسة (بوادي، ٢٠٠٩) التي بينت وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق ميزة التمايز في شركات الاتصالات الأردنية، ودراسة (بلال، ٢٠٠٩) التي أوضحت وجود علاقة معنوية بين مشاركة المعرفة وتحقيق ميزة التمايز لشركات الاتصالات الأردنية.

(١٠) نتائج البحث

توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج، التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في البنوك التجارية اليمنية، وتتلخص أهم هذه النتائج في ما يأتي:

(١, ١٠) يوجد اختلاف متميز بين البنوك التجارية (عام، وخاص) محل الدراسة من حيث درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وهذا التمايز لصالح بنوك القطاع الخاص، وجميع عمليات إدارة المعرفة قادرة على التمييز بين البنوك التجارية محل

(١١) توصيات البحث

وفي ضوء نتائج تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن تقديم خطة عمل تنفيذية لدعم وتعزيز قدرة البنوك التجارية باليمن على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطبيق الفعال لعمليات إدارة المعرفة كما يوضح الجدول (١٢):

الناجحة للبنوك المنافسة وتطبيقها، واستخدام المعرفة الجديدة في إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي يواجهها البنك، وتحسين جودة الخدمات المصرفية وخلق خدمات جديدة، وكذلك استخدام المعرفة الجديدة في استغلال الفرص ومواجهة التحديات، وابتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل المصرفي.

جدول (١٢). الخطة التنفيذية المقترحة لتعزيز قدرة البنوك التجارية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطبيق الفعال لعمليات إدارة المعرفة.

مجال التوصية	التوصية	متطلبات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
توليد المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - الرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها الداخلية والخارجية. - جذب واستقطاب الكفاءات والقدرات الإبداعية والمتميزة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة في توليد المعرفة. - تنظيم الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية. - تشجيع أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة. - تكوين فرق عمل ذات تنوع معرفي لتوليد المعرفة. - تصميم نظم وسياسات البنك بشكل يدعم الإبداع والابتكار. - الاهتمام بتوفير فرص التعلم والتطوير المستمر للموظفين. - إرسال الموظفين المتميزين للمشاركة في ندوات ومؤتمرات متخصصة داخلية وخارجية لتعزيز قدراتهم الإبداعية. - تمكين الموظفين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى البنك. - الاحتفاظ بالموظفين أصحاب المعارف والخبرات النادرة الذين يصعب تعويضهم في حالة فقدانهم. - الاطلاع والتعرف على الممارسات الأفضل للبنوك المنافسة. - عمل شراكة مع العملاء للحصول على المعلومات من خلال استطلاع السوق وصندوق الشكاوى والمقترحات. 	<ul style="list-style-type: none"> - إيمان الإدارة العليا بأن المعرفة تعتبر أصل استراتيجي، وأن تقدم الدعم اللازم لتحفيز عمليات المعرفة وتعمل على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها. - تهيئة ثقافة تنظيمية تدعم قيم العمل الجماعي والتعاون والاحترام المتبادل ومساعدة العاملين لبعضهم بعضا والإبداع والابتكار والتعليم المستمر. - هيكلة تنظيمي مرنة ومفصلة يسمح بتدفق المعرفة في جميع أرجاء البنك. - إيجاد إدارة متخصصة في الهيكل التنظيمي (أو تغيير مسمى إدارة التدريب في البنك إلى إدارة المعرفة): تهتم بقيادة المعرفة وتنفيذ عملياتها المختلفة وقياسها وتوفير كافة أشكال الدعم المادي والمعنوي لهذه الإدارة لتمكين من القيام بالدور المناط بها على الوجه الأكمل 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والبحث والتطوير بصفة أساسية مع مشاركة باقي الواجهات الإدارية بالبنك
مشاركة المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - توفير الوسائل والأدوات المناسبة لتسهيل مشاركة المعرفة. - توزيع تقارير ونشرات ومجلات دورية متخصصة بمجال العمل المصرفي على الموظفين. - تصميم وتنفيذ برامج وأنشطة لتبادل الخبراء والمختصين بين الأقسام والوحدات وفروع البنوك لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم. - إجراء نقلات وتدوير للأعمال الوظيفية بين الموظفين. - تشجيع عملية الاتصال والتفاعل بين الموظفين وبين مختلف الأقسام بشكل رسمي وغير رسمي. - تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم ومعارفهم دون الخوف من اللوم أو الوقوع في الخطأ. - تقديم حوافر مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على تبادل معارفهم وخبراتهم. - تشجيع الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات (شبكة إنترنت، وقواعد بيانات، والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة). - ربط وتوجيه الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية (تصميم وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت، وتقييم الأداء) بعمليات إدارة المعرفة من توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية

المسؤول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
		- تصميم وتنفيذ برامج تدريب تسهم في زيادة كفاءة اتصال الموظفين وتبادلهم للمعرفة. - استخدام برامج التلمذة (العمل مع شخص مختص متمكن) وتكيف المتدرب بالعمل لدى الشخص كوسيلة لنقل المعارف. - ربط تقييم أداء الموظفين بمدى إسهاماتهم المعرفية وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة مع الآخرين.	
إدارة البحث والتطوير بصفة أساسية مع مشاركة جميع الوحدات الإدارية بالبنك		- تحويل المعرفة إلى خطط عمل - إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه البنك - تحسين جودة الخدمة المصرفية - تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة - خلق خدمات مصرفية جديدة - استغلال الفرص ومواجهة التهديدات - تحسين إجراءات العمل وتعديل التعليقات	تطبيق المعرفة

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

بلال، إيمان عبد الكريم، (٢٠٠٩)، التشارك في المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.

البطانية، محمد تركي، (٢٠٠٧)، اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الترك، لؤي، (٢٠١١)، العلاقة بين إدارة المعرفة واختيار البديل الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

حامد، سعيد شعبان، (٢٠١٢)، اثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد (٣)، العدد (١).

حجازي، هيثم علي إبراهيم، (٢٠٠٥)، قياس أثر أدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج

أحمد، علي أحمد عبد القادر، (٢٠١٢)، تحليل محددات ونواتج قيمة العميل: دراسة تطبيقية على عملاء قطاع التلفون المحمول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

أوبكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية. إسماعيل، عمار فتحي موسى، (٢٠١٣)، تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة المعرفة كمرتكز لتدعيم القدرة التنافسية للجامعات المصرية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة فرع السادات، جامعة المنوفية.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.

_____، والمرسي، جمال الدين محمد، (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

بوادي، انس أيوب محمد، (٢٠٠٩)، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في

المصرفية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

الصالح، رشاد نايف، (٢٠٠٨)، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

عبد السميع، جمال عبد الحميد، (٢٠١٢)، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتأثيرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القادة في القطاع المصرفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، السنة (٣٢)، العدد (٢).

العريقي، بسيم قائد عبدة، (٢٠٠٨)، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على البنوك التجارية في اليمن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

عياد، سماح محمد أحمد، (٢٠١١)، فرص التعلم واكتساب المعرفة الإدارية من الشريك الأجنبي وأثرها على أداء المشروعات الدولية المشتركة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.

القرشي، عبدالله على أحمد، (٢٠١٠)، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلون.

الكبيسي، صلاح، (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

القهيوي، ليت عبد الله، (٢٠١٣)، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد، عمان.

كراسنة، عبد الفتاح عبد الرحمن، والخليل، سمية محمد توفيق، (٢٠٠٩)، مكونات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (٥)، العدد (٣).

المدان، سامي عبد الله، (٢٠٠٨)، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية اورنج: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير

لتوظيف إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

داسي، وهيبية حسين، (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

الذنيبات، معاذ يوسف، وآخرون، (٢٠١١)، المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف: إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (٥١).

الربابعة، فاطمة علي محمد، (٢٠٠٦)، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مع التطبيق على جامعة الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

الروسان، محمود علي، (٢٠١٠)، دور إدارة المعرفة في الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي الأردني، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، لسنة (٤١)، العدد (٧٧).

الزعيبي، خالد يوسف، والزيدي، زينب حسين، (٢٠١٢)، أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٨)، العدد (٤).

سلمان، احمد عيسى، (٢٠٠٩)، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

السلمي، علي، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب، القاهرة.

شحادة، فراس خضر، (٢٠٠٦)، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمة الطبية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

شاوش، زايد ناجي، (٢٠١٢)، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية بقطاع الخدمات

- Between Technologies, Techniques, and People", *Journal of Knowledge Management*, Vol (5), Issue (1).
- Bourini, F., Khawaldeh, K., and Al-Qudah, S., (2013), "The Role of Knowledge Management in Banks Sector (Analytical Study- Jordan)", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol (5), No (3).
- Bollinger, A.S., and Smith, R.D., (2001), "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", *Journal of Knowledge Management*, Vol (5), Issue (1).
- Bou- Liusar, J.C, and Segarra- Cipres, M., (2006), "Strategic Knowledge Transfer and its Implications for Competitive Advantage: an Integrative Conceptual Framework", *Journal of Knowledge Management*, Vol (10), No (4).
- Chen, C., and Huang, J., (2009), "Strategic Human Resource Practice and Innovation Performance The Mediating Role Knowledge Management Capacity", *Journal of Business Research*, Vol (62).
- Dalkir, K., (2005), "*Knowledge Management in Theory and Practice*", Elsevier Butterworth-Heinemann.
- David, F.R, (2011), "*Strategic Management: Concepts and Cases*", 13th ed, Boston: Pearson Prentice Hall.
- Duncan W.,J., Ginter, P. M., and Swayne L. E, (1998), "Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment", *Academy of Management Executive*, Vol (12), No (3).
- Egbu C.O., Hari, S., and Renukappa, S.H., (2005), "Knowledge Management for Sustainable Competitive Small and Medium Surveying Practices", *Structural Survey*, Vol (23), No (1).
- Emadzade, M. K., Mashayekhi, B., and Abdar, E., (2012), " Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol (3), No (11).
- Erden Z, Krogh, G., and Nonaka, I., (2008), "The Quality of Group Tacit Knowledge", *Journal Strategic Information*, Vol (17).
- Findikli, M.A, Yozgat, V., and Rofcanin, Y., (2015), "Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources", *Practices Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No (181).
- Florence, A. R., (2008), "*Contractor in Knowledge Transfer as Perceived By Defense Federal Civilian in Washington DC*", PhD Thesis University of Phoenix.
- منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- المصاحفة، بلال سليمان محمد، (٢٠١٣)، أثر ممارسة عمليات ونظم إدارة المعرفة في ذكاء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٩)، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة.
- النشار، السيد السيد، (٢٠١٢)، أساسيات إدارة المعرفة، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية.
- مجلة اتحاد المصارف العربية، (٢٠١٤)، العدد (٤٠٤)، والعدد (٤٠٦).
- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Al-Rousan, M., and Qawasmeh, F., (2009), "The Impact of SWOT Analysis on Achieving a Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Banking Industry", *International Bulletin of Business Administration*, Issue (6).
- Alipour, H., Davabi, K., Mehrabi, Z., and Moshtaghi, M., (2010), " The Role of Knowledge Management in The Achievement of Competitive Advantage: A cases Study of Iran Alborze Insurance Company in Western Mazandaran", *African Journal of Business Management*, Vol (4) No (7).
- Anh, P.T., Baughn, C.C., Hang,N.T., and Neupert K.E., (2006), "Knowledge Acquisition From Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Study in Vietnam", *International Business Review*, Vol (15).
- Basuki, Thoyib, A., Sudiro, A., and Djazuli, A., (2013), "The Role of Strategic Human Resource Management Practice Mediated by Knowledge Management on Service Quality: Study on The Public and Private Hospital in Kalimantan, Indonesia", *Journal of Business and Management*, Vol (11), Issue (2).
- Bergeron, B., (2003), "*Essentials of Knowledge Management*", New Jersey: John Wiley Ins.
- Bhatt, G.D., (2001), "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction

- advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 3.
- Nafei, W. (2014). Knowledge Management and Organizational Learning from the Employee Perspectives: A Study from Saudi Arabia Context. *Journal of Management and Strategy*, 5(1).
- Narasimha, S., (2000), "Organizational Knowledge Human Resource Management and Sustained Competitive Advantage: Toward A Framework", *Competitiveness Review*, Vol (10), Issue (1).
- Nguyen, N., (2010), "*Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: an Empirical Study of Vietnamese Enterprises*", PhD Thesis Southern Cross University.
- Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N., (2000), "SECI Ba and Leadership a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol (33).
- Obeidat, B.Y., Masa'deh, R.M., and Abdullah A.B., (2014), "The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach", *International Journal of Business and Management*, Vol (9), No (3).
- Porter, M., (1985), "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance*", New York: The Free Press.
- Sook-Ling, L., Choo-Kim, T., & Razak, S. F. A. (2013). The Knowledge Management Activities for Achieving Competitive Advantage: A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Management*, 8(23).
- Taleghani, M., Rad, S. K., and Rahmati, Y., (2012), "The Role of Innovation in The Relationship Between Knowledge Management and Competitive Advantage: An Empirical Study of Tourism Industry", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.
- Wu, J., (2008), "*Exploring The Link Between Knowledge Management Performance and Firm Performance*", PhD Thesis University of Kentucky Lexington.
- Zaied, A. N., Hussein, G. S., and Hassan, M., (2012), "The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance", *I.J. Information Engineering and Electronic Business*, (5).
- Gholami, M.H., Asli, M.N., Nazri-Shirkouhi, S., and Noruzy, A., (2013), "Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol (10), No (2).
- Goodluck, I., (2011), "Budgetin for Knowledge Management in Organizations Chinese" *Chinese Librarianship: an International Electronic Journal*, (32). URL: <http://www.iclc.us/cliej/cl32goodluck.pdf>
- Gultekin, K., (2009), "*Knowledge Management and Law Enforcement: Examination in The Turkish Notional Police*", PhD Thesis University of North Texas.
- Guenze, P., and Troilo, G., (2006), "Developing Marketing Capabilities for Customer Value Creation Through Marketing Sales Integration", *Industrial Marketing Management*, Vol (35), No (8).
- Heizer, J., and Render, B., (2011), "*Operations management*", 8th ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hislop D., (2005), "*Knowledge Management in Organizations*", New York: oxford University.
- Hitt, M. A., Ireland R.D., Hoskisson, R.E., (2011), "*Strategic Management: Competitiveness and Globalization*", 9th ed, Australia: South- Western Cengage Learning.
- Kamya, M. T., Ntayi, J. M., and Ahiauzu, A., (2010), "Knowledge Management and Competitive Advantage: The Interaction Effect of Market Orientation", *African Journal of Business Management*, Vol 4(14).
- Kotler, P., (2000), "*Marketing Management*", 10th ed, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., and Keller K. L., (2012), "*Marketing Management*", 14th New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., and Armstrong, G., (2012), "*Principles of Marketing*", 14th ed, Boston: Pearson Prentice Hall.
- Kör, B., and Maden, C., (2013), "The Relationship Between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms" *International Journal of Business and Social Science Vol. (4) No. (4)*.
- Lynch, R., (2006), "*Corporate Strategy*", 4th ed, Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Marquardt, M.J., (2002), "*Building The Learning Organization*", Davies-Black Publishing, an imprint of Consulting Psychologists Press, Inc.
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive

قائمة الاستقصاء

السؤال الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بعمليات إدارة المعرفة، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع البنك الذي تعمل فيه، مع العلم أن اختيارك موافق تماماً تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل

م	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
		(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
أولاً: توليد المعرفة						
١	يسعى البنك لجذب واستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة في توليد المعارف الجديدة.					
٢	ينظم البنك الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية.					
٣	يشجع البنك أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة.					
٤	يستعين البنك بفرق عمل ذات تنوع معرفي لتوليد المعرفة.					
٥	يبدى العاملين في البنك تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة وصریحة تعزز أداء البنك.					
٦	تدعم أنظمة وسياسات البنك الإبداع والابتكار.					
٧	يستخدم البنك برامج التدريب كوسيلة لاكتساب المعارف.					
٨	يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة.					
٩	يعمل البنك على تمكين الموظفين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديه.					
١٠	يتوفر لدى البنك القدرة على الدمج بين المعارف المتاحة للحصول على معارف جديدة.					
١١	يسعى البنك إلى التعرف على الممارسات الأفضل التي تعمل بها البنوك المنافسة.					
١٢	يستفيد البنك من مقترحات وشكاوي العملاء لخلق معرفة جديدة لتطوير عملياته وخدماته.					
ثانياً: مشاركة المعرفة						
١٣	يوفر البنك الوسائل والأدوات المناسبة لتسهيل مشاركة المعرفة مثل قاعة اجتماعات، وشبكات الاتصال الداخلي من تلفون وفاكس وانترنت وشبكات التوصل الاجتماعي.....الخ.					
١٤	يقوم البنك بتوزيع تقارير ونشرات ومجلات دورية على الموظفين تختص بمجالات العمل.					
١٥	يتم توزيع المعرفة من خلال إجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الموظفين.					

م	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
		(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٦	يقوم البنك بعمل لقاءات دورية لجميع الموظفين للحوار وتبادل الأفكار.					
١٧	يشجع البنك عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين وبين مختلف الأقسام بشكل رسمي وغير رسمي.					
١٨	ينفذ البنك برامج تدريبية تسهم في زيادة كفاءة اتصال الموظفين وتبادلهم المعرفة.					
١٩	يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على تبادل معارفهم وخبراتهم.					
٢٠	يسود جو من الثقة والتعاون بين الموظفين داخل البنك لتبادل المعارف والخبرات.					
٢١	لدى الموظف استعداد ورغبة لتبادل معرفته وخبراته مع الآخرين دون الخوف من فقدان وظيفته.					
٢٢	يلتقي الموظفون بشكل عفوي للحديث عن العمل وصعوباته.					
٢٣	يتم ربط تقييم أداء الموظفين بمدى مساهمتهم المعرفية وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة مع الآخرين.					
٢٤	يشجع البنك الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم.					
٢٥	يقوم البنك باستخدام التلمذة (العمل مع شخص متمكن) وتكيف المتدرب بالعمل لدى شخص مختص كوسيلة لنقل المعارف.					
ثالثاً: تطبيق المعرفة						
٢٦	يستخدم البنك المعرفة الجديدة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه.					
٢٧	يستخدم البنك المعرفة المتاحة لتحسين عملية صنع القرار.					
٢٨	يستخدم البنك المعرفة المتاحة لتحسين جودة الخدمة المصرفية.					
٢٩	يعمل البنك على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.					
٣٠	يوظف البنك المعرفة الجديدة في استغلال الفرص ومواجهة التحديات.					
٣١	يتم استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل وتعديل العمليات.					
٣٢	موظفو البنك لديهم القدرة على استيعاب وتطبيق المعرفة الجديدة.					
٣٣	يهتم البنك بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم.					

السؤال الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالمزايا التنافسية التي تحققها البنوك من تبني التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسب لواقع البنك الذي تعمل فيه، مع العلم أن اختيارك موافق تماماً تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل

م	العبارات	غير موافق	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
		(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١	يقدم البنك خدماته المصرفية بجودة عالية.					
٢	يحرص البنك على تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمة.					
٣	يتميز البنك بالدقة في إنجاز الخدمة المصرفية دون أخطاء.					
٤	يقوم البنك بإجراء تحسينات مستمرة على الخدمات وأساليب العمل.					
٥	يتميز البنك بالاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ورغباتهم.					
٦	يتميز البنك بالابتكار وخلق خدمات جديدة.					
٧	يهتم البنك بالابتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل.					
٨	يهتم البنك بأنشطة البحث والتطوير للخدمات والعمليات المصرفية.					
٩	يتميز البنك باستجابته السريعة للتغيرات البيئية (فرص، تهديدات).					
١٠	يسعى البنك لاغتنام الفرص والبحث عن أسواق جديدة.					
١١	يقدم البنك خدماته المصرفية بأسعار أقل من المنافسين.					
١٢	يتميز البنك بانخفاض تكلفة العمليات الإدارية والتشغيلية.					
١٣	إنتاجية العاملين في البنك مرتفعة.					
١٤	معدل دوران العمل في البنك منخفضة.					

السؤال الثالث: فيما يلي مجموعة من البيانات التي تتعلق بنوع القطاع الذي ينتمي إليه البنك الذي تعمل فيه، الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسب

() قطاع عام () قطاع خاص

السؤال الرابع: فيما يلي مجموعة من البيانات الشخصية الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه يناسبك

١- النوع

() ذكر () أنثى

٢- المستوى الإداري

() الإدارة العليا (مدير عام ونوابه) () الإدارة الوسطى (مدير إدارة)

() الإدارة التنفيذية (رئيس قسم، مختص)

٣- المستوى التعليمي

() تعليم متوسط () تعليم جامعي () تعليم فوق الجامعي

٤- سنوات الخبرة

() أقل من ٥ سنوات () من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات () من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة () ١٥ سنة فأكثر

THE ROLE OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ACHIEVING THE COMPETITIVE ADVANTAGE: AM EMPIRICAL STUDY OF YEMENI COMMERCIAL BANKS

Abdullah A. Al-Awlaki

*Assistant Professor Faculty of Commerce
Abb University - Yemen*

Sami A. Al-dhaleai

*Doctor Researcher of Business Administration
Taiz University - Yemen*

(Received 4 / 5 / 1437 H, Accepted for Publication 4 / 4/ 1438 H)

Keywords: knowledge management, competitive advantage.

Abstract. This research aims to further our understanding of the role of the knowledge management in achieving the competitive advantage. The primary focus of this research is to explore the nature of the relationship between knowledge management and achieving competitive advantage in banking sector in Yemen. The questionnaire was developed based on the literature reviewed with the aim of providing an initial insight into the variables to be tested in the quantitative phase of the study. 335 participants were investigated from the senior level in bank management in the major Yemeni cities Sanaa'a , Ibb and Taiz. The findings of the research outline a significant difference between various banks in Yemen in terms of knowledge management and competitive advantage. Likewise, this research found that there is a significant relationship between the knowledge management activities and every dimension of achieving the competitive advantage in banks (least cost and differentiation).



قسمة اشتراك بمجلة جامعة الملك سعود

تاريخ تعبئة القسمة (بالتاريخ الميلادي): / / ٢٠م

اسم المشترك (رباعي):
اسم الجهة/الشركة (للجهات الحكومية/الشركات):
العنوان: صندوق بريد: الرمز البريدي:
المدينة: الدولة: الهاتف: الفاكس:
البريد الإلكتروني:
اسم المجلة المطلوب الاشتراك فيها:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> الآداب (٣ أعداد في السنة) | <input type="checkbox"/> الدراسات الإسلامية (٣ أعداد في السنة) |
| <input type="checkbox"/> العلوم التربوية (٣ أعداد في السنة) | <input type="checkbox"/> العلوم الإدارية (عددان في السنة) |
| <input type="checkbox"/> العلوم الهندسية (عددان في السنة) | <input type="checkbox"/> العلوم (عددان في السنة) |
| <input type="checkbox"/> العلوم الزراعية (عددان في السنة) | <input type="checkbox"/> العمارة والتخطيط (عددان في السنة) |
| <input type="checkbox"/> اللغات والترجمة (عددان في السنة) | <input type="checkbox"/> علوم الحاسب والمعلومات (عددان في السنة) |
| <input type="checkbox"/> السياحة والآثار (عددان في السنة) | <input type="checkbox"/> الحقوق والعلوم السياسية (عددان في السنة) |
| <input type="checkbox"/> علوم طب الأسنان (عددان في السنة) | |

عدد المجلات: ()
مدة الاشتراك: سنة سنتان
نوع الاشتراك: فردي حكومي
طريقة الدفع: نقداً شيك مصدق (مرفق)
تكلفة الشحن: ()
إجمالي المبلغ:
التوقيع:

قيمة الاشتراكات: الاشتراك السنوي داخل المملكة العربية السعودية (١٥) ريالاً سعودياً لكل عدد أو ما يعادله بالعملة الأجنبية يضاف إليه أجور البريد.

جميع مراسلات الاشتراك والتبادل على العنوان التالي

دار جامعة الملك سعود للنشر - جامعة الملك سعود - ص.ب. ٦٨٩٥٣ الرياض ١١٥٣٧

هاتف ١١٤٦٧٢٨٧٠ (+٩٦٦) فاكس ١١٤٦٧٢٨٩٤ (+٩٦٦) البريد الإلكتروني ksupress@ksu.edu.sa

موقع الدار http://ksupress.ksu.edu.sa



Subscription Form for the Journal of King Saud University

Date:/...../20

Name:
Company Name (Public/Private):
Address: P.O. Box: Zip Code:
City: Country: Tel.: Fax:
E-mail:

Name of Branch of JKSU:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Arts (3 issues a year) | <input type="checkbox"/> Islamic Studies (3 issues a year) |
| <input type="checkbox"/> Educational Sciences (3 issues a year) | <input type="checkbox"/> Administrative Sciences (biannual) |
| <input type="checkbox"/> Engineering Sciences (biannual) | <input type="checkbox"/> Science (biannual) |
| <input type="checkbox"/> Agricultural Sciences (biannual) | <input type="checkbox"/> Architecture and Planning (biannual) |
| <input type="checkbox"/> Languages and Translation (biannual) | <input type="checkbox"/> Computer and Information Sciences (biannual) |
| <input type="checkbox"/> Tourism and Archaeology (biannual) | <input type="checkbox"/> Law and Political Science (biannual) |
| <input type="checkbox"/> Dental Sciences (biannual) | |

No. of Issues: ()

Length of Subscription: 1 Year

Type of Subscription: Individual

Method of Payment: Cash

Shipping Cost: ()

Total Cost:

No. of Copies: ()

2 Years

Governmental

Cheque

Private Sector

Bank Transaction

Signature:

Annual Subscription Rates: Within the Kingdom SAR 15.00 for each issue or its equivalent in a foreign currency (excluding postage).

All subscription and exchange correspondences should be addressed to:

King Saud University Press, King Saud University, P.O. Box 68953, Riyadh 11537, Kingdom of Saudi Arabia

Tel.: +966 11 4672870

Fax: +966 11 4672894

E-mail: ksupress@ksu.edu.sa

Website: <http://ksupress.ksu.edu.sa>

معضلة الاعتماد الأكاديمي: دراسة حالة لإقرار نظام اعتماد مهيكّل على شبكة الانترنت في بيئة التعليم العالي السعودي

ياسر إبراهيم ^١	فهم أخترا ^٢	وافي البلوي ^٢
أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
١ قسم نظم المعلومات الإدارية	٢ قسم تطبيقات الحاسب الآلي في العلوم الاجتماعية	
كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود	كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة	
المملكة العربية السعودية	جمهورية مصر العربية	
بريد الكتروني: Ysabri@ksu.edu.sa		

قدم للنشر في ١٢ / ٦ / ١٤٣٥ هـ، وقبل للنشر في ٤ / ٤ / ١٤٣٧ هـ)

الكلمات المفتاحية: الاعتماد الأكاديمي السعودي، معوقات عملية الاعتماد، نظام للاعتماد على شبكة الانترنت، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA).

ملخص البحث. ظهرت مبادرات ترسيخ ضمان الجودة في نظام التعليم السعودي في ثمانينات القرن الماضي، وتتولى الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) حالياً سلطة وضع معايير الجودة والمراجعة ومنح الاعتماد الأكاديمي للجامعات بالمملكة. على الرغم من المردود الإيجابي المتوقع لعملية الاعتماد على المؤسسات التعليمية، إلا أن إجراءات الاعتماد لا تزال تعاني عدداً من المشكلات التي بحاجة إلى حلول عاجلة. تتناول هذه الورقة بالبحث معوقات عملية الاعتماد، مع التركيز على المشاكل الرئيسية في جمع البيانات وكتابة التقارير. اعتمدت الدراسة منهج المقابلات الشخصية مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين المشاركين في أعمال الاعتماد. تشير نتائج المقابلات إلى العديد من المشكلات في الممارسات الحالية لعملية الاعتماد بما في ذلك التكرار، واللامركزية في جمع وتخزين المعلومات، ونقص الخبرة، والتقدير الخاطئة للوقت اللازم لجمع البيانات وصياغة التقارير. طرحت الدراسة فكرة إقرار نظام اعتماد مهيكّل على شبكة الانترنت (Structured Web-Based Accreditation System) لمعالجة وحل تلك التحديات.

شكر وتقدير: يشكر الباحثون عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود، ممثلة في مركز البحوث بكلية إدارة الأعمال، على دعمها المالي لهذا البحث.

Acknowledgement: The authors extend their appreciation to the Deanship of Scientific Research at King Saud University, represented by the Research Centre at the College of Business Administration, for funding this research.

- Feisel, L. (2009). "Accreditation: Quality Assurance for Education (Personal and Professional Growth)." *Potentials*, IEEE, 28(4), pp.25-27, July-Aug, 2009.
- Gill, P., and Stewart, K. (2008). "Methods of Data Collection in Qualitative Research: Interviews and Focus Groups." *British Dental Journal* 204, pp.291-295.
- Gonge, S.S., Ghatol, A.A. (2014). "An Art of Teaching in Teaching-Learning Process: An Important Part for Educational Accreditation, Quality and Assessment." 2nd IEEE International Conference on MOOCs, Innovation and Technology in Education (MITE), pp.17-21, 19-20 Dec. 2014.
- Milan, S., Goran, S., Zora, K., and Dusan, S. (2013). "Software Tool for Automatic Population of MLO-AD Ontology from Accreditation Documents." *Intelligent Systems and Informatics (SISY)*, 2013 IEEE 11th International Symposium, pp.129-133, Sept., 2013.
- Mir, M., and Ali, A.N. (2011). "A Comparison of Output Quality for Two Programs Based on Different Accreditation Criteria." *GCC Conference and Exhibition*, IEEE, pp.53-56, 19-22 Feb. 2011.
- National Commission for Academic Accreditation and Assessment (NCAAA) (2014). [Online]. Available: <http://ncaaa.org.sa/english/acmspage.aspx?id=4>
- Sun, J., and Wang, Z. (2007). "Contrast Analysis of AACSB Accreditation Standards and Education Criteria for Performance Excellence." *Service Systems and Service Management*, 2007 International Conference, pp.1-6, June 2007.

Appendix A

Interview Questions

As presented above, data are collected through face-to-face unstructured interviews. More specifically, a dialogue-based interaction that is based mainly on 10 open-ended questions, with some more follow-up questions added when necessary, is adopted.

The questions are classified into three groups: introductory, challenges and problems, and solutions. Table 1 includes the questions.

Table (1). Interview Main Questions.

No.	Question
Introductory Questions	
1.	How do you learn about NCAAA and its accreditation requirements?
2.	What was your accreditation process experience like?
Challenges and Problems	
3.	What is your comment about the following sentence: The accreditation process has positive, significant influence on my teaching, research, and other duties.
4.	From your viewpoint, what are the main administrative obstacles to complete the accreditation requirements?
5.	From your viewpoint, what are the main challenges/problems in the accreditation process?
6.	From your viewpoint, what are the main pitfalls/drawbacks/problems in the accreditation documents and requirements?
Suggestions and Recommendations: Solutions	
7.	How do you think the administrative obstacles can be solved?
8.	How do you think the other challenges and problems can be solved?
9.	If you are the head of the Commission, how do you think the accreditation process could be handled better?
10.	What is your opinion about developing and using a web-based system to facilitate the accreditation process? (The system is described in some details.)

the system to provide all faculty members in the Kingdom with the quality expertise currently required for the academic job.

The system has to include an advanced *Query and Reporting Tool (QRT)*. QRT must include predefined queries that initiate all types of forms and reports required by the NCAAA from the data entered and saved in the system. In addition, the QRT should enable querying the database for any other ad-hoc reports. The QRT retrieves the data required for a particular report/form and organises the data into any particular predefined format. For example, short, full, or ad-hoc course specification reports can be extracted and developed from the database as long as all the data required about courses are saved without the need of any extra redundant efforts. Changing the Commission templates is not a problem anymore.

As this study is intended to shed the light on the concepts and applicability of SWAS, many capabilities that could be added to the system are omitted here. Development of unified standard exams of similar courses all over the kingdom, comparisons of similar academic programs, and benchmarking with suggested national, regional, and international institutions are among these additional functionalities.

6- Discussion and Conclusion

NCAAA accreditation is a quality-affirming process that includes the development of the accreditation standards and the awarding of the accredited status. Contrary, it is a laborious task if not planned appropriately from the start-up. In this respect, interviews were conducted with faculty and staff members who are involved in the accreditation work to learn about the hardship of the process.

The interviews have exposed several pitfalls in the current practices of data gathering and reports formulation during the accreditation process. These include redundancy, decentralization of information, lack of expertise, inherent difficulty in reaching the quality assurance personals, conflicting feedbacks, and underestimation of the time required for data gathering and writing reports. These concerns represent real challenges and raise the need for introducing solutions.

This study has suggested the implementation of a *Structured Web-Based Accreditation System (SWAS)* to standardize the whole accreditation process, eliminate redundancy, and provide the availability of 24/7 communication channels. This study has presented the conceptual framework of SWAS while its implementation will be presented in a future study.

Finally, it has to be stressed that although this study has addressed the national accreditation in Saudi Arabia (NCAAA), its findings can still be generalised to any accreditation process including academic programs.

Acknowledgement

The authors extend their appreciation to the *Deanship of Scientific Research at King Saud University*, represented by the *Research Centre at the College of Business Administration*, for funding this research.

References

- Abou-Zeid, A., and Taha, M.A. (2014). "Accreditation process for engineering programs in Saudi Arabia: Challenges and lessons learned." *Global Engineering Education Conference (EDUCON)*, IEEE, pp.1118-1125, 3-5 April 2014.
- Abulfaraj, W., Zahed, A.H., Kabesh, M., and Ali, S. (2006). "The International Trends and Reforms in Engineering Education at King Abdulaziz University." *World Transactions on Engineering and Technology Education*, vol. 5(1), pp.143-148.
- Al-Yafi, W.A. (2008). "Obstacles of Applying Total Quality in Higher Education: Taif University Case Study." *Research No 42-428-I*, Taif, Saudi Arabia.
- Brodie, L., Bullen, F., and Jolly, L. (2011). "Effective Evaluation Strategies to Meet Global Accreditation Requirements." *Frontiers in Education Conference (FIE)*, pp.S1B-1,S1B-6, 12-15 Oct. 2011.
- Darandari, E., and Wars, S. (2011). "Effective Partnerships – Building Capacity for Quality in Saudi Arabia Higher Education Institutions: An Evaluation." Paper presented at the biannual Conference of the International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education, Madrid, Spain.
- Darandari, E., and Cardew, P. (2013). "Higher Education in Saudi Arabia." *Higher Education Dynamics*, vol. 40, 2013, pp.103-115.
- El-Maghraby, H. (2011). "Different Approaches to Quality Assurance Training in Higher Education and Their Impact on Capacity Building." *Conference of the International Network for Quality Assurance in Higher Agencies Education*, Madrid, Spain.
- Feagin, J.R., Orum, A.M., and Sjoberg, G. (1991). "A Case for the Case Study." Chapel Hill, NC, the University of North Carolina Press.

the new forms. Transferring the data from the old templates to the new ones was a tremendously tedious work while most of the data was again unchanged. The laborious work for re-entering and updating the data could be absolutely avoided by adopting the SWAS.

As stressed above, automated data integration, propagation, and manipulation are essential for the ultimate utilisation of any SWAS. For example, data of academic departments, academic programs, and courses offered in each of these programs could be manipulated with consistent propagation and highest integration. Figure 2 represents how the department vision, mission, and goals have to be reflected in its all programs mission, goals, objectives, and learning outcomes, which in turn have to be considered in each of the courses the programs offer. And all of these have to be initially in a full compliance with the department’s college and university vision and mission. Things should get more complicated when considering programs with different tracks, colleges with interdisciplinary departments, and universities including similar programs. It has been declared by a number of interviewees that considerable comments and feedback have been received with respect to the consistency among the objectives and goals of the departments, programs, and courses in their departments. It can be argued here that the absence of a platform that can present and organise these levels of details is an essential reason for the inconsistency problem rather than the human imprecision of setting the links required among those subjects.

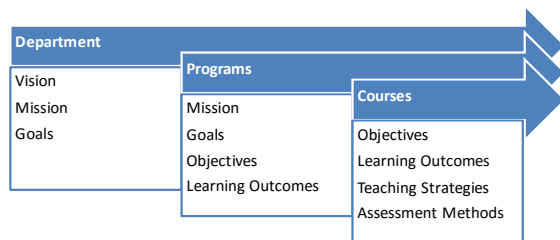


Figure (2). Data Manipulation and Integration of Departments, Programs, and Courses.

From the implementation perspective, in the case of the accreditation of an academic bachelor program of a specific department, for example, an initial web-form for the courses offered in the program must include elementary information about each course, such as, course name, level, and description. Once the courses web-form is submitted, the data must be manipulated in a way of creating, for example, a course specification web-

form for each identified course. Data such as the university name, college, department, course code, course name, and so forth must be included automatically in the newly-created course specification forms. Some of this information could have a read-only restriction, while others must be left open for editing. Editing the course code, for example, must be propagated back to the courses form exactly as the data updated in the courses form propagated forth to the other forms, including the course specifications, requiring this data.

Data requirement and data granularity are key issues of the system. Both of the requirement and granularity could be simply identified through a comprehensive scan of all forms required by the NCAAA. Data requirements are identified by the fields of the forms to be filled, while the granularity by the least field that requires this data. For example, while the course description could be considered granular as any piece of it is not required in any form, the course learning outcomes are not. Each learning outcome is required to be linked to teaching strategies and assessment methods. From the perspective of database concepts, learning outcomes have a Many-to-Many relationship with both of teaching strategies and assessment methods. From the implementation perspective, it is so expected in the course specification web-form to include two fields for each learning outcome. The first field is represented by a Combo-Box from which the appropriate outcome “verb” is selected. The second field will be a Textbox to enable writing down the learning outcome. Two more Multiple-Selection Combo-Boxes have to be added to identify the different teaching strategies and assessment methods that correspond to the learning outcome (see Figure 3). Combo-Boxes could allow adding appropriate new items for outcome verbs, teaching strategies, or assessment methods.

Figure (3). Learning Outcomes Web-Form.

Validating the fields, recommending outcome verbs, suggesting teaching and assessment methods, and providing help or online assistance are all applicable through this type of system. The system can be also used as a learning mechanism for the appropriate manipulation of course specification in addition to its main accreditation purpose. Learning capabilities could be incorporated in all the parts of

resources, and make comments to speed up the process. In the absence of interactive reviews, departments or concerned personal may compile data or integrate information into the reports that may not be required by the NCAAA reviewers. This unnecessary excessive work could be avoided by using SWAS that may bank all the comments, reviews, feedbacks, explanations, and responses about every submission at one place.

SWAS payoff may surpass the expectations of its originators. For example, internationalization of higher education requires curriculum communication between educational institutions, as well as access to information about learning opportunities and/or outcomes achieved for other users like students, prospective employers, and administrative institutions (see, for example, Milan et al., 2013). To achieve such a centralized integration, SWAS may serve as a central reporting mechanism and a generator of publicly available trend data about Saudi universities. It may compile new measures and statistics from databases and disseminate trend data to colleges, departments, and programs. Each institute could benefit from publicly available trend data and guidance on how to compile, interpret, present, and use the data in different ways including benchmarking and submission. The availability of centralized data at SWAS could eliminate unnecessary data-gathering practices that do not address strategic concerns or are not required for NCAAA reviewers.

5- Structured Web-Based Accreditation Systems

As discussed earlier, SWAS could assist in overcoming a number of the common complications of the national accreditation and in streamlining its detailed process. This research discusses the conceptual ideas of the system. Detailed analysis or design of the system is out of the scope of this study and may be carried out in a future research.

SWAS is supposed to be a web-based application system with a predefined workflow. The workflow starts with the step of filling a registration form by the institution applying for the accreditation. The registration form is surely different if a university, college, department, or program is applying. An academic program application form is supposed to be automatically linked to its corresponding department, which is linked to its corresponding college, which is finally linked to its university (see Figure 1). In this way, data could be easily propagated back and forth among these levels of entities within a particular institution with a considerable elimination of redundancy and a significant saving of time.

The application forms should only include the elementary information about the applicants. A full access to material, forms, and regulations corresponding to the accreditation process is granted subject to the acceptance of the application. This access would allow the applicant to traverse the material, fill the forms, get online assistance, and receive feedback.

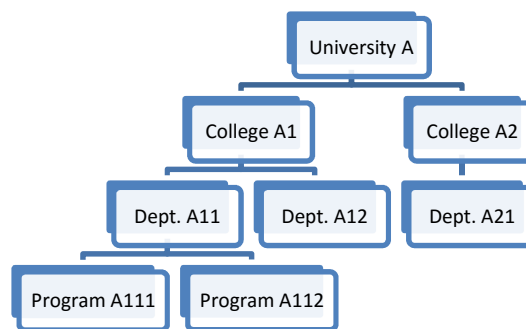


Figure (1). Institutional Entities Registered for Accreditation.

Online communication among similar departments or colleges could be permitted to enable new applicants to get benefited from the experience, expertise, and material of the institutions ahead. In addition, as SWAS keeps track of all communication and documents, it can automatically detect copied material and prevent plagiarism that always worries the Commission. Therefore, SWAS could enable an open communication environment with capabilities to limit the copyright infringement.

With respect to filling the accreditation forms, that is, entering the data, a unique different approach should be adopted. Forms should be just seen as reports that are required by the NCAAA about the candidates. Even the format of and data included in these forms are always a subject of revision by the Commission. Recently, new templates have been introduced by NCAAA. From that perspective, data must be organized and entered according to their relevance rather than the format of the reports required. This would actually help further reducing the data redundancy as each piece of information would be entered only once according to its relevance and can then be automatically propagated in all the reports in which it is required. Researchers of this article themselves have encountered the redrafting problem twice. Once a new curriculum for our department has been introduced, a comprehensive revision to the department's accreditation forms, despite most of the data was unchanged, has been undertaken. This incident occurred again when the Commission has introduced

outcomes and modularization are implemented haphazardly to just comply with Commission regulations, without a clear understanding of their pedagogical functions. It can be claimed with a significant confidence that, for many staff members, implementing the Commission regulations has turned to be a goal in itself rather than just a way for achieving quality.

On the other hand, institutions are not supported with the faculties who have extensive exposure to the accreditation process. Darandari and Wars (2011) and El-Maghraby (2011) suggest that the implementation and evaluation of quality assurance process in Saudi Arabia could be monitored by offering proper training to the concerned faculties. Otherwise, it will be extremely difficult for faculties to follow the accreditation process while do not equipped with required specialized skills and experience.

An unforeseen drawback in the current accreditation process is concerned with the different, sometimes conflicting, feedback about the submission. Researchers of this paper, for instance, have witnessed different feedback about accreditation submissions from an external consultant, quality vice-deanship in their college, and quality deanship in their university. Modifications based on the feedback could definitely take much less time if all are incorporated and received in a single report. A more serious problem has arisen when the feedback received did reflect different viewpoints about the report.

Another barrier in the progress of an accreditation project is the serious lack of communication between the quality assurance and accreditation units in the same and different colleges and universities. There is a need to synchronize information and past experiences by reviewing submitted documents for relevancy and redundancy. Redundancy, with all its complications, is used here refereeing to all aspects of the whole accreditation process including efforts, data, communication, and submission. For example, considerable efforts are duplicated by all the departments in the same college to get and report data that are common including university and college level data. It is required by the NCAAA that each program or department submits their own report including the same common data. Moreover, some data are required to be repeated in different forms. For example, just consider the program specification, course specification, and course reports files and the redundancy there. Resubmission of all the documents is expected if the Commission has

decided just to change the format of the documents as has recently happened in 2013.

Many other challenges and obstacles that have been identified during the interviews are excluded. These include unfair distribution of financial perk, reports ownership, unrealistic expectation of deadlines, and constrains on health and family. These critical challenges and their impacts are found irrelevant to this study, though significant, and thus will be addressed in a future research.

In the light of the barriers and the outcome of the interviews with the concerned subjects, this study recommends the implementation of a SWAS. First, the time and efforts of gathering, compiling, analyzing, managing, and presenting quantitative data in effective ways, not to mention the training and professional development required to accomplish these tasks, could exceed the time and efforts invested on designing and implementing a SWAS. Getting accredited is not a final destination; it is indeed just a beginning of an endless continuous journey of quality fostering and maintaining process. SWAS then is the platform that would enable and facilitate such a continuous communication between the academic institutes and the Commission.

Second, the correct information, requirements, suggestions, guidelines, feedback, and recommendations may be available through SWAS to provide a more robust, fair, and transparent system. The availability of a centralized online information system could streamline the whole accreditation process and speed up handling the requests than at present. The SWAS may be accessed by the quality units and deanships to review formal and final submitted documents from colleges and departments to make final accreditation decisions against new criteria of NCAAA. Through SWAS, NCAAA may disseminate information and guidance, explain the requirements for successful accreditation, and help institutes prepare for the formal accreditation submission. In this context, SWAS could be considered as a liaison between the institutions and the accreditation commission that enables effective communication with faculty and staff to help them integrate and align existing documents into a coherent accreditation submission.

Third, SWAS could work as an interactive whiteboard system on which all the comments and feedback are communicated. This availability of centralized reviews may help other departments to avoid obvious mistakes on the fly. Concerned committee members may contribute virtually on the process while not present physically. Administrators may also check the progress, assign additional

and the institution itself is proved to be the catalyst of the accreditation process. This foremost outcome by Abou-Zeid et al. (2014) is further discussed in this paper to highlight the risk of the added workload and understaffing that may lower the priority of teaching and research in favor of filling the accreditation forms and conducting the surveys required. There are similarities in Abou-Zeid findings and the work presented in this paper especially the lack of belief on the outcome of the accreditation to the institutions that may hinder the accreditation process immensely.

3- Methodology

To collect data, this study implemented unstructured interviews with faculty and administrators who belong to different academic departments.

Face-to-face interviews have been adopted as a better option than surveys for the purpose of this study. Surveys do not provide enough opportunity to discuss or explain answers. The advantages of an interview are that open-ended questions can be employed more successfully, particular questions of special interest can be added, follow-up questions can be inserted, and unclear questions or answers can be clarified. Question examples include "Tell me what was your accreditation process experience like?" and "How do you learn about the accreditation requirements?" Questions that permit a "yes-no" answer have been avoided. Such closed ended questions probably would not help to gain a complete picture of respondent's experience, such as, "Were you satisfied with your accreditation outcome?"; "Do you know what to do when you were asked to write a new report or suggestions?"; and so forth.

Interviews are often a better technique for collecting information about respondents' beliefs, attitudes, and experiences due to the openness of the process (Gill et al., 2008). The freedom of communication during interviews allows the interviewer to have a way of gaining deeper insights into the respondent, which yields richer information to understand complex topics about the accreditation process, complications, and possible solutions. Interviews may be documented by taking notes or they may be tape-recorded for later use. Recorded interviews allow the interviewer to further analyze and interpret the interview at a later time.

This study adopted a dialogue-based interaction using an unstructured interview format. The unstructured interview is intended to yield a conversation, rather than a simple question and

answer session. The outcome of such interview-derived information is deemed valid because the respondents' own words are used for analyzing and expressing their experiences (see, for example, Feagin et al., 1991). The interview process enhances the participation in the discussion and enables the interviewer to observe the non-verbal behavior due to the direct interaction with the interviewees.

Interview sessions with 10 main open-ended questions, and some more follow-up questions added as necessary, were used in the study (the questions are presented in Appendix A). The questions are developed to identify the views of 18 staff members and 4 administrators regarding the NCAAA accreditation problems and their opinion about the implementation of a SWAS as an ultimate solution. The selected staff members and administrative were associated to different departments of the College of Business Administration at King Saud University. The interview questions were developed and utilized by the researchers themselves. Data was collected during the interviews which lasted between 35-50 minutes with each subject. The random sampling was implemented to extract the results from the data. The data was transcribed manually by researchers.

4- National Accreditation: Challenges and Solution

This study addresses some of the complications that are encountered throughout the whole accreditation project from the viewpoint of staff members who have been deeply involved in implementing its procedures long enough to be able to judge its pitfalls. Some of these complications, as described below, are unnecessary and absolutely not inevitable by implementing and using a structured web-based system.

"Saudi national accreditation is by all means a long sophisticated process" is the fact that all of the interviewees agree upon. Initially, they confirmed the considerable lack of professional quality assurance expertise in many of the established universities around the kingdom. On the one hand, many of the faculty and staff members in these universities are not fully aware of accreditations concepts, such as, *Knowledge Performance Indicators (KPIs)*, *Total Quality Management (TQM)*, and *Benchmarking* (see, for example, Abulfaraj et al., 2006). Most probably quality committees will spend enormous amount of time to come up with documents required besides performing academic responsibilities and later will find out that their documents have substantial deficiency. There is a high risk that learning

minimum standards, is a positive development that will help to assure the continuing success of the profession. It helps to assure that graduates will have the knowledge required to successfully practice the profession and to be of service to society (Feisal, 2009). Darandari and Cardew (2013) believe that growing emphasis on the accountability, student learning, and quality of teaching in the education environment put the focus on the accreditation and procedures at the program and institutional levels. They stress that professional workforce is becoming internationally mobile and Saudi higher education institutions are expected to participate and compete in the global economy. Saudi institutions must be recognized worldwide in order for their graduates to compete. The international reputation of the Saudi graduates, therefore, depends mainly on the overall standards of Saudi institutions.

Despite the positive expectations and inevitability of the quality affirming process, it still includes a number of complications that need to be addressed and resolved should we require capturing all its potentialities. The main daunting task of the whole process is to furnish the vast amount of information and commentary required for the eleven standards. Institutes' quality units, composed mainly of faculty members, are constantly under pressure to collect enormous amount of data and evidences, and identify areas where improvement are required before the Commission may amend its requirements or introduce new templates for submission. In this context, Al-Yafi (2008) discusses the lack of guidance and expertise as a main obstacle to many institutions not to complete their initial evaluation reports on time.

This study discusses the common barriers, focusing on the key problem of collecting and presenting data. This discussion is based on the viewpoint of faculty and staff members who have been deeply involved in implementing the accreditation procedures in order to facilitate and streamline its process and in turn save time for the academic institutions to give proper attention to put quality, described in the reports, into action. The study analyses the factors that cause the complications and suggests the necessity of a *Structured Web-Based Accreditation Systems (SWAS)* to overcome the challenges.

This paper is divided into six sections. After this introduction, Section 2 includes a brief literature review. Section 3 introduces the methodology adopted in this research. Section 4 presents the main challenges that are encountered in the accreditation project and how a web-based system might address

these challenges. In Section 5, the SWAS is presented. Finally, Section 6 discusses and concludes the research.

2- Literature Review

Brodie et al. (2011) emphasize the requirements for academic institutes to provide robust evaluation of the quality of their degree programs and to benchmark that quality internationally. The study addresses multiple methods that may be used to evaluate courses and programs including student questionnaires, final grades, progression retention data, and graduate attribute and competency mapping. It also compares typical examples of such approaches to study the robustness of the link between the data collected and the evaluative judgments.

Mir and Ali (2011) present a comparison of two programs based on different accreditation criteria. The comparison is based on senior students' exit surveys and feedback obtained from faculty who taught students of both programs. The research claims that graduates of the program following the outcome-based criteria have acquired better skills as compared to the other program following input-based criteria.

Gonge and Ghatol (2014) assert the classification of the educational accreditation into three groups: primary educational accreditation, secondary educational accreditation and higher educational accreditation. They emphasize accreditation as a continuous process which should meet specific standards of quality required for education. However, their research focuses on the art of teaching in the learning process as an essential part for educational accreditation, quality, and assessment. This can be contrasted to paper-based accreditation processes that highlight the importance of collecting and analyzing data.

Abou-Zeid and Taha (2014) address the requirements of NCAAA, as well as the requirements of the Engineering Accreditation Commission of ABET. They discuss the challenges that arise during the preparation of the accreditation documents including the inadequacy of knowledge of the accreditation needs and requirements. In their results, the challenges faced during the accreditation process include the inability to properly prepare required forms and documents, lack of faculty commitment to the accreditation process, high faculty turnover, and lack of proper support from higher administration. They notice that differences of accreditation between programs and universities are not the problem; the readiness of the program

THE ACCREDITATION DILEMMA: A CASE STUDY OF ADOPTION OF STRUCTURED WEB-BASED ACCREDITATION SYSTEMS IN SAUDI ARABIAN HIGHER EDUCATION ENVIRONMENT

Yasser Ibrahim^{1,2}

Fahim Akhter¹

Wafi Albalawi¹

Assistant Professor*

Associate Professor

Assistant Professor

*1 Department of Management Information Systems
College of Business Administration
King Saud University, Saudi Arabia*

*2 Department of Social Science Computing
Faculty of Economics and Political Science
Cairo University, Egypt*

* Corresponding Author: ysabri@ksu.edu.sa

(Received 12 / 6 / 1435 H, Accepted for Publication 4 / 4 / 1437 H)

Keywords: Accreditation; Challenges of Accreditation Process; Web-Based Accreditation System; Saudi National Commission for Academic Accreditation & Assessment; NCAAA.

Abstract. The initiatives to embed quality assurance in Saudi Arabian educational system have emerged in the 1980's. Currently, the National Commission for Academic Accreditation & Assessment (NCAAA) is the quality-affirming authority that develops the accreditation standards and awards the accredited status in the Kingdom. Despite the positive expectations of the NCAAA quality process, it still includes a number of complications that need to be resolved. This paper discusses the barriers in the NCAAA accreditation process, focusing on the main problems in collecting data and developing the reports. The research is based on interviews with faculty and staff members involved in the accreditation work. The interviews show several problems in the current practices of the accreditation process including redundancy, decentralization of information, lack of expertise, and the underestimation of the time required for data gathering and reports formulation. The study suggests the implementation of a Structured Web-Based Accreditation System (SWAS) to address the challenges reported.

1- Introduction

The purpose of the National Commission for Academic Accreditation & Assessment (NCAAA) is to enhance the standards of educational practices and improve quality of post-secondary education in Saudi Arabia. The responsibilities of the Commission towards educational institutions are extensive. These include establishing standards, criteria, and procedures for academic assessment and accreditation as well as providing training for faculty and staff involved in the development of quality assurance systems (NCAAA, 2014).

In this respect, the Commission has created eleven standards for the major areas of operation in higher education. NCAAA standards for accreditation and quality assurance are established to be consistent with international benchmarks while relevant to Saudi Arabian requirements (NCAAA, 2014). The areas of these standards are mission goals and objective; program administration; management of program quality assurance; learning

and teaching; student administration and support services; learning resources; facilities and equipment; financial planning and management; employment processes; research; and relationships with the community. NCAAA standards are required to be addressed across the whole accreditation process with several levels of detail. There are general descriptions for each of the eleven major areas of activity, which are later broken down into sub-standards dealing with requirements within each of the major areas. Institutions have to provide a number of good practices that are carried out within each of those sub-standards.

Accreditation is asserted an effective way for Saudi universities to assess and improve quality of education (Sun Jing, 2007). Program accreditation, for example, is emphasized as an effective quality assurance mechanism that could serve a wide range of constituencies from the perspective of profession and society (Feisal, 2009). The growing interest in program improvement, and not just on meeting

تقييم المخاطر ومتطلبات رأس المال طبق نموذج بازل: دراسة لأسواق الأسهم لشمال أفريقيا والشرق الأوسط

شاكر علوي

أستاذ بقسم المالية - كلية ادارة الأعمال

جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ٢٦ / ١ / ١٤٣٤ هـ، وقبل للنشر في ١٤ / ٨ / ١٤٣٦ هـ)

الكلمات المفتاحية: أسواق الأسهم، منطقة شمال أفريقيا والشرق الأوسط، تقييم المخاطر، العجز APARCH المتوقع، التماثل - انموذج.

ملخص البحث. يتناول هذا المقال التأثيرات المحتملة لبعض الخصائص القياسية المتعلقة بتذبذبات أسواق الأسهم وهي التماثل والعوائد الذيل وحدوث الأحداث ذات الاحتمال الضعيف في تقييم المخاطر والعجز المتوقع وذلك طبق توصيات العجز المتوقع لأنموذج بازل ٢. نستعمل في هذه الدراسة انموذج القياسي وذلك تحت ثلاث أنواع من كثافة التوزيعات. يتم تطبيق النهج الذي نتبعه لمؤشرات يومية لأربع أسواق مالية لبلدان منطقة شمال افريقيا والشرق الأوسط وهي مصر والمملكة العربية السعودية والمغرب وتركيا. تبين النتائج المتحصل عليها أن هذا انموذج هو المناسب تماما لا استعاب عدم التماثل والعوائد الذيل وتقييم العجز المتوقع حسب متطلبات رأس المال لبازل ٢. نتائجنا هي مفيدة للمستثمرين والمصرفيين ومديري الصناديق، الذي يعتمد على القدرة على التنبؤ والتقييم الجيد لمخاطر السوق.

- Kasman, A. y D. Torun 2007. Long memory in the Turkish stock market return and volatility. *Central Bank Review*. Central Bank of the Republic of Turkey, 14,27.
- Kamakar, M and G. Shukla, 2015. Managing extreme risk in some stock markets: an extreme value approach. *International Review of Economics and Finance* 35, 1-25.
- Kilic, R. 2004. On the long memory properties of emerging capital markets: evidence from Istanbul stock exchange. *Applied Financial Economics*, 14, 915-922.
- Kupiec, P., 1995. Technique for verifying the accuracy of risk measurement models. *Journal of Derivatives* 2, 173-184.
- Kwiatkowski, D., Phillips P.C.W, Schmidt P., Shin Y., 1992. Testing the null hypothesis of stationarity against the alternative of unit root. *Journal of Econometrics* 54, 159-178.
- Lagoarde-Segot, T., and B.M. Lucey, 2008. The capital markets of the Middle East and North African region: situation and characteristics. *Emerging Markets Finance and Trade* 44, 68–81.
- Lambert, P., Laurent, S., 2001. Modelling financial time series using GARCH-type models and a skewed Student density, Mimeo, Université de Liège.
- Mabrouk, S., and Saadi, S. 2012. Parametric value-at-risk analysis: Evidence from stock indexes. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 52, 305–321.
- Maghyereh, H.A. Al-Zoubi, 2006. Value-at-risk under extreme values: the relative performance in MENA emerging stock markets. *International Journal of Managerial Finance* 2, 154 – 172
- Marzo, M. and Zagalia, P. 2007. Volatility forecasting for crude oil Futures. Working Paper 599, Department of Economics, Stockholm University.
- McAleer, 2009a. The Ten Commandments for Optimizing Value-at-Risk and Daily Capital Charges. Paper available on the link: <https://ideas.repec.org/p/cfi/fseries/cf164.html>
- McAleer. M., T. Pérez-Amaral and J.-Á. Jiménez-Martin 2009, A Decision rule to minimize daily capital charges in forecasting value-at-risk, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1349844>.
- Perron, P., 1988, Trends and Random Walks in Macroeconomic Time Series: Further Evidence from a New Approach. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 12, 297-332.
- Poon, Ser-Huang, and Clive W.J. Granger. 2003. Forecasting Volatility in Financial Markets: A Review. *Journal of Economic Literature*, 41, 478-539.
- Rossignolo, A. F., M.D. Fethi and M. Shahban, 2012. Value at risk and Basel capital charges: evidence for emerging and frontier stock markets. *Journal of Financial Stability* 8, 303-319.
- Su, J-Bin, 2014. Empirical analysis of long memory, leverage and distribution effects for stock market risk estimates. *North American Journal of Economics and Finance* 30, 1-39.
- Su, J-Bin, 2015. Value at risk estimates of the stock indexes in developed and emerging markets including the spillover effects of currency market. *Economic Modelling* 46, 204-224.
- Su, Y.C., H.C. Huang and Y.J. Lin. 2011. GJR GARCH model in value at risk of financial holdings. *Applied Financial Economics* 21, 1819-1829.
- Tang, T.L and Shieh, S.J. 2006 LM in stock index futures markets: A value-at-risk approach, *Physica A*, 366, 437-448.
- Yamai, Y., and Yoshiba, T., 2005. Value-at-risk versus expected shortfall: A practical perspective. *Journal of Banking and Finance* 29, 997–1015.

References

- Aloui, C. and Mabrouk, S., 2010. One-day-ahead value-at-risk estimations with dual long-memory models: evidence from the Tunisian stock market. *International Journal of Financial Management Services* **2**, 77-94.
- Aloui, C., and B.H Hamida, 2014. Modelling and forecasting value at risk and expected shortfall for GCC stock markets: Do long memory, structural breaks, asymmetry, and fat-tails matter? *North American journal of Economics and Finance*, **29**, 349-380.
- Assaf, A., 2006. Fractional integration in the equity markets of MENA region. *Applied Financial Economics*, **17**, 709-723.
- Assaf, A., 2015. Value at risk analysis in the MENA equity markets: fat tails and conditional asymmetries in return distributions. *Journal of Multinational Financial Management* **29**, 30-45.
- Assaf, A., and Cavalcante, J., 2005. Long-range dependence in the returns and volatility of the Brazilian stock market. *European Review of Economics and Finance* **4**, 5-20.
- Basel Committee on Banking Supervision (2006). International convergence of capital measurement and capital standards - A revised framework. Basel. Available on the link: www.bis.org/publ/bcbs118.htm.
- Bollerslev, T., 1986 Generalized autoregressive conditional heteroscedasticity, *Journal of Econometrics*, **31**, 307-327.
- Chkili, W. S. Hammoudeh and D. K. Nguyen, 2014. Volatility forecasting and risk management for commodity markets in the presence of asymmetry and long memory. *Energy Economics* **41**, 1-18.
- Choudhry, T. 1997. Stochastic trends in stock prices: Evidence from Latin American markets. *Journal of Macroeconomics* **19**, 285-304.
- Degiannakis, S, C. Floros and P. Dent 2013. Forecasting value-at-risk and expected shortfall using fractionally integrated models of conditional volatility: international evidence. *International Review of Financial Analysis* **27**, 21-33.
- Degiannakis, S. 2004. Volatility forecasting: Evidence from a fractional integrated asymmetric power ARCH skewed-t model. *Applied Financial Economics* **14**, 1333-1342.
- Diamandis, F. A. A. Drakos, G. Kouretas and L. Zarangas, 2011. Value at risk for long and short trading positions: evidence from developed and emerging equity markets. *International Review of Financial Analysis* **20**, 165-176.
- DiSario, R, H. Saraoglu, J. McCarthy, y U.H. Li, 2008. Long memory in the volatility of an emerging equity market; the case of Turkey. *International Financial Markets, Institutions & Money* **18**, 305-312.
- Dickey, D.A., W. A. Fuller, 1979, Distribution of the estimates for autoregressive time series with a unit root, *Journal of American Statistical Association*, **74**, 427-482.
- Dimitrakopoulos, D. N., Kavussanos, M. G., and Spyrou, S. I., 2010. Value at risk models for volatile emerging markets equity portfolios, *Quarterly Review of Economics and Finance* **50**, 515-526.
- Ding, Z., C. W. J. Granger, and R.F. Engle, 1993. A long memory property of stock markets returns and a new model. *Journal of Empirical Finance* **1**, 83-106.
- Engle, R., and Manganelli, S., 2004. CAViaR: conditional autoregressive value at risk by regression quantiles. *Journal of Business Economics and Statistics*, **22**, 367-381.
- Engle, R., Manganelli, S., 1999. CAViaR: conditional autoregressive value at risk by regression quantiles. Mimeo, San Diego, Department of Economics.
- Giot, P., 2002a. Market risk models for intraday data. University of Namur Discussion Paper 230.
- Giot, P., 2003b. The information content of implied volatility in agricultural commodity markets. *Journal of Futures Markets* **23**, 441-454.
- Giot, P., Laurent, S., 2001. Modelling daily value-at-Risk using realized volatility and ARCH type models. Maastricht University METEOR RM/01/026.
- Giot, P., Laurent, S., 2003. Value-at-risk for long and short positions. *Journal of Applied Econometrics* **18**, 641-664.
- Glosten, L.R.R. D.E. Jagannathan y D.E. Runkle 1993. On the relation between the expected value and the volatility of the nominal excess return on stocks. *The Journal of finance* **48**, 1779-1801.
- Hardle, W., and Mungo, J. 2008. Value at risk and expected shortfall when there is long-range dependence. Discussion Paper 2008-006. Germany: Humboldt-universität zuBerlin.
- Jarque, C.M., A. K. Béra, 1980. Efficient tests for normality, homoscedasticity and serial independence of regression residuals. *Economics Letters* **6**, 255-259.
- Jorion, P 2002, How Informative are value at risk disclosures. *The Accounting Review* **74**, 911-931, April 2008 <<http://www.jstor.org>>.

distribution provides the lowest DCC for Egypt equity market (0.16447). In spite of this, the percentage of violations given by the APARCH-N for three out of four MENA indexes is higher than that of the APARCH model under skewed Student and Student densities indicating that the risk of going into the red zone defined by the Basel II rules is higher with the APARCH-N.

Overall, the results of the various APARCH models are comparable in terms of DCC, but the APARCH model with skewed Student distribution generates less violations. Since that going into the red zone is an adverse event to financial institutions in terms of reputation or the need to use standard models that may result in higher DCCs in the future, the use of the APARCH is highly recommended for volatility forecasting and systematic risk monitoring for investors operating in the MENA equity markets.

6- Conclusion

The aim of this paper is twofold. First, we check the relevance of asymmetry, leverage and fat-tailed returns in estimating the VaR and ES for some MENA stock markets. Secondly, we optimize daily capital charges in an attempt to manage excessive risk taking as efficiently as possible and to deliver some concrete recommendations regarding operational strategies for risk monitoring and management. To do so, we first use an APARCH specification under three return innovations' distributions: normal, Student and skewed Student to predict volatility and to estimate the VaR and ES for both short and long trading positions.

We use daily data for four MENA equity markets during the period 2007-2015 which covers some recent extreme events including, oil price volatility shocks, the sovereign defaults, the uncertainty regarding the euro-currency, the Arab spring and other geopolitical events. Our overall results lead to the overwhelming conclusion that the APARCH model under skewed Student outperforms all the other specifications and provides the more accurate VaR and ES forecasts for the out-of-sample. Specifically, we uncover that models accommodating for asymmetry, leverage effect and heavy tails in the equity returns innovation's distributions offer more accurate VaR and ES forecasts than those with normal errors. We conjecture that asymmetry, leverage effects and fat-tails, as main stylized facts are vital when forecasting accuracy of the VaR models for securities.

Even if the VaR and ES will remain useful tools of risk quantification in equity markets but their use may be more cautious in the future. Specifically, our results offer several practical commendations for banks, hedge funds and other financial institutions operating in the MENA region. Indeed, our results corroborate Basel II recommendations that allows financial institutions to design their own models to forecast the VaR. We recommend the use of the APARCH model under skewed Student density is that accounts for asymmetry and fat tails is preferred to other competing models since it delivers the lowest number of violations for all the selected equity markets.

Table (6). Percentage of violations and DCCs under Basel II requirements.

Model	Percentage of violations	DCCs		
		mean	minimum	maximum
Saudi Arabia				
APARCH-N	<i>0.8762</i>	0.33325	0.16866	0.66411
APARCH- St	<i>0.3344</i>	0.19487	0.13541	0.37216
APARCH-sk.St.	<i>0.2152</i>	0.18422	0.12876	0.39412
Egypt				
APARCH-N	<i>0.9241</i>	0.16447	0.27614	0.29443
APARCH- St.	<i>0.9241</i>	0.17417	0.16441	0.19655
APARCH-sk.St.	<i>0.9241</i>	0.24215	0.22149	0.29886
Morocco				
APARCH-N	<i>0.2644</i>	0.11241	0.08766	0.12300
APARCH- St.	<i>0.2644</i>	0.18045	0.07541	0.14547
APARCH-sk.St.	<i>0.2644</i>	0.10004	0.08021	0.13422
Turkey				
APARCH-N	<i>0</i>	0.12221	0.08542	0.16556
APARCH- St.	<i>0</i>	0.11251	0.07665	0.18653
APARCH-sk.St.	<i>0</i>	0.09466	0.05761	0.12890

Notes: The bold face numbers indicate the most appropriate models in terms of minimum daily capital charges, and the italic numbers the most appropriate models with respect to the criterion of lowest number of violations. St refers to Student density. Sk. St. refers to skewed Student density.

5- VaR and Basel II accord capital requirements

In this section, we extend our previous analysis of VaR forecasting to provide more practical implications in terms of DCCs. To do so, we follow the commandments for optimizing VaR and DCCs suggested by McAleer (2009). Accordingly, banks and other financial institutions are allowed to estimate their systematic risk and their minimum capital requirement using their own VaR estimations. As noted earlier connecting the VaR based model forecasts to DCCs is one of the main contribution of the present study.

5.1. VaR forecasts and DCCs under Basel II regulation

Following the 1995 Basel amendment related to risk quantification and management, Basel II Capital Accord, does not establish the VaR as the official measure of market risk but enforced it to constitute a pivotal point to the determination of capital charges. Under Basel II Capital Accord, banks are permitted to use the Internal Model Approach (hereafter, IMA) to estimate their systematic risk minimum capital requirements from their own VaR computations. It is well recognized that financial institutions including banks and hedge funds are concerned with the VaR related to their downside risk especially during financial crisis and other turbulent periods. Actually, one of the relevant consequences of the recent GFC has been the powerlessness of some banks to meet market losses since that capital was insufficiently constituted to offer coverage for unpredicted adverse events.

With reference to Basel II Capital Accord, the VaR's forecasts of the banks must be reported to the appropriate authority at the beginning of the day, and are then compared to actual returns at the end of the day. In practice, these forecasts are employed to estimate the amount of capital requirements (i.e. DCCs) in order to provide a cushion against adverse market situations. For Basel II Capital Accord, the DCCs must be set at the higher of the previous day's VaR or the average over the business day adjusted by a scaling factor with reference to three-zone approach (see Table 5). The scaling factor corresponds to the sum of 3 and a given multiplicative factor (k) as given in Table 5 (see. McAleer, 2009, p.7). Formally, the DCC is defined as the penalty that the Basel II Capital Accord imposes on financial institutions employing models that lead to a greater number of violations than would be expected, given a specific confidence level

of 99%. For a daily data, the DCC is given by:

$$DCC_{t+1} = Max[(3 + k)\overline{VaR}_{60}VaR_t] \quad (11)$$

Where DCC_{t+1} refers to the DCCs at day ($t+1$). VaR_t is the VaR at day (t) computed for a long trading position using the different versions of the APARCH model, while \overline{VaR}_{60} is the average VaR for the previous 60 trading days. $0 \leq k \leq 1$ is the violation penalty as given in Table 5. The higher the number of violations when the actual loss exceeds the VaR's forecasts over the last 250 trading days, the higher the multiplicative factor.

Table (5). Basel II Accord penalty zones.

Zone	Number of violations	k
Green	0 to 4	0.00
	5	0.40
Yellow	6	0.50
	7	0.65
	8	0.75
	9	0.85
Red	+10	1.00

Notes: the penalty structure suggested by Basel II Capital Accord specified for the number of penalties and not the magnitude, either individually or cumulatively. The number of violations is given for a 250 trading days (McAleer, 2009, p.7).

5.2. Results of the average DCCs

In Table 6 we report the percentage of empirical number of violations and the average daily requirements over the forecasting period going from January 1, 2012 to December, 31 2014. We employ the VaR forecasts derived from the various APARCH specifications and all the four MENA equity markets. The forecasting period totalizes 628 observations while the DCC are estimated for only 60 rolling-windows, as they require the estimation of the number of violations over the previous 250 trading days.

As displayed in Table 6, the number of violations for all the APARCH models for the MENA equity markets is at all times less than ten suggesting that these models do not lead to entry in the Basel II Accord critical zone (i.e. red zone). The mean value of the DCCs ranges from 0.18422 (for APARCH model with skewed Student density for Saudi Arabia) to 0.33325 (APARCH model with normal density for UAE). Furthermore, in terms of DCCs, the APARCH model with skewed Student density that accounts for asymmetry and heavy tails is the best model followed by the APARCH model under Student density as it yields in three cases out of four. More precisely, the APARCH model under normal

captured by the APARCH predicted volatility. This result is reinforced by the MSE and the MAPE prediction error criteria. Overall, from these results, we can attest that the APARCH model with skewed Student density is the best approach for modeling the selected MENA returns volatilities. This model is suitable to accommodate the major volatility stylized facts such as fat-tails and asymmetry exhibited in the time series returns.

4.4. The out-of-sample VaR and ES forecasts

In this sub-section, we evaluate the performance of the four non-linear models by computing the out-of-sample VaR and ES forecasts. This is considered as the “true” test of the VaR and ES. We should recall that the out-of-sample VaR and ES requires the estimation of the model for the known data points and then using the estimated model we generate the out-of-sample predictions for the short and long trading positions for the all the prescribed confidence levels. As in the in-sample exercise, we provide the VaR and ES forecasts for the 1-day-ahead time-horizon. Empirically, we follow Giot and Laurent (2003) procedure, and we implement the iterative procedure in which the estimated model for the whole sample was estimated and then compared the forecasted 1-day-ahead VaR and ES for short and long trading positions with the observed MENA

returns. This procedure is repeated for all known observations and every time the estimation sample included one more trading day and we forecasted the corresponding VaR and ES. These forecasts are therefore employed to evaluate the out-of-sample forecasts. As in the in-sample analysis, the comparative forecasting performance of the selected models is evaluate using the Kupiec’s (1995) LR test and DQ test of Engle and Magnanelli (2002).

Despite the fact that they are not as good as the in-sample forecasts, the reported findings (Tables 4a and 4b) unveil that the APARCH model under skewed Student distribution performs well for the out-of-sample forecasts for all the MENA markets. Specifically, for the long trading position, the out-of-sample results are quite similar to those of the in sample. Nevertheless, we note that the p -values for the in-sample VaR and ES estimations are greater than those of the out-of-sample forecasts. On the other hand, for the short trading position, the APARCH model performs very well for all the confidence levels. Indeed, the Kupiec’s (1995) test p -values indicate that we can reject the null hypothesis when α is 0.9950 or 0.9975. Therefore, we comprehend that accommodating for leverage, asymmetry and thick tails in the MENA equity returns and volatility results in more accurate risk assessment for short and long positions.

Table (4). The out-of-sample VaR and ES forecasts of the APARCH-skewed student.

Quantile	Failure rate	Kupiec LR test	DQT	ES	Quantile	Failure rate	Kupiec LR test	DQT	ES
Saudi Arabia									
Panel a. Short trading position					Panel b. Long trading position				
0.95	0.9129	26.12***	19.77***	1.35	0.05	0.0422	0.0654	10.55*	1.94
0.975	0.9532	13.22**	12.57**	1.23	0.025	0.0217	0.0987	9.13	1.63
0.99	0.9852	14.26***	3.21	1.21	0.01	0.0108	0.1054	6.60	1.82
0.9950	0.9983	2.97*	6.20	1.05	0.005	0.0412	0.0424	0.22	1.42
0.9975	1.0000	n.a.	4.3e+034***	n.a.	0.0025	0.0144	0.0364	0.066	1.78
Egypt									
0.95	0.9176	20.4***	29.06***	1.43	0.05	0.0733	10.152	16.07***	1.86
0.975	0.9678	2.07	3.72	1.47	0.025	0.0421	9.9087	13.97***	1.66
0.99	0.9925	0.86	1.37	1.26	0.01	0.0100	0.0006	0.784	2.00
0.9950	0.9991	5.53	19.8***	1.09	0.005	0.0064	0.3124	0.577	1.81
0.9975	1.0000	na	6.3e+03***	na	0.0025	0.0063	0.5166	0.489	1.54
Morocco									
0.95	0.9225	0.78	5.65***	1.47	0.05	0.0644	8.3324***	11.36**	1.43
0.975	0.9665	0.03	3.08***	1.26	0.025	0.0176	0.2602	9.2665	1.62
0.99	0.9866	7.65	18.9***	1.28	0.01	0.0066	0.6601	1.2655	1.43
0.9950	0.9980	3.76	16.76***	1.10	0.005	0.0024	1.0918	2.0456	1.38
0.9975	1.0000	na	5.36x10 ³	na	0.0025	0.0000	na	5.2x10 ³	na
Turkey									
0.95	0.9478	4.24**	4.60	1.49	0.05	0.0722	0.2654***	10.313**	1.66
0.975	0.9766	0.019	3.06	1.32	0.025	0.0316	0.2606	6.4168	1.33
0.99	0.9977	8.13	16.55***	1.26	0.01	0.0065	0.8340	0.3758	1.33
0.9950	0.9987	5.53	19.8***	1.13	0.005	0.0028	1.3980	2.0570	1.32
0.9975	1.0000	na	5.9x10 ³	na	0.0025	0.0000	na	6.3x10 ³	na

Notes: p -values for the Kupiec’s (1995) and Magnanelli (2002) tests are displayed. (***)refers to the 1% significant level. ES is the expected shortfall.

Morocco									
Quantile	Failure rate	Kupiec's LR test	DQT	ES	Quantile	Failure rate	Kupiec LR test	DQT	ES
Turkey									
<i>APARCH-Normal</i>									
0.95	0.9433	4.48**	1.92***	1.32	0.05	0.0329	0.054	0.21	1.75
0.975	0.9580	0.38	1.50	1.14	0.025	0.0284	0.796	4.30	1.76
0.99	0.9680	0.36	1.13	1.17	0.01	0.0251	0.26***	4.25	1.66
0.9950	0.9906	1.05	1.22	1.15	0.005	0.0135	8.368***	30.13***	1.89
0.9975	0.9905	4.60	2.81	1.07	0.0025	0.0100	15.19***	16.64***	1.88
<i>APARCH-Student</i>									
0.95	0.9506	2.39	4.91	1.35	0.05	0.0494	0.0058	3.38	1.70
0.975	0.9702	0.002	7.53	1.35	0.025	0.0322	1.579	3.12	1.71
0.99	0.9801	0.38	1.17	1.66	0.01	0.0278	1.794	14.43	1.68
0.9950	0.907	1.93	1.80	1.18	0.005	0.0246	13.46***	8.20***	1.76
0.9975	0.9925	1.25***	3.80	1.09	0.0025	0.0229	22.05***	38.3***	1.73
<i>APARCH-skewed Student</i>									
0.95	0.9111	6.1***	20.3***	1.66	0.05	0.0624	10.17***	8.65	1.95
0.975	0.9548	4.6	12.3**	1.58	0.025	0.0524	0.142	9.13	1.72
0.99	0.9905	2.421	4.01	1.84	0.01	0.0214	0.106	6.63	1.95
0.9950	0.9901	2.874*	5.99	1.07	0.005	0.04215	0.052	0.221	1.89
0.9975	1.0000	n.a.	6e+03***	n.a.	0.0025	0.0209	0.026	0.055	1.87

Notes: ES is the expected shortfall. Failure rates and Kupiec's LR test statistics for in-sample VaR and ES results. (***) denotes the significance at the 1% level.

Tables 3a and 3b display the evidence from the application of the DQT test for the in-sample forecasts of the four competing models. From the above results, we discern that for the case of the long position and at both 1% and 5% confidence levels, the RM model performed the worst performance for all the MENA equity markets⁶. In addition, the APARCH models under Student-t and skewed Student-t distribution provide almost quite similar VaR and ES forecasts as with the ones resulted from the Kupiec's (1995) LR test. For the short trading position, we note that the APARCH model under the skewed Student-t distribution outperforms the RM and the other APARCH models under student and normal densities. The VaR and ES models based on the normal distribution has a difficulty in capturing large positive and negative returns. These results are predictable since the MENA equity market returns exhibit significant departure from the normal distribution. Indeed, all the time series returns are skewed and fat-tailed; therefore, the symmetric normal distribution has no aptitude to improve the VaR and ES forecasts. This result corroborate Aloui and Hamida' (2015) findings. The authors provide evidence that the VaR and ES models based on normal distribution are unsuitable for considering the main stylized facts of asymmetry, long memory, leverage and fat tailed returns. Our result is also in line with Assaf' (2015) and Su (2014) conclusions who show the unsuitability of the normal

distribution when estimating the VaR for MENA equity markets. It is worthily noting that the preeminence of the skewed Student VaR based model for short and long trading positions may be due to skewed distribution of the MENA equity daily returns and/or asymmetrical responses of volatility to the arrival of good and bad news. Specifically, the estimated APARCH model under the skewed Student returns' innovation distribution is able to accommodate for the main stylized facts of MENA equity returns. A number of criteria are employed to assess the in-sample one-day-ahead forecasting ability of the estimated APARCH models; namely, the Mincer-Zarnowitz' (1969) regression, the mean squared error (MSE), the mean absolute prediction error (MAPE) and the logarithmic loss function (LL). The reported results⁷ indicate that under the skewed Student distribution, the APARCH model provides the best in sample 1-day-ahead forecasting for all the selected MENA equity markets. In fact, the LL is minimized with the APARCH specification under skewed Student distribution. Furthermore, the results of the Mincer-Zarnowitz' (1969) regression reveal that, under the skewed Student distribution, the APARCH model outperforms the APARCH model under normal and Student. In this regression, the R^2 coefficient evaluates the predictive power for each model. The largest coefficients correspond to the APARCH model indicating that the realized volatility is well

⁶ The results of the RM forecasts are not reported here, but they are available upon request addressed to the author.

⁷ For space scarcity, these results are not reported here but are available upon request addressed to the author.

Table (3a). The in-sample VaR and ES forecasts.

Saudi Arabia									
Quantile	Failure rate	Kupiec LR test	DQT	ES	Quantile	Failure rate	Kupiec LR test	DQT	ES
<i>APARCH - Normal</i>									
Panel a. Short trading position					Panel b. Long trading position				
0.95	0.9513	0.03	4.48**	1.52	0.05	0.0484	3.28	12.55**	1.72
0.975	0.9667	2.62*	17.85***	1.31	0.025	0.0129	0.20	4.72	1.78
0.99	0.9826	3.91***	17.77***	1.29	0.01	0.0174	5.96**	8.56*	1.69
0.9950	0.9881	7.56***	34.57***	1.23	0.005	0.0154	18.03***	13.8***	1.55
0.9975	0.9925	4.68***	22.11***	1.28	0.0025	0.0122	20.15***	19.9***	1.61
<i>APARCH-Student</i>									
0.95	0.9133	22.44***	37.69***	1.56	0.05	0.0659	4.37***	11.24***	1.77
0.975	0.9465	12.65***	16.77***	1.46	0.025	0.0324	2.09	12.33***	1.73
0.99	0.9877	0.006	5.71	1.29	0.01	0.0109	0.10	6.61	1.61
0.9950	0.9982	2.9052**	4.99	1.19	0.005	0.0056	0.06	0.24	1.52
0.9975	0.9999	n.a	6.1e+03***	n.a.	0.0025	0.0017	0.29	0.29	1.73
<i>APARCH-skewed Student</i>									
0.95	0.9321	16.44***	26.77***	1.91	0.05	0.0812	13.52***	14.21***	2.07
0.975	0.9521	19.78***	20.99***	1.60	0.025	0.0321	5.33**	14.26***	2.09
0.99	0.9812	8.41***	6.56	1.32	0.01	0.0116	0.811	5.03	2.03
0.9950	0.9971	1.37	3.03	1.37	0.005	0.0067	1.93	1.80	1.79
0.9975	0.9991	1.48	3.01	1.12	0.0025	0.0035	0.22	1.19	1.55
Egypt									
<i>APARCH - Normal</i>									
0.95	0.9533	0.04	11.77**	1.29	0.05	0.0388	2.77***	4.66	1.73
0.975	0.9678	2.06	7.07	1.31	0.025	0.0247	0.001	4.78	1.74
0.99	0.9847	7.13***	7.87	1.33	0.01	0.0122	4.98***	7.38	1.65
0.9950	0.9878	14.6***	11.5**	1.25	0.005	0.0136	11.38***	13.29***	1.85
0.9975	0.9922	8.78***	16.8	1.29	0.0025	0.0128	20.18***	13.28***	1.65
<i>APARCH- Student</i>									
0.95	0.9088	31.04***	28.55***	1.65	0.05	0.0648	6.97***	8.09	2.14
0.975	0.9554	12.07***	17.48***	1.46	0.025	0.0279	8.93***	10.10	1.76
0.99	0.9902	0.06	0.57	1.39	0.01	0.0578	0.39	6.61	1.06
0.9950	0.9962	0.42	0.62	1.31	0.005	0.0157	0.06	0.23	2.15
0.9975	0.9991	1.49	2.99	1.13	0.0025	0.0244	1.71	1.16	1.65
<i>APARCH-skewed Student</i>									
0.95	0.9166	20.45***	29.06***	1.21	0.05	0.0725	10.17	15.07***	1.99
0.975	0.9645	2.06	3.72	1.42	0.025	0.0433	9.95	12.98***	1.76
0.99	0.9944	0.86	1.37	1.33	0.01	0.0114	0.01	8.70***	2.05
0.9950	0.9991	5.53	19.87***	1.21	0.005	0.0036	0.43	1.56	1.73
0.9975	1.0000	na	6.33+034***	na	0.0025	0.0036	0.52	1.49	1.49

Notes: ES is the expected shortfall. Failure rates and Kupiec's LR test statistics for in-sample VaR and ES results. (***) denotes the significance at the 1% level.

Table (3b). The in-sample VaR and ES forecasts.

Morocco									
Quantile	Failure rate	Kupiec's LR test	DQT	ES	Quantile	Failure rate	Kupiec LR test	DQT	ES
<i>APARCH - Normal</i>									
Panel A. Short trading position					Panel B. Long trading position				
0.95	0.9577	1.16	11.07***	1.42	0.05	0.0367	1.24	4.23	1.56
0.975	0.9722	0.28	3.06	1.34	0.025	0.0557	5.57	10.51***	1.47
0.99	0.9814	4.12	14.4***	1.29	0.01	0.0254	5.13***	14.88***	1.44
0.9950	0.9922	1.95	13.8***	1.26	0.005	0.0524	12.4***	13.62***	1.71
0.9975	0.9922	4.65	24.4***	1.25	0.0025	0.0215	25.7***	17.55***	1.71
<i>APARCH- Student</i>									
0.95	0.9124	4.22**	6.00	1.42	0.05	0.0556	8.1314**	12.32**	1.55
0.975	0.9548	0.01	4.02	1.39	0.025	0.0321	0.2412	8.44	1.44
0.99	0.9754	8.10	21.2***	1.13	0.01	0.0048	0.5166	1.66	1.44
0.9950	0.9874	5.44	16.87**	1.16	0.005	0.0019	1.2214	1.97	1.22
0.9975	1.0000	na	4.1x10 ³	na	0.0025	0.0000	na	5.334x10 ³	na
<i>APARCH-skewed Student</i>									
0.95	0.9258	4.28**	6.68	1.49	0.05	0.0722	9.418***	13.31**	1.52
0.975	0.9543	0.019	4.04	1.32	0.025	0.025	0.273	9.48	1.53
0.99	0.9975	8.13	21.9***	1.26	0.01	0.0053	0.865	1.35	1.47
0.9950	0.9990	5.53	19.07***	1.13	0.005	0.0017	1.314	2.06	1.31
0.9975	1.0000	na	6.1x10 ³	na	0.0025	0.0000	na	6.3x10 ³	na

Table (2a). The APARCH estimation results.

	Egypt			Saudi Arabia		
	Normal	Student	Skewed Student	Normal	Student	Skewed Student
Panel a. Parameter estimations						
Cst(M)	0.01211 (0.32)	0.00251 (1.03)	0.00442 (1.41)	0.000152 (0.55)	0.004511*** (3.33)	0.006652** (4.321)
AR(1)	0.03521*** (5.21)	0.03251*** (3.089)	0.036621*** (2.09)	0.15621*** (2.45)	0.112659** (3.02)	0.125668*** (3.099)
Cst(V)	0.052114** (3.52)	0.0511** (3.93)	0.050342** (2.09)	0.000354** (2.06)	0.000323** (2.65)	0.000433** (2.564)
ARCH(α)	0.02541*** (2.06)	0.025365*** (2.33)	0.25655*** (2.88)	0.12544*** (2.67)	0.11265*** (2.03)	0.10524*** (2.071)
APARCH(γ)	0.077521*** (3.98)	0.06251*** (2.52)	0.073981 (2.98)	0.077421*** (2.32)	0.065116 (1.11)	0.058991** (2.766)
APARCH(δ)	5.30521*** (6.34)	3.01544*** (3.00)	3.0655*** (5.06)	1.124415*** (2.54)	2.139329** (2.09)	2.1179** (2.097)
Student (df)	-	2.00124*** (2.08)	2.09625*** (2.96)	-	2.00042*** (3.11)	2.00012*** (3.987)
Asymmetry	-	-	0.034451*** (4.009)	-	-	0.05676*** (3.987)
Panel b. Diagnostic tests						
Log Likelihood	3978.30	3977.63	3975.21	4 461.682	4 461.054	4 461.98
Shibata	-7.66251	-7.660568	-7.654678	-8.151795	-8.150765	-8.149877
Hannan-Quinn	-7.66297	-7.680487	-7.643223	-8.141339	-8.140329	-8.1409766
Q ² (20)	11.74506 [0.94]	10.01484 [0.98]	11.8802 [0.89]	12.544 [0.86]	11.443 [0.87]	11.091 [0.88]

Notes: Q²(20) is the Ljung-Box Q-statistic of order 20 on the squared series. (*), (**) and (***) refer to the significance at 10%, 5% and 1% levels respectively.

Table (2b). The APARCH estimation results.

	Morocco			Turkey		
	Normal	Student	Skewed Student	Normal	Student	Skewed Student
Panel a. Estimations						
Cst(M)	-0.00293 (-1.31)	-0.00276 (-1.33)	-0.0031** (2.00)	0.0126*** (2.98)	0.0132*** (3.09)	0.01277*** (3.098)
AR(1)	-0.0146 (-1.24)	-0.0139 (-1.23)	-0.0458 (-1.76)	-0.0945 (-1.43)	-0.0966 (-1.27)	-0.0071 (-0.31)
Cst(V)	8.7769** (2.03)	8.746** (2.59)	1.8736** (2.11)	1.5013*** (3.09)	2.8959*** (2.98)	1.4866*** (2.07)
ARCH(α)	0.0471* (1.99)	0.089*** (3.02)	0.899*** (3.32)	0.1049** (2.01)	0.0900*** (3.01)	0.4293 (0.68)
APARCH(γ)	0.943*** (11.24)	0.9244*** (7.98)	0.982*** (10.98)	0.92097*** (12.8)	0.9341*** (12.09)	0.9332*** (15.24)
APARCH(δ)	0.195*** (2.87)	0.636*** (2.77)	0.658** (2.68)	0.6149*** (2.87)	0.3109** (2.43)	0.1939*** (3.19)
Student(df)	-	0.6657*** (3.02)	0.0294*** (3.43)	-	0.5702*** (3.44)	2.0573*** (4.57)
Asymmetry	-	-	2.008*** (4.98)	-	-	2.014*** (3.72)
Panel b. Diagnostics						
Log Likelihood	3777.044	3778.09	36579.376	3978.803	3909.803	3909.086
Shibata	-6.920419	-6.9843	-7.236388	-7.152792	-7.152792	-7.687616
Hannan-Quinn	-6.908209	-6.9455	-7.226541	-7.140581	-7.140581	-7.675406
Q ² (20)	13.101 [0.83]	13.115 [0.82]	13.052 [0.83]	16.098 [0.93]	16.231 [0.73]	16.09 [0.93]

Notes: Q²(20) is the Ljung-Box Q-statistic of order 20 on the squared series. (*), (**) and (***) refer to the significance levels at 10%, 5% and 1%.

MENA stock returns are highly correlated up to 20th lag indicating that we can reject the null hypothesis of *i.i.d.* process. In Table 1, (panel b), we relate the results of the augmented Dickey-Fuller (1979) (ADF), the Phillips-Perron (1988) (PP)³ unit root tests and the Kwiatkowski, Phillips, Schmidt and Shin (1992) (KPSS) stationarity test⁴. From these tests, we can reject the hypothesis of unit root for all the return' time series indicating that they are governed by an I(0) process. For the KPSS test, the results indicate that we cannot reject the null hypothesis of stationarity at a 1% significant level for all the energy returns time series.

4.2. Estimation results of the APARCH model

Tables 2a and 2b, display the APARCH model estimation results under the three return distributions as well as the RiskMetrics (hereafter, RM)⁵. It is important to note that in the rest of our study, we refer to the RM as a benchmark model to conduct comparative forecasting ability of the three APARCH models.

From the reported results, we perceive that the Ljung-Box statistic is insignificant for all the selected equity markets showing that the APARCH specification is able to capture the conditional heteroscedasticity as a main stylized fact of financial time series. Likewise, we see that the autoregressive coefficient is negative and statistically insignificant for Morocco and Turkey. However, the autoregressive parameter is positive and significant for Saudi Arabia and Egypt. The APARCH parameters γ and δ are strongly significant confirming the appropriate choice of the APARCH specification. For all the APARCH models with skewed Student densities, the asymmetry parameter is positive and statistically significant indicating the existence of leverage effect for negative returns in the conditional variance of all the MENA equity markets. Another main finding is that all the diagnostic tests including the log-likelihood, Shibata and Hannan-Quinn tests show that the APARCH

specification model under skewed Student density is outperforming those under normal and Student distributions. This finding indicates that the APARCH specification with skewed Student is able to take into account the heteroscedasticity, asymmetry and heavy tailed returns.

This finding is consistent with Dimandis et al.'s (2013) results for emerging stock markets, Al Zoubi and Maghyereh (2007) for DowJones Islamic index for MENA equity markets. For instance, Diamandis et al. (2013) reveal that the APARCH model with skewed Student distribution sufficiently accounts for asymmetry and heavy tails for a large sample of emerging and developed stock markets and provides accurate VaR and ES estimations for both short and long trading positions. However, our results are somewhat consistent with Assaf' (2015) findings. For Assaf (2015), the APARCH model with Student distribution is the best model accommodating for long memory, asymmetry and leverage effect in the MENA equity markets' volatilities. Overall, our estimation results show that the APARCH specification under skewed Student distribution outperforms the competing models with Gaussian and Student densities. Furthermore, under the skewed distribution, the APARCH model accounts for the feature of a negative leverage effect (conditional asymmetry) in the conditional variance and it is also consistent with the fact that an asymmetric distribution for the error term (unconditional asymmetry) exists.

4.3. The in-sample VaR and ES analysis

The in-sample VaR and ES estimations for short and long trading positions are reported in Tables 3a and 3b. These estimations are given for the four competing models (APARCH model with three distributions and RM). We use the Kupiec's (1995) LR tests and the DQT of Engle and Manganelli (2002) for VaR's and ES levels ranging from 5% to 0.25%. All the computations were performed using G@ARCH6.0 procedure on OxMetrics package. We implement the method of maximum likelihood with three different densities and the BFGS algorithm to estimate the parameters of the various VaR and ES. As noted earlier, we refer to the RM as a benchmark model to conduct comparative forecasting analysis.

³The lag length or the ADF test regressions is set using the Schwarz information criteria (SIC) and the bandwidth for the PP test regressions is set using a Bartlett Kernel.

⁴These unit root and stationary test results could be considered with caution because these tests have been later refined by several authors including Elliot et al. (1996), Ng and Perron (2001). Moreover, some authors (Diebold and Rudebusch, 1991; Hassler and Wolters, 1994 and Tanaka, 1999) have shown that most of these procedures have very low power if the alternatives are fractional form.

⁵ For space scarcity, the RM model estimations are not reported here but are available upon request.

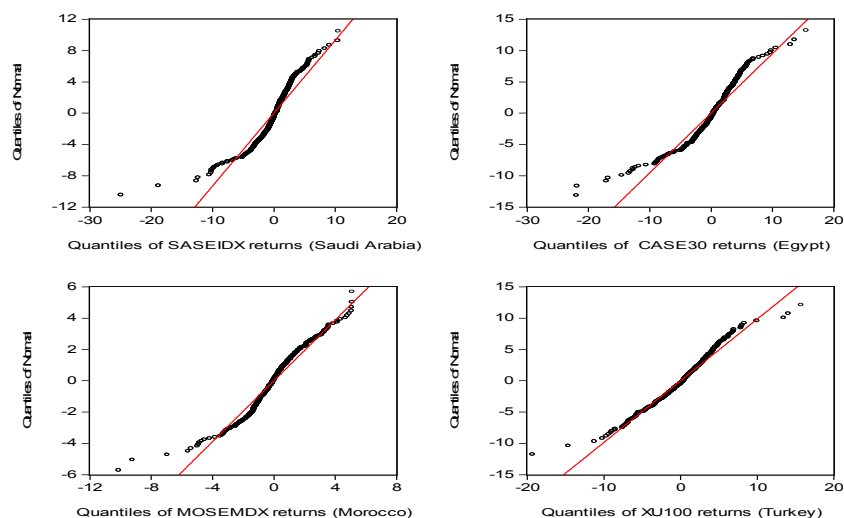


Figure (3). The QQ plots against the normal distribution of equity returns.

Table (1). Descriptive statistics of daily returns (January 2007- December 2014).

	Saudi Arabia	Egypt	Morocco	Turkey
Panel a: Descriptive statistics				
Mean	0.017303	0.048192	-0.007875	0.190639
Median	0.344527	0.429429	-0.017613	0.517416
Max.	10.53150	15.52252	5.111147	15.75797
Min.	-24.89823	-21.95833	-10.09931	-19.27331
Std. Dev.	3.450479	4.346368	1.877071	3.931365
Skewness	-1.752476	-1.162807	-0.604279	-0.372067
Kurtosis	12.47723	7.710169	6.845479	5.298789
Jarque-Bera	1769.777***	478.2989***	281.6375***	101.1948***
$Q^2(20)$				
Panel b: unit root and stationarity tests				
ADF test	-17.544***	-18.02***	-19.3538***	-21.3299***
PP test	-16.33***	-18.00***	-19.212***	-20.965***
KPSS test	0.12120***	0.17.02***	0.14251***	0.13252***

S.D. is the standard deviation. J-B test is the Jarque-Bera normality test statistic. The test follows $\alpha\chi^2$ distribution with 2 degrees of freedom. $Q^2(20)$ is the Ljung-Box Q-statistic of order 20 on the squared returns. PP is the Phillips-Perron (1981) unit root test. ADF is the Augmented Dickey-Fuller (1979) unit-root test statistic. KPSS is the Kwiatkowski, Phillips, Schmidt and Shin (1992) stationarity test statistic. For the KPSS test, the asymptotic critical values of Kwiatkowski et al. (1992), p. 159-178. ***, **, * refer to the significance at 1%, 5% and 10% levels respectively.

From the reported statistics (Table 1, panel a), we note that the average daily return is positive for all the selected markets except Morocco with an average return of (-0.007875). The Turkish stock market exhibit the highest mean return (0.190639) while the lowest return is observed for Morocco. The four MENA equity markets display high volatility during the sample period. The highest level of risk as measured by the standard deviation shows. Furthermore, all the four daily returns display volatility clustering and that there is a tendency for large (small) index price changes to be followed by

other large (small) price changes of either sign and tend to be time dependent (see Figure 2). All four daily returns exhibit significant negative skewness and the null hypothesis of skewness coefficients relative to the normal distribution value of zero is rejected. The kurtosis statistic indicate that all the selected markets are leptokurtic and their distribution has thicker (fatter) tails than that of a Gaussian distribution. These results are consistent with Jarque-Bera test for unconditional Gaussian distribution. The Ljung-Box Q statistic of order 20 on the squared daily returns unveils that all the

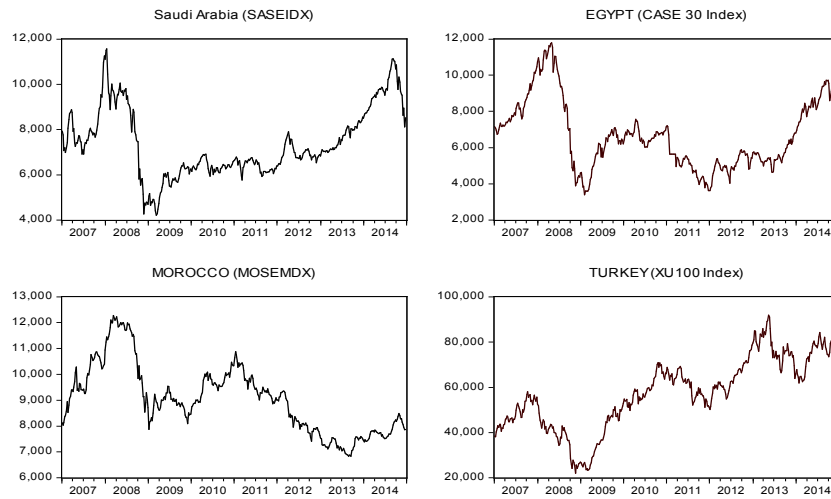
Engle and Manganelli (1999), suggest the following artificial regression in order to test A1-A2, $Hit_t = X\lambda + \varepsilon_t$; Where, X is a $T \times k$ matrix whose first column of ones, the next q columns are $Hit_{t-1}, \dots, Hit_{t-q}$. $k - q - 1$ are the remaining columns are additional independent variables including the VaR. With reference to Engle and Manganelli (1999), the DQT is given by: $\frac{X'X\hat{\lambda}}{\alpha(1-\alpha)}$ where $\hat{\lambda}$ is the OLS estimates of λ . According to Engle and Manganelli (1999), the DQT statistic follows a $\chi^2(k)$.

4- Data and empirical results

4.1. Data and their time series properties

The selected sample includes four MENA equity markets; namely Egypt (CASE30 Index), Turkey

(XU100 index), Morocco (MOSEMDX) and Saudi Arabia (SASEIDX). Data consists of daily stock indexes covering the period going from January 042007 to December 31, 2014. The index time series are gathered from Bloomberg Database. We use the continuously returns at time (t), $r_{i,t}$ as the natural log difference in the closing market index P_t between two days (t) and (t-1) as $r_{i,t} = 100 \times \ln(P_{i,t}/P_{i,t-1})$. Figure 1 reports the evolution over time of the four selected indexes. Table 1 displays the statistic properties of the selected MENA equity markets.



Data source: Bloomberg.

Figure (1). Time movement of the MENA equity market indexes.

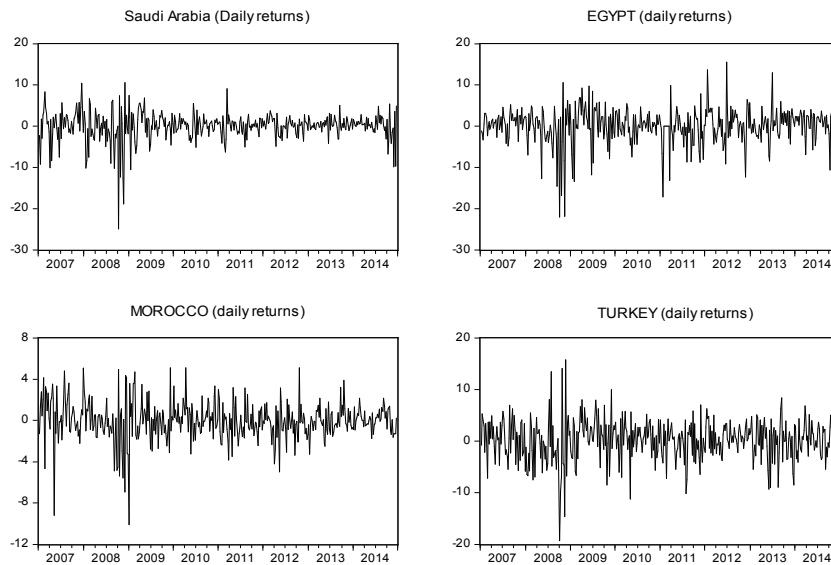


Figure (2). Time varying MENA equity returns.

$g(\cdot|v)$ is the symmetric Student density and ξ is the asymmetric coefficient. m and s^2 are respectively the mean and the variance of the non-standardized skewed student-t

$$m = \frac{\Gamma(\frac{v-1}{2})\sqrt{v-2}}{\sqrt{\pi}\Gamma(\frac{v}{2})} \left(\xi - \frac{1}{\xi} \right) \quad (4)$$

and $s^2 = \left(\xi^2 + \frac{1}{\xi^2} - 1 \right) - m^2$

where the density function $f\left(z_t \left| \frac{1}{\xi}, v\right.\right)$ is the opposite of $f(z_t|\xi, v)$ with respect to the zero mean. We should mention that the sign of $\log(\xi)$ indicates the direction of the skewness. Following Lambert and Laurent (2000), the quantile function of $skst_{\alpha,v,\xi}$ of a non-standardized skewed Student density is written as follows:

$$skst_{\alpha,v,\xi} = \begin{cases} \frac{1}{\xi} st_{\alpha,v} \left[\frac{\alpha}{2} (1 + \xi^2) \right] & \text{if } \alpha < \frac{1}{1 + \xi^2} \\ -\xi st_{\alpha,v} \left[\frac{1 - \alpha}{2} (1 + \xi^{-2}) \right] & \text{if } \alpha \geq \frac{1}{1 + \xi^2} \end{cases} \quad (5)$$

where $st_{\alpha,v}$ is the quantile function of the (unit variance) Student-t density. Thus, the quantile function of the standardized skewed Student distribution is given by:

$$skst_{\alpha,v,\xi} = \frac{skst_{\alpha,v,\xi} - m}{s} \quad (6)$$

With reference to Ding et al. (1993), if it exists, a stationary of Eq. (4) is written as follows:

$$E(\sigma_t^\delta) = \frac{\omega}{1 - \alpha_1 E(|z| - \alpha_n z)^\delta - \beta_1} \quad (7)$$

For the standardized skewed Student distribution, it is given by:

$$E(|z| - \gamma z)^\delta = \frac{\{\xi^{-(1+\delta)}(1 + \gamma)^\delta + \xi^{1+\delta}(1 - \gamma)^\delta\}}{\Gamma\left(\frac{\delta + 1}{2}\right) \Gamma\left(\frac{v - \delta}{2}\right) (v - 2)^{\frac{1+\delta}{2}}} \quad (8)$$

$$\frac{\left(\xi + \frac{1}{\xi}\right) \sqrt{(v - 2)\pi} \Gamma\left(\frac{v}{2}\right)}$$

For the skewed Student APARCH model, the VaR for long and short trading positions is given by: $\mu_t + skst_{\alpha,v,\xi} \sigma_t$ and $\mu_t + skst_{1-\alpha,v,\xi} \sigma_t$. $skst_{\alpha,v,\xi}(skst_{1-\alpha,v,\xi})$ is the left (right) quantile of the skewed Student distribution at the $\alpha\%$ ($1 - \alpha\%$) level of significance with v the degree of freedom. ξ is the coefficient of asymmetry.

3.4. Statistical correctness of the VaR

We use two tests, namely the Kupiec's (1995) test and Dynamic Quantile test (DQT) suggested by Engle and Manganelli (2002) to assess the VaR accuracy. The underlying idea of the Kupiec's (1995) is to estimate of the probability of observing a loss greater than the VaR amount. To gauge the accuracy and to evaluate the performance of the model-based VaR estimates, Kupiec's (1995) provide a likelihood ratio test (LR_{UC}) for testing whether the failure rate of the model is statistically equal to the expected one (i.e. unconditional coverage). Consider that $N = \sum_{t=1}^T I_t$ is the number of exceptions in the sample size T. Then

$$I_{t+1} = \begin{cases} 1, & \text{if } r_{t+1} < VaR_{t+1|t(\alpha)} \\ 0, & \text{if } r_{t+1} \geq VaR_{t+1|t(\alpha)} \end{cases} \quad (9)$$

follows a binomial distribution, $N \sim B(T, \alpha)$. If $p = E\left(\frac{N}{T}\right)$ is the expected exception frequency (i.e. the expected ratio of violations), then the hypothesis for testing whether the failure rate of the model is equal to the expected one is expressed as follows: $H_0: \alpha = \alpha_0$. α_0 is the prescribed VaR's level. Thus, the appropriate likelihood ratio statistic in the presence of the null hypothesis is given by:

$$LR_{UC} = -2 \log\{\alpha_0^N (1 - \alpha_0)^{T-N}\} + 2 \log\left\{\left(\frac{N}{T}\right)^N \left(1 - \left(\frac{N}{T}\right)^{T-N}\right)\right\} \quad (10)$$

Under the null hypothesis, LR_{uc} has a $\chi^2(1)$ as an asymptotical distribution. Consequently, a preferred model for VaR prediction should display the property that the unconditional coverage measured by $p = E\left(\frac{N}{T}\right)$ equals the desired coverage level p_0 .

In addition to the Kupiec's LR test, we use the DQT of Engle and Manganelli (2002). The DQT is founded on a sequence of VaR violations that is not serially correlated. Formally, considering two new variables $Hit_t(\alpha) = I(y_t < VaR_{t(\alpha)}) - \alpha$ and $Hit_t(1 - \alpha) = I(y_t > VaR_{t(1-\alpha)}) - \alpha$, Engle and Manganelli (1999)² suggest to jointly test that:

•A1: $E(Hit_t(\alpha)) = 0$ (respectively, $E(Hit_t(1 - \alpha)) = 0$) for long trading positions (short trading position)

•A2: $Hit_t(\alpha)$ (or, $Hit_t(1 - \alpha)$) is uncorrelated with the variables included in the information set (see, Giot and Laurent, 2004).

² For further details about the DQT of Engle and Manganelli (1999) cited within the references.

significantly fatter tails than the normal distribution and therefore introduce the APARCH to estimate the VaR for each market. Furthermore, the author uncover that the VaR estimates based on the Student APARCH model are more accurate than those generated using normal-APARCH models.

In spite of the large body of empirical studies focused on the VaR computations in the MENA equity markets, no empirical research has joined the VaR and ES estimations to the daily capital charges (DCCs) under the Basel II Capital Accord. To the best of our knowledge, the only published study is by Assaf (2015). However, our study is distinguishable from Assaf (2015) paper for at least two main aspects. *Firstly*, we estimate the APARCH model under three return innovations' distributions for both short and long trading positions. *Secondly*, we provide some potential implications in terms of DCCs. In practice, the VaR forecasts are employed to estimate the amount of capital requirements (i.e. DCCs) to provide a cushion against adverse market situations. *Finally*, we implement the VaR and ES for daily stock indexes for a sample period covering some recent extreme events including the GFC, the energy markets shocks, the sovereign default crisis, the uncertainty regarding the euro-currency.

3- Methodology

In this study, APARCH and RiskMetrics (i.e. Integrated GARCH) models are considered for the variance specification and three return distribution settings are used to forecast volatility in order to accommodate for leverage effect, asymmetry and to seize the features of real return's distribution like the fat tails. In addition, we consider three return distributions: normal skewed Student and skewed Student. The Student and the skewed Student distributions provides a flexible distribution to fit the empirical distribution of financial data exhibiting skewness, leptokurtosis and fat tails, and can be used to evaluate the distribution effect as compared with normal distribution. After selecting the best fitting model, we estimate the VaR and ES for both the short and long trading positions for the four MENA equity markets.

3.1. APARCH model with Normal distribution

Ding et al. (1993) extended the GARCH model suggested by Bollerslev (1986) to develop the normal APARCH model. The main feature of this type of models is its flexibility since it includes various alternative GARCH models. Formally, the APARCH model is written as follows:

$$\sigma^2 = \omega + \alpha_1(|\varepsilon_{t-1}| - \alpha_n \varepsilon_{t-1})^\delta + \beta_1 \sigma_{t-1}^\delta \quad (1)$$

Where $\omega, \alpha_1, \alpha_n, \beta_1$ and δ are the estimated parameters. α_n ($-1 < \alpha_n < 1$) measures the leverage effect, with while δ ($\delta > 0$) is a Box-Cox transformation of σ_t . In the present study, the one-day-ahead VaR estimations for the N-APARCH model are computed in an analogous way to the Risk- Metrics using the conditional variance as given by Eq. (1)

3.2. APARCH model under Student-t distribution

Currently, it is well documented in the VaR literature that models relying on the assumption of the normal distribution are unable to produce accurate VaR and ES estimations¹. On another side, asymmetry and heavy tails in financial time series are identified as stylized facts and therefore alternative distribution such as Student distribution or Generalized Error (GED) distributions seem to be appropriate candidates to provide more accurate VaRs and ESs than the Gaussian one. The error specification is given by:

$$\varepsilon_t = \sigma_t z_t \quad (2)$$

where z_t is i.i.d. $t(0,1, \nu)$ and σ_t is given by Eq. (1). We should note that the one-step-ahead VaR for short and long trading positions is given by $\mu_t + st_{\alpha, \nu} \sigma_t$ and $\mu_t + st_{1-\alpha, \nu} \sigma_t$, with α is a given standard level of significance.

3.3. APARCH with skewed student distribution

To account for excess kurtosis and asymmetry as stylized facts in the financial time-series, Giot and Laurent (2003a,b) extended the Student-t distribution to the skewed Student-t APARCH model based on the approach suggested by Lambert and Laurent (2001). Formally, the innovation process z_t is governed by a standardized skewed Student-t distribution:

$$f(z|\xi, \nu) = \begin{cases} \frac{2}{\xi + \frac{1}{\xi} sg[sz + m|v]} if z < -m/s \\ \frac{2}{\xi + \frac{1}{\xi} sg[(sz + m)/\xi|v]} if z \geq -m/s \end{cases} \quad (3)$$

¹ See, among others, Giot and Laurent, 2003; Al Zoubi and Maghyereh 2007; Aloui and Mabrouk, 2010; Diamandis et al., 2011; Mabrouk and Saadi, 2012, Degiannakis et al. 2013 and Assaf, 2015.

2- Literature review

Assaf (2006) provide evidence on the long memory for some MENA equity markets and unveil that ARFIMA model performs better than ARMA model in both in and out-of-sample periods. Quite similar results were obtained by DiSario et al.'s (2008). Kasman and Torun (2007) found strong evidence of long dependence in the conditional mean and the variance dynamics that are well described by an ARFIMA-FIGARCH model. Their results corroborate Kilic's (2004) conclusions. The author used parametric and nonparametric approaches to investigate the existence of long memory in the volatility in Turkish stock market volatility. Degiannakis (2004) analysed forecasting ability of various risk models in order to estimate the one-day-ahead realized volatility and the daily VaR. The authors suggested that the FIAPARCH specification with skewed Student conditionally distributed innovations is capable to account for the major stylized facts of stock market volatility. Maghyreh and Al. Zoubi (2006) estimated the VaR using tails distributions of return series by extreme value theory (hereafter, EVT) which allows the comparison with variance-covariance method, ARCH-class models under various innovations distribution and historical simulation. The author show that MENA stock markets' returns exhibit fat-tails and demonstrate that the ETV approach is more suitable to account for fat-tailed returns in the MENA stock markets.

In another comparable paper, Marzo and Zagalia (2007) compare some nonparametric GARCH-type models with normal, Student distribution and GED and pointed out that EGARCH model conveys the best performance followed by the GARCH-GED model. Tang and Shieh (2006) investigate the long memory features of three stock index futures markets. They estimate the fractionally integrated GARCH (hereafter, FIGARCH) and the hyperbolic GARCH (hereafter, HYGARCH) models under normal, Student and skewed Student distributions. Using the Kupiec's LR tests, they uncover that the HYGARCH model with skewed Student-t distribution performs better. Härdle and Mungo (2008) estimate the VaR and the ES for two long memory models, the FIAPARCH and HYGARCH with different error's distributions. They show that models accommodating for asymmetries and long memory in volatility process perform better in forecasting the 1- and 5days-ahead horizons. Dimitrakopoulos et al. (2010) compare the accuracy of the VaR and the ETV for a large sample of emerging stock markets. The authors point out

that the VaR models turn out to be conservative risk forecasts.

Diamandis et al. (2011) reconsider the use of VaR as a measure for potential risk of economic losses in financial markets by estimating VaR for daily stock returns with the use of various ARCH-class models under skewed Student distribution. The author estimate an APARCH model and show that the skewed Student APARCH improves substantially the forecasts of one-day-ahead VaR for long and short trading positions. Mabrouk and Saadi (2012) show the superior performance of the VaR models based on the skewed Student distribution for equity markets. They show that such distribution can jointly accounts for fat tails, asymmetry, volatility clustering and claim for the use of more realistic assumption in financial modelling. Rossignolo et al. (2012) assess the performance of several models to compute minimum capital requirements in the context of emerging and frontier equity markets. The authors show that heavy-tailed distributions are the most accurate technique to model market risks, hence preventing huge capital deficits under current measures. Degiannakis et al. (2013) compare the performance of the long memory FIGARCH model, with that of the short memory GARCH specification, in the forecasting of multi-period VaR and ES for twenty stock indices. The results indicate that underestimation of the true VaR estimate becomes less prevalent as the forecasting horizon increases. Furthermore, the GARCH model has a lower quadratic loss between actual returns and ES forecasts, for the majority of the indices considered for the 10-day and 20-day forecasting horizons. Chkili et al. (2014) explore the relevance of asymmetry and long memory in modeling and forecasting the conditional volatility and market risk of four widely traded commodities using linear and nonlinear GARCH-type models. The out-of-sample estimations indicate that nonlinear volatility models accommodating the long memory and asymmetry features can better describe volatility of commodity returns. Su (2014) use eight GARCH-class models and two return distribution settings, the normal and skewed generalized Student to estimate the VaR and ES within a rolling window approach to explore the asymmetry and leverage and distribution effects on the VaR accuracy. The author uncover that long memory, leverage, and distribution effects subsist in the stock markets. Assaf (2015) investigate the forecasting performance of the VaR for four MENA equity markets using the asymmetric power ARCH (hereafter, APARCH) model for short trading position. Assaf (2015) unveil that the returns have

others, Poon and Granger, 1983, Choudhry, 1997; Su and Huang, 2011) that for most financial time series returns exhibit some stylized facts such as volatility clustering, fat-tailed returns, excess kurtosis, asymmetry, leverage effect, leptokurtosis. In the present paper, the attention is focused on three main stylized facts: asymmetry, leverage effect and fat-tailed returns in the Middle East and North African (hereafter, MENA) equity markets.

McAleer (2009) claim that it is vital to distinguish judiciously between asymmetry and leverage, and models that accommodate for asymmetry and leverage, either by construction or through the use of parametric restrictions. Asymmetry is a straightforward concept, but leverage seems to be the subject of much misunderstanding in practice. Asymmetry captures the different impacts of positive and negative shocks of equal magnitude on volatility (see, McAleer, 2009 and McAleer et al., 2009). However, leverage captures the effects of negative (positive) shocks of equal magnitude on increasing (decreasing) the debt-equity ratio, thereby increasing (decreasing) subsequent volatility and risk (see, among others, Black, 1976). For McAleer (2009), leverage effect is a special case of asymmetry, with volatility decreasing progressively as returns shocks change progressively from negative to positive. In this vein, numerous popular models of volatility accommodate either for asymmetry or/and leverage effect. For instance, the GJR model of Glosten, Jagannathan and Runkle (1992) is asymmetric but does not display leverage, while the exponential GARCH (hereafter, EGARCH) model of Nelson (1991) is asymmetric and can display leverage, depending on the signs of the coefficients relating to the size and sign effects.

Leverage effect and asymmetry on stock market volatility has been largely evidenced in the literature. However, major of previous works are focused on world major equity markets and no specific thoughtfulness was paid to the MENA equity markets. In the last two decades, emerging and frontier markets have attracted the attention of international investors as means of higher returns such as with diversification of international portfolio risk and there has been a shift in attention to emerging markets of developing countries. Nowadays, it is well recognized that emerging and frontier markets differ from developed markets. The former are, in most cases, characterized by the lack of institutional development and corporate governance and the presence of market microstructure distortions. These factors may hinder the flow of information to market participants.

Furthermore, in most of these markets, traders slowly react to the arrival of new information due to the lack of equity culture. Furthermore, emerging equity markets exhibit high levels of risk and return and are lacked strong correlation with world major markets.

In the present paper, we are concerned with risk assessment and its implication in terms of Basel II capital requirements for some MENA equity markets, using non-linear ARCH-type models. Explicitly, the primary devotions of this paper is to assess how best to forecast VaR when considering for asymmetry, leverage and fat-tailed returns and to optimize daily capital charges in an attempt to manage excessive risk taking as efficiently as possible and to deliver some concrete endorsements concerning operational strategies for risk monitoring and management.

We summarize our main findings as follows. *Firstly*, MENA equity exhibit asymmetric behavior and heavy tailed return innovations. *Secondly*, over the in-sample period, the APARCH model under skewed Student-t distribution is the best-suited model to capture asymmetry and fat tails for all the selected indexes. Using a battery of forecasting ability tests, we conclude that fat-tail and asymmetry features are of great consequence when forecasting MENA stocks' volatility. *Thirdly*, the APARCH specification under skewed Student-t density provides the best VaR and ES estimates and forecasts for all the MENA equity indexes at almost all confidence levels. *Finally*, following the Basel II Accord capital charge requirements, this model also leads to the lowest number of violations. The leading implications of our results have strong bearing to volatility model selection for MENA equity markets. From a risk management perspective, large violations under the Basel II rules may generate failures of hedge funds operating in MENA stock markets, as the capital charges derived from the VaR threshold forecasts may be insufficient to cover realized losses especially during turbulent periods. Commendably, lower than ten violations imply that these models do not lead to entry in the red zone, which is important for hedge funds' reputation and risk management.

The plan of the remainder of the paper is as follows. Section 2 reviews the previous studies. Section 3 exposed the various APARCH models and the VaR concept. Section 4 describes the used data and the VaR results. Section 5 provides some risk monitoring implications under Basel II capital requirements. The main conclusions are displayed in section 6.

Value-at-risk and Basel capital charges: evidence from MENA equity markets

Chaker Aloui

*Professor of Finance
Department of finance, College of Business Administration,
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia, e-mail: cmaloui@ksu.edu.sa*

(Received 26 / 1 / 1434 H, Accepted for Publication 14 / 8/ 1436 H)

Keywords: leverage, asymmetry, APARCH model, value at risk, expected Shortfall, daily capital charges, MENA equity markets.

Abstract. in this paper we check the relevance of some main stylized facts in equity markets' volatility; namely asymmetry, leverage and fat-tailed returns in the risk assessment and management in terms of Basel II capital charges. To do so, an APARCH model under three density' distributions: normal, Student and skewed Student are used to forecast volatility and to estimate the value at risk and Expected Shortfall. Our approach is implemented for daily stock market indexes of four MENA countries: Egypt, Morocco, Saudi Arabia and Turkey. Our results indicate that the APARCH model under skewed Student distribution performs well for both short and long trading positions. We show that the model is well appropriate to accommodate for asymmetry, leverage effect and fat-tailed returns. In terms of Basel II capital requirements, the APARCH model provides the lowest number of violations for a given a risk exposure level. Our results are useful for investors, bankers, and fund managers, whose success depends on the ability to forecast and assess portfolios' systematic risk.

1- Introduction

The recent global financial crisis (hereafter, GFC), energy price volatility shocks, political unrest in some North African and Middle East countries (hereafter, MENA), currency crisis, sovereign defaults, military conflicts and other geopolitical factors have emphasized the insistence for governments, banks hedge funds and other financial institutions of producing consistent tools for risk of financial risk management. In recent years, value at risk (hereafter, VaR) has been the most well-known risk measure owing to its conceptual simplicity, ready implementation and simplicity of estimation resulting in it becoming is the most common reported measure of risk. It has been the industry-standard risk measure since the early-1990s and regulators accepted it as the basis for capital modeling in 1996. VaR quantifies the maximum amount of loss for a portfolio of given assets, under normal market conditions, over a given time period and a certain confidence level (Jorion, 2002). However, VaR is not a coherent measure of risk since it seems unable to consider for fat tailed returns (i.e. extreme returns) and does not satisfy one of the axioms of coherence and the axiom of

sub-additivity (Su, 2014). In this esprit, Degiannakis et al. (2013) uncover that the VaR can cause serious problems in certain cases, cases in which Expected Shortfall (hereafter, ES) can serve more aptly in its place. Furthermore, according to the recent recommendations of the Basel Committee on Banking Supervision (hereafter, BCBS), the VaR reputation was desperately damaged during the recent GFC, which reminded financial institutions and regulators alike that stressed markets can produce losses far in excess of the maximum amounts forecast by the VaR. The BCBS therefore deems it is necessary to research for alternative risk measures or computations methodologies to overwhelm these weaknesses. Alternatively, some scholars such as Yamai and Yoshiba, (2005), Su (2015), Rossignolo et al. (2012), and Degiannakis et al., (2013), consider ES to be a better risk measure, as it satisfies mathematical axioms of as coherence and sub-additivity, which in particular means it always generates a diversification benefit, unlike VAR. Furthermore, in order to predict financial risk precisely, it is important to select the suitable model to fit the real financial time series well. In this vein, it is well documented in the literature (see, among

* **Acknowledgement:** The author would like to thank the Deanship of Scientific Research at King Saud University represented by the research center at CBA for supporting this research financially.

Contents

Page

English Section

THE ACCREDITATION DILEMMA: A CASE STUDY OF ADOPTION OF STRUCTURED WEB-BASED ACCREDITATION SYSTEMS IN SAUDI ARABIAN HIGHER EDUCATION ENVIRONMENT Yasser Ibrahim, Fahim Akhter, Wafi Albalawi	1
Value-at- risk and Basel capital charges: evidence from MENA equity markets Chaker Aloui	19

Arabic Section

MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT : A FIELD STUDY OF GIRLS SECONDARY SCHOOLS IN THE CITY OF RIYADH (English Abstract) Jouharah Mohammad Abalkhail	25
THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL DIVERSITY AND WORKERS BEHAVIOR: A FIELD STUDY ON WORKERS OF NATIONAL WATER COMPANY IN RIYADH (English Abstract) Abdulrahman A. Alshammari, Huda A. Alshamsan	37
THE ROLE OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ACHIEVING THE COMPETITIVE ADVANTAGE: AM EMPIRICAL STUDY OF YEMENI COMMERCIAL BANKS (English Abstract) Abdullah A. Al-Awlaki, Sami A. Al-dhaleai	70

8. Correspondence:

Journal of King Saud University
(Administrative Sciences)
College of Business Administration
P. O. Box 71115, Riyadh 11587
Kingdom of Saudi Arabia
Tel.: 011 467 4214
E-mail: journal@ksu.edu.sa

9. Frequency: Biannual

10. Price per issue: 15 SAR or its equivalent (excluding postage)

11. Subscription and exchange: King Saud University Press, King Saud University,
P. O. Box 68953, Riyadh 11537, Saudi Arabia.

Publication Rules and Instructions for Authors

This periodical is a publication of the College of Business Administration at King Saud University. Its purpose is to provide an opportunity for scholars to publish their original research. The following are the manuscript types used by the Editorial Board:

1. **Research Article:** A research article should report original research studies that can contribute new knowledge to the field of study; and can help in business decision-making based on the applied nature of the research.

2. **Review Article:** A review article is an attempt by the writer to sum-up the current state of the research on a particular topic. It should cover the main people who are working in a research field, recent trends and major advances in the field, significant gaps in the field of research, current debates pertaining to major issues in the field, and ideas of where research might go next in the field.

3. **Book Review:** A book review is a form of literary criticism, description, analysis and an evaluation on the quality, meaning, and significance of a book. It should focus on the book's purpose, content, and authority.

General Instructions

1. **Submission of manuscript for publication:** The paper has to be written in MS word format in single column. Pages are to be numbered consecutively and are to include tables and figures in their appropriate places in the text. Page margins on all sides (top, bottom, right, and left) are to be 3 cms. Lines must be single-spaced. Paper in English must be typed in Times Roman as follows: font 12, non-bold for text, but bold for titles. Paper in Arabic must be typed in traditional Arabic as follows: font 16 for text, non-bold for text, but bold for titles. The size of the article should be around 4000 words. Papers deviated from these guidelines may be rejected or delayed.

2. **Abstract:** Paper requires abstract not more than 200 words written in both Arabic and English.

3. **Key words:** At least six but not more than ten key words summarizing the contents of the paper, both in English and Arabic, should be provided after the abstract.

4. **Tables and other illustrations:** Tables, figures, charts, graphs and plates should be planned to fit the Journal's text size area (16 x 24 cm incl. running heads), that is , in double column (each column being 7.65 cm wide). Copies are not permitted for use as originals. Tables and other illustrative material must include headings or titles, and captions for figures.

5. **References:** In general, reference citations in the text are to be in APA style 6th Edition. Under the "References" heading at the end of the manuscript all references to be listed alphabetically in APA style format. Visit APA style writing website <http://www.apastyle.org> for more details.

6. **Proofs:** No changes, additions or deletions will be allowed in the page-proof stage.

7. **Opinions:** Manuscripts submitted to the Journal for publication contain the authors' conclusions or opinions and, if published, do not constitute a conclusion or opinion of the Editorial Board.

أعضاء هيئة التحرير

Editorial Board

Prof. Mohammed H. Almoghawli (<i>Division Editor</i>)	أ. د. محمد بن حمد المغيولي (رئيساً)
Prof. Ahmed M. Alyami	أ. د. أحمد بن مداوس الياامي
Prof. Ahmad Sulaiman Bin-Obaid	أ. د. أحمد بن سليمان بن عبيد العبيد
Prof. Othman I. Alsalloum	أ. د. عثمان بن إبراهيم السلوم
Dr. Adnan Fadel abo Alhaija	د. عدنان فضل أبو الهيجاء

© 2017 (1438H.) King Saud University

All publishing rights are reserved. No part of the journal may be republished or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or via any storage or retrieval system, without written permission from King Saud University Press.



J. King Saud Univ., Vol. 27, *Admin. Sci.* (1), pp. 1-27 English, pp. 1-70 Arabic, Riyadh (2017/1438H.)

**Journal of
King Saud University**
(Refereed Scientific Periodical)

Volume 27
Administrative Sciences (1)

Jan (2017)
Rabi,II (1438H.)

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



P. O. Box 68953, Riyadh 11537, Kingdom of Saudi Arabia



**IN THE NAME OF ALLAH,
MOST GRACIOUS, MOST MERCIFUL**