

أثر المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق  
التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي ودور الموارد الاستراتيجية بالجهاز المصرفي  
بالولاية الشمالية (السودان)

**The Impact of Strategic Fit between Knowledge Management Capability &  
Intellectual Capital in Implementing Strategic Planning on Institutional  
Excellence and The Role of Strategic Resources at The Banking System in  
The Northern State (Sudan)**

د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد  
مهندس كهرباء بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية (السودان)  
mahmoudmag81@gmail.com  
+249912848202

د. مشاعر حسين خليفة علي  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة الملك خالد  
drmashairhussain@gmail.com  
+966506497621

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي، ودور الموارد الاستراتيجية كمتغير مُعدّل بالجهاز المصرفي بالولاية الشمالية (السودان)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، وتمثلت عينة الدراسة في الإداريين بعدد (129) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على التميز المؤسسي بمعامل تحديد تشابكي (0.887)، ووجود تأثير دال إحصائياً للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بتأثير غير مباشر (0.687)، وتُعدّل الموارد الاستراتيجية علاقة المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بالتميز المؤسسي بقيمة تغير في معامل التحديد (0.043)، وأوصت الدراسة بالسعي نحو خلق حالة مواءمة بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري كونها الوسيلة الأساسية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتوظيف الموارد الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي بالمصارف.

**الكلمات المفتاحية:**

المواءمة الاستراتيجية؛ قدرات إدارة المعرفة؛ رأس المال الفكري؛ التخطيط الاستراتيجي؛ الموارد الاستراتيجية، التميز المؤسسي، الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية (الجهاز).

### Abstract:

The study aimed to investigate the impact of Strategic Fit between Knowledge Management Capability & Intellectual Capital in implementing Strategic Planning on Institutional Excellence and the role of Strategic Resources as Modulate Variable at The Banking System in The Northern State (Sudan). The study followed the descriptive analytical method & historical method. The study sample consist of (129) Managers. As The study reached a significant impact to Strategic Fit between Knowledge Management Capability & Intellectual Capital on Institutional Excellence with a canonical determination coefficient of (0.887), a significant impact to Strategic Fit between Knowledge Management Capability & Intellectual Capital in implementing Strategic Planning on Institutional Excellence with an indirect effect of (0.687) and Strategic Resources modulates relation a Strategic Fit between Knowledge Management Capability & Intellectual Capital with Institutional Excellence with a change in the determination coefficient of (0.043). The study recommended further toward creation a fit between Knowledge Management Capability & Intellectual Capital as the primary mean to implementing Strategic Planning, staffing Strategic Resources for achieving Institutional Excellence in the banks.

### Key words:

Strategic Fit - Knowledge Management Capability - Intellectual Capital - Strategic Planning - Institutional Excellence - Strategic Resources - Banking System in the Northern State (Sudan).

### الإطار المنهجي والدراسات السابقة

#### الإطار المنهجي:

**مقدمة:** إن تبني مدخل الموائمة الاستراتيجية يستدعي قيام منظمات الأعمال ومنها المصارف بعملية إعادة تقييم مستمرة لأدائها وبخاصة في الصناعات التي تتميز ببيئتها بدرجة عالية من الحركية، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على مستويات أدائها وتحقيق التميز المؤسسي. لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي ودور الموارد الاستراتيجية كمتغير مُعدّل بالجهاز المصرفي بالولاية الشمالية (السودان).

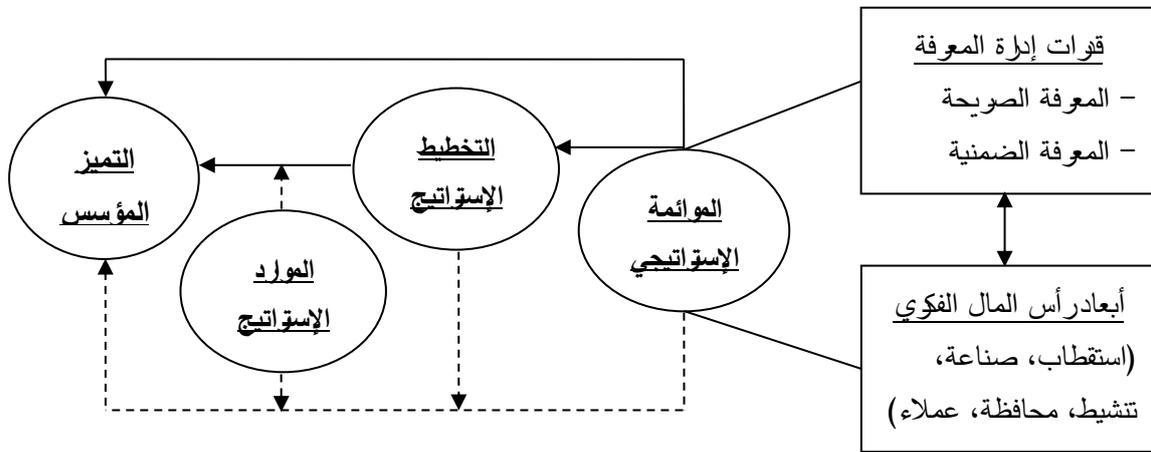
**مشكلة الدراسة:** تمثلت مشكلة الدراسة في تدني مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجهاز والذي قد يكون مرده غياب الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وضعف مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، لهذا تحاول هذه الدراسة التعرف على إمكانية الحل من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل يمكن للموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري أن تحقق التميز المؤسسي في ظل توسيط تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتعديل الموارد الاستراتيجية بالجهاز؟ ويشق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بالجهاز؟
2. هل يوجد أثر دال إحصائياً للموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على التميز المؤسسي بالجهاز؟

3. هل يوجد أثر مشترك دال إحصائياً لقدرات إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالجهاز؟
4. هل يوجد أثر دال إحصائياً للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالجهاز؟
5. هل تُعدّل الموارد الاستراتيجية علاقة المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز؟
6. هل تُعدّل الموارد الاستراتيجية علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز؟
7. هل توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين؟  
أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:
1. الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية لم تتطرق لها الدراسات السابقة - على حد علم الباحثين - وذلك من خلال التعرض لعلاقة (المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) والتميز المؤسسي في ظل توسيط التخطيط الاستراتيجي وتعديل الموارد الاستراتيجية وهي قضية لم تتعرض لها الدراسات السابقة بكامل أبعادها كما تعرضت له هذه الدراسة، فضلاً عن أن الدراسة تسهم من الناحية العلمية في توفير مرجعية علمية حول علاقات المواءمة الاستراتيجية بالتميز المؤسسي ليسهم في دعم المكتبة المرئية ويعين الباحثين على تطوير المعرفة في هذا المجال.
2. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها توفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرار في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية تعينهم على ترشيد قراراتهم، فضلاً عن أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية مدخل المواءمة الاستراتيجية في حل مشاكل تدني مستوى تحقيق التميز المؤسسي وتعزز دور كل من التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية في الجهاز موضع التطبيق.
- أهداف الدراسة: الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إبراز أثر المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى اختبار الدور المُعدّل للموارد الاستراتيجية بالجهاز، وذلك من خلال:
1. التعرف على واقع (المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري)، التخطيط الاستراتيجي، والموارد الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي بالجهاز.
2. تحديد أثر المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على التميز المؤسسي بالجهاز.
3. تحديد علاقة التأثير المشترك بين (المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري)، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالجهاز.
4. تبيان أثر المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالجهاز.
5. اختبار تعديل الموارد الاستراتيجية لعلاقة المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز.

6. اختبار تعديل الموارد الاستراتيجية لعلاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز.
7. إبراز الاختلاف بين متوسط استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة المبحوثة.
- متغيرات الدراسة ونموذجها:** تتكون الدراسة من أربعة متغيرات هي:
- المتغير المستقل: وهو الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتقاس بسبعة أبعاد هي: المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية، استقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، ورأس مال العملاء.
- المتغير الوسيط: وهو التخطيط الاستراتيجي ويقاس بأبعاد الاتجاه، التحليل، الخيار، الخطة الاستراتيجية.
- المتغير المُعدّل: وهو الموارد الاستراتيجية وتقاس بأبعاد الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والوقت.
- المتغير التابع: وهو التميز المؤسسي ويقاس بأبعاد التميز القيادي والبشري والعملياتي والمعرفي.
- والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2023، دنقلا.

#### فرضيات الدراسة: تمثلت في الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة دالة إحصائياً بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بالجهاز.
  2. يوجد أثر دال إحصائياً للموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على التميز المؤسسي بالجهاز.
  3. يوجد أثر مشترك دال إحصائياً لـ قدرات إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالجهاز.
  4. يوجد أثر دال إحصائياً للموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالجهاز.
  5. تُعدّل الموارد الاستراتيجية علاقة الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز.
  6. تُعدّل الموارد الاستراتيجية علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز.
  7. توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبجوثين.
- منهج الدراسة:** تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان الباحثان بالمنهج التاريخي.

**مصادر جمع البيانات والمعلومات:** تعتمد الدراسة على المصادر الأولية والمتمثلة في المبحوثين والخبراء وتستخدم الإستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات على التوالي، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجلات والصحف، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

**حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة في حدود زمنية خلال الفترة من 2011م - 2022م، وحدود مكانية في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، وحدود بشرية متمثلة في العاملين بالجهاز.

**الدراسات السابقة:**

وأجرى (عبد الحميد وعلى، 2023) دراسة هدفها التعرف على الدور الوسيط للموارد الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية الجودة ورضا المتعاملين، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية الموارد الاستراتيجية، وإثبات علاقة التوسط، وأوصت بضرورة توفير وتخصيص الموارد المالية اللازمة لاستخدام استراتيجية الجودة وتطبيقها، وأجرت (سعيد، 2023) دراسة هدفها التعرف على دور المعرفة الضمنية في تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية المعرفة الضمنية، والتميز المؤسسي، وتؤثر المعرفة الضمنية في تحقيق التميز المؤسسي، وأوصت باستمرارية المديرين على نقل خبراتهم العملية التي اكتسبوها للعاملين للمحافظة على ثقافة الجودة، والتميز، وأجرى (سالم، 2021) دراسة هدفها التعرف على أثر إدارة المعرفة في رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، والتخطيط الاستراتيجي، وتؤثر إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي، وتطوير رأس المال الفكري، وأوصت بضرورة التزام القيادة العليا ودعمها في المصارف سواء مادياً أو معنوياً لعملية التخطيط الاستراتيجي لما لها من أثر على مستوى أدائها المؤسسي على المدى البعيد، وأجرت (حسيني، 2019) دراسة هدفت إلى اختبار مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري، وأكدت النتائج وجود مساهمة لإدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري، وعدم وجود اختلاف معنوي بين المؤسسات المبحوثة حول رأس المال الفكري، وأوصت بضرورة خلق لغة جديدة ونشرها داخل المؤسسات تستخدم إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، وأجرى (الهوراني، 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى قدرات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، وجود أثر مشترك للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، وأوصت بإعداد برامج تدريبية للعاملين حول مفاهيم ومضامين التميز المؤسسي، وأجرت (حسين، 2014) دراسة هدفت إلى بحث دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة المعرفة والممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، وأوصت بإبراز دور المعرفة كمورد اقتصادي للموظفين والقيادات الإدارية، وأجرى (Khan, et.al, 2012) دراسة هدفت إلى التحقق من أهمية رأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف في باكستان، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية رأس المال الفكري، وأن رأس المال الفكري لديه تأثير كبير على الأداء المالي، وأوصت بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري في المصارف، وأجرى (ثوابته، 2011) دراسة هدفت إلى بيان أثر الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء

البنوك التجارية في الأردن، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية عوامل البيئة الداخلية والخارجية والأداء، ووجود تأثير دال إحصائياً للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية على الأداء، وأوصت بالسعي نحو خلق حالة مواءمة بين متغيرات البيئة الخارجية والداخلية في البنوك التجارية، وأجرى (Zajac, et. al., 2000) دراسة هدفت إلى وضع نموذج حركي للمواءمة الاستراتيجية بالاعتماد على النظرية المستندة على الموارد، ومن خلال مراجعة الأدب النظري للمواءمة الاستراتيجية توصلت إلى أن المواءمة الاستراتيجية تؤثر على فعاليات وأنشطة المنظمات وتوجهها نحو التغيير الاستراتيجي، وذلك من خلال الوقت والاهتمام بالتغييرات البيئية، وأوصت بتطبيق النموذج الحركي للمواءمة الاستراتيجية المقترح. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. من حيث هدف الدراسة: معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع المواءمة الاستراتيجية على مواضيع مختلفة، بينما هذه الدراسة تخصصت بدراسة أثر المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على التميز المؤسسي في ظل توسيط التخطيط الاستراتيجي، وتعديل الموارد الاستراتيجية في القطاع المصرفي بالسودان.

2. من حيث متغيرات الدراسة: فقد تمت دراسة أربعة متغيرات لم تدرس مجتمعة من قبل على حد علم الباحثين وهي (المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي كمتغير تابع، والتخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط، والموارد الاستراتيجية كمتغير مُعَدِّل)، إذ تعد من أولى المحاولات الهادفة لدراسة المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ودورها في التأثير على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع المصرفي في السودان.

3. من حيث مجتمع الدراسة: تتميز هذه الدراسة بأنها درست المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والتي تعد من أوائل الدراسات التي تم تطبيقها في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية في السودان، ولم يسبق دراستها في أي من الدراسات العربية، وهذا ما لمسها الباحثان أثناء عملية الدراسة، حيث كانت الدراسات العربية نادرة جداً على حد علم الباحثين.

### الإطار النظري:

استخدمت هذه الدراسة المواءمة الاستراتيجية كمتغير مستقل والموارد الاستراتيجية كمتغير مُعَدِّل والتخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط والتميز المؤسسي كمتغير تابع، فهناك علاقة توسط وتعديل بهذه الدراسة.

المتغير المستقل (المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري):

يعرف (Barth, 2003: 134) المواءمة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في إقامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكونات المنظمة الداخلية ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام إستراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها الواسعة النطاق والمتعددة المفردات الحالية والمستقبلية، ويعرف (Cho, 2011: 174) قدرات إدارة المعرفة بأنها إمكانات المنظمة لإدراك وتوليد ونقل وتوزيع المعارف المملوكة لديها، ويذكر (Barth, 2003: 134) يتطلب من منظمات الأعمال العمل على تحقيق المواءمة بين بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما يطلق عليه المواءمة الاستراتيجية، ويوضح (مصطفى، 2004: 55) تكتسب قدرات إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات

الكبيرة التي تواجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظل تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز على قدرات إدارة المعرفة على تحقيقها الأمر الذي يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات، ويعرف (Marr, 2004: 560) رأس المال الفكري بأنه مجموعة الأصول المعرفية التي يمكن أن تعزوا إلى منظمة ما وتساهم بشكل فعال في تحسين قدرتها التنافسية بإضافة القيمة لأهم الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة، وبحسب (حرحوش، 2007: 2) يعد الاهتمام برأس المال الفكري أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم كل من الابتكار والإبداع والعمل المعرفي تنظيمًا منهجيًا، حيث يركز رأس المال الفكري على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الأصول قيمة.

#### الدور المُعدّل والوسيط:

تبين (خان، 2015: 374) أن استخدام المتغير المُعدّل/الوسيط له أهمية كبيرة في تطوير واختبار النظريات الفردية والتنظيمية المعقدة على نحو أفضل. فلم تقتصر دراسات الباحثين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي على الآثار الرئيسية للمتغيرات التفسيرية على المتغيرات التابعة، وإنما ركزوا أيضاً على دور المتغيرات المُعدّلة/الوسيط في النماذج المدروسة لفهم آليات التأثير بين المتغيرات بشكل أفضل، ويعرف (عبد الحميد وكفافي، 1992: 44) المتغير المُعدّل بأنه المتغير الذي لا يتصل بالمتغير المقاس أو المتغير المحك ولكنه لا يزال فاعلاً في معادلة الانحدار بسبب علاقاته المهمة بالمتغيرات المنبئة الأخرى، وبحسب (Cole & Turner, 1993: 275) يقصد بالمتغير المُعدّل، المتغير الذي يظهر أثره عندما تتنوع قوة أو وجهة العلاقة بين متغيرين كوظيفة لتواجده. فالمتغير المُعدّل ليس بحاجة إلى التأثير على المتغير الناتج، ولكنه بالأحرى يمثل مجموعة من الظروف تخفف أو تُعَدّل من العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويعرف (سليمان ونور الدائم، 2021: 64) الدور الوسيط بأنه أحد العمليات التي تتم بين شيئين وذلك من أجل التوصل إلى إضافة ميزة مناسبة للعملية التجارية أو غير التجارية. ويلعب الدور الوسيط دوراً جوهرياً يتمثل في توفيره البيئة الملائمة في وصل أو تكملة ما قد ينقص في أحد طرفي الوساطة، ويعد الدور الوسيط أحد أبرز الأساليب الفعالة التي يعتمد عليها في الحصول على حلول مناسبة ترضي جميع الأطراف في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمؤسسات.

#### المتغير المُعدّل (الموارد الاستراتيجية):

يذكر (Barney, 2002: 33) تمتلك منظمات الأعمال مصادر متعددة من الموارد منها الموارد المادية والمالية، وتسمى هذه الموارد بالأصول الملموسة أما الصنف الآخر فيسمى الأصول غير الملموسة والمعبر عنها بالموارد والحقوق غير المادية التي تضيف القيمة للمنظمة، وتشير الموارد الاستراتيجية في هذه الدراسة إلى الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية والوقت التي يمتلكها الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، ويشير (Higgins, 1994: 30) إلى أن فهم المصرف لبيئته الداخلية يعني قدرته على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطته وموارده الاستراتيجية المختلفة، وفهمه للبيئة الخارجية يعني قدرته على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية

وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المصرف تحقق التميز المؤسسي.

### المتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي):

بحسب (حافظ ووهب، 2010: 87 - 88) يتبلور مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تركيز الاهتمام على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتنبؤ بكافة المتغيرات المستقبلية التي سوف تؤثر على أدائها في الأجل الطويل، والاعتماد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرار في ضوء نواتج دراسة وتحليل البيئة وتحقيق الاستفادة من كافة نقاط القوة والفرص والتصدي ومعالجة نقاط الضعف في البيئة الداخلية والمهددات التي تأتي من البيئة الخارجية، وذلك بهدف تصميم إستراتيجية واضحة للمنظمة تعبر عن رؤيتها ورسالتها وفلسفتها والأهداف المستقبلية التي تريد تحقيقها في الأجل الطويل، وبحسب (Mintzberg & Quinn, 1988: 23) إن فهم البيئة الخارجية للمصرف يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحه، وأن هذا الفهم مرتبط بقدرة المصرف على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة لتحقيق التميز.

### المتغير التابع (التميز المؤسسي):

يعرف (زايد، 2003: 58) التميز المؤسسي بأنه تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، والتواصل مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، والتعرف على قدرات أداء منافسيها في القطاع، ونقاط الضعف والقوة الداخلية بها والبيئة المحيطة بقطاع عملها، ويوضح (نجم، 2004: 200) تتمتع المصارف التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة كقبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، وتوفر القيادة الكفؤة؛ فالقيادة تعمل كقدوة للعاملين، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه، والمقدرة على تحمل المصاعب؛ فالمصاعب توضح مستويات قدرة المصارف، فالمصارف المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، والدقة، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بالمصرف، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، والقدرة على بناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المصرف.

### الدراسة التطبيقية:

#### نبذة تعريفية عن الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية

بحسب (سالم، 2021: 123) يتكون الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية من مجموعة من فروع (البنك الزراعي السوداني، بنك النيلين، بنك النيل، بنك الخرطوم، البنك الإسلامي السوداني، مصرف البلد، بنك البركة السوداني، مصرف المزارع التجاري، مصرف الادخار، بنك الأسرة، بنك أم درمان الوطني) تنطوي جميعها تحت إدارة فرع بنك السودان بمدينة دنقلا وشركتي الشمالية والشباب للتمويل الأصغر.

الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد الاستراتيجية في الجهاز

يذكر (سالم، 2021: 4) إن إيجاد الموائمة بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في المصارف يتطلب منها الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل والتغييرات الحاصلة سواء الداخلية أو الخارجية منها، ولأن نجاح استراتيجية المصرف على المدى البعيد يتطلب منه إيجاد الموائمة وخاصة الاستراتيجية منها، فإن ذلك يتطلب التعرف على أوضاع السوق المحيط من حيث جودة الخدمات المقدمة، والتكنولوجيا المستحدثة من قبل المنافسين، ويضيف (سالم، مقابلة شخصية، 28 نوفمبر، 2023) لتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل الموائمة الاستراتيجية في المصارف لتحقيق التميز المؤسسي، فإن دور إدارة المصرف يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل للموائمة بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري من خلال توظيفها باتجاه تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وتعزيز قدرات المصرف المختلفة ومهارات موارده البشرية، واستغلال وتوظيف واستخدام أمثل لموارده الاستراتيجية خاصة المعرفية منها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجهاز وقد بلغ عدد العاملين (240) يشمل كل الموظفين والعمال من مختلف أفرع المصارف منهم (90) عمال، ولقد قام الباحثان باختيار عينة قصدية من العاملين ضمن فئات (مدير قطاع، مدير فرع، نائب مدير فرع، مدير إدارة، رئيس قسم)، وبلغ عدد مفرداتها (129)، وذلك بعد استبعاد فئة العمال، حيث تم توزيع (150) استمارة على كافة المستهدفين من الإداريين بالجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، والبالغ عددهم (150)، ولقد استلمت (143) استمارة، والصالحة للتحليل الإحصائي منها (129) استمارة.

**أداة الدراسة:** بعد تناول أدبيات قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والتخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية، والتميز المؤسسي، تم تطوير إستبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت الإستبانة من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (56) عبارة توزعت على خمسة محاور، وتناول المحور الأول قدرات إدارة المعرفة؛ وتناول المحور الثاني رأس المال الفكري، أما المحور الثالث فتناول التخطيط الاستراتيجي؛ بينما تناول المحور الرابع الموارد الاستراتيجية، فيما تناول المحور الخامس التميز المؤسسي.

**الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات:** تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل كرونباخ ألفا، واختبار Skewness، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، ومعامل الارتباط، ونموذج الانحدار المتعدد/ المتدرج، واختبار (Independent- Sample T Test)، واختبار (One Way ANOVA).

**اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:** لاختبار مدى الثبات الداخلي، والصدق الذاتي لفقرات الإستبانة، تم تقييم تماسك الإستبانة بحساب قيمة ( $\alpha$ ) ألفا لحساب معامل الثبات الداخلي، والجزر التربيعي لحساب معامل الصدق الذاتي، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة ( $\alpha$ ) لكن

من الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha \geq 0.60$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق للمتغيرات.

جدول (1) معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمتغيرات ومحاور الإستبانة (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الداخلي	معامل الصدق الذاتي
المستقل الأول	قدرات إدارة المعرفة	8	0.902	0.950
المستقل الثاني	رأس المال الفكري	20	0.956	0.978
المستقل الكلي	الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري	28	0.968	0.984
الوسيط	التخطيط الاستراتيجي	16	0.973	0.986
المُعَدِّل	الموارد الاستراتيجية	4	0.896	0.947
التابع	التميز المؤسسي	8	0.913	0.956
	الإستبانة ككل	56	0.985	0.992

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

اتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للإستبانة (0.985)، ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.992)، ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح، وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية.

**الصدق الظاهري:** وتحقق الباحثان منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد خمسة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال، والدراسات الاستراتيجية وحرصاً على أن يُنجز ملء الإستبانة بحضورهما لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة.

**الصدق البنائي:** فبعد أن تأكد الباحثان من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قاما بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه (الإداريين بالجهاز) بعدد (15) مفردة، واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الإستبانة باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبانة، وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (2) اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الإستبانة للعيينة التجريبية

القرار الإحصائي	Error	Skewness	عدد العبارات	المحور	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	+0.213	-1.698	8	قدرات إدارة المعرفة	المستقل الأول
	+0.213	-1.678	20	رأس المال الفكري	المستقل الثاني
	+0.213	-1.663	28	الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري	المستقل الكلي
	+0.213	-2.636	16	التخطيط الاستراتيجي	الوسيط
	+0.213	-2.254	4	الموارد الاستراتيجية	المُعَدِّل
	+0.213	-2.075	8	التميز المؤسسي	التابع
	+0.213	-2.018	56	الإستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

اتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (±3) وقيمة الخطأ المعياري له (+0.213) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وأن محاور الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، وأن معامل الالتواء محصور في المدى (±3) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، وهذا يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرات على تفسير التأثير فيما بينها في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية.

### التحليل واختبار الفرضيات

#### وصف البيانات الشخصية للعيينة المبحوثة

حيث تبين أن 80.6% ذكور، وأن 19.4% إناث، وهذا يدل على تركيز المواقع الإدارية على الذكور دون الإناث في الجهاز؛ وأن 46.5% تتراوح أعمارهم ما بين (40 - 50 عام)، وأن 26.4% تزيد أعمارهم عن 50 عام، وأن 22.5% تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 40 عام)، وأن 4.7% تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 30 عام)، وهذا يدل على توزيع المبحوثين على جميع الفئات العمرية؛ وأن 62.8% مؤهلهم العلمي جامعي، وأن 35.6% مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن 1.6% ثانويين، وهذا يدل على الكفاءة العلمية للمبحوثين؛ وأن 49.6% تخصصهم إدارة الأعمال، وأن 23.3% تخصصهم محاسبة، وأن 13.2% تخصصهم اقتصاد، وأن 10% تخصصهم بنوك ومصارف، وأن 3.9% تخصصهم آخر؛ وأن 36.4% تزيد خبرتهم عن 15 عام، وأن 30.2% تتراوح خبرتهم بين 5 - 10 أعوام، وأن 28.7% تتراوح خبرتهم بين 10 - 15 عام، وأن 4.7% تقل خبرتهم عن 5 أعوام، وهذا يظهر توزيع المبحوثين على مستويات الخبرة بشكل جيد؛ وأن 54.2%، وأن 48.8% تم تدريبهم (داخلياً) في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة توالياً، وأن 40.3%، وأن 26.4% تم تدريبهم (داخلياً وخارجياً) في مجالات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي توالياً، وأن نسبة 19.4%، وأن 10.9% لم يتلقوا أي دورات تدريبية في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة توالياً، وهذا يدل على التركيز على التدريب الداخلي في الجهاز، ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية لعيينة الدراسة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن

الاعتماد عليه بشأن أهلية الباحثين للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبانة ومن ثم يمكن الاعتماد على إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

### التكرارات والنسب المئوية لمحاور الدراسة

### الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

#### المحور الأول: قدرات إدارة المعرفة

المعرفة الصريحة: حيث تبين:

1. أن 128 مفردة بنسبة 99.2% يؤكدون أن النشرات، والتقارير الداخلية تُعد وسيلة رئيسة لنقل المعرفة بمصرفهم.

2. أن 122 مفردة بنسبة 94.6% يؤكدون أن مصرفهم يستخدم مجموعة من الأساليب (حقوق النشر، وبراءة الاختراع، والتكنولوجيا) بهدف حماية موارده المعرفية من الاستخدام الغير مصرح به.

3. أن 123 مفردة بنسبة 95.3% يؤكدون أن مصرفهم يوثق المعرفة باستخدام الكتيبات، والأدلة الإرشادية.

4. أن 124 مفردة بنسبة 96.1% يؤكدون أن نظم، وسياسات مصرفهم تدعم عمليات، وبرامج، ومبادرات البحث، والتطوير في استراتيجيات عمل المصرف المختلفة.

المعرفة الضمنية: حيث تبين:

5. أن 115 مفردة بنسبة 89.1% يؤكدون أن مصرفهم لديه القدرة على تحويل المهارات، والمعارف التي يمتلكها العاملون إلى معارف يمتلكها المصرف.

6. أن 125 مفردة بنسبة 96.9% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تعتمد أسلوب فريق العمل لنقل المعرفة بين العاملين.

7. أن 126 مفردة بنسبة 97.7% يؤكدون أن المعرفة الاستراتيجية التي اكتسبها الأفراد العاملين في المصرف تمثل مدخلات استراتيجية له.

8. أن 120 مفردة بنسبة 93% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تتبنى سياسات، وإجراءات تهدف إلى حماية الملكية الفكرية للعاملين، والمصرف.

#### المحور الثاني: رأس المال الفكري

استقطاب رأس المال الفكري: حيث تبين:

9. أن 126 مفردة بنسبة 97.7% يؤكدون عمل مصرفهم على استقطاب العناصر البشرية الذين لديهم مهارات، وخبرات كافية في مجال التخطيط الاستراتيجي لشغل المواقع الإدارية.

10. أن 116 مفردة بنسبة 89.9% يؤكدون عمل مصرفهم على استقطاب العناصر البشرية الذين لديهم مهارات فنية، وتقنية في مجالات الأعمال المصرفية المختلفة.

11. أن 119 مفردة بنسبة 92.2% يؤكدون امتلاك مصرفهم لنظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة، والحداثة، وسرعة التنفيذ يميزه عن المصارف المنافسة.

12. أن 127 مفردة بنسبة 98.4% يؤكدون اعتماد برامج تدريبية منتظمة لإكساب المستقبين المهارات اللازمة لتأدية مهام، وواجبات وظائفهم وفق أعلى معايير الجودة.  
صناعة رأس المال الفكري: حيث تبين:
13. أن 122 مفردة بنسبة 94.5% يؤكدون امتلاك مصرفهم ذاكرة تنظيمية تُعزز عمليات توليد المعرفة.
14. أن 119 مفردة بنسبة 92.2% يؤكدون توافر تسهيلات تكنولوجية خاصة لمشاركة المعرفة في مصرفهم.
15. أن 112 مفردة بنسبة 86.8% يؤكدون مشاركة العاملين في عملية صنع القرار بمصرفهم.
16. أن 124 مفردة بنسبة 96.1% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تعمل على إزالة العقبات، والصعوبات التي تحد من قدرة العاملين على تطبيق المعرفة.  
تنشيط رأس المال الفكري: حيث تبين:
17. أن 117 مفردة بنسبة 90.7% يؤكدون قيام مصرفهم بإجراء بحوث مستمرة لتطوير عمليات توليد المعرفة.
18. أن 118 مفردة بنسبة 91.4% يؤكدون أن سياسات، ونظم عمل مصرفهم تشجع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة.
19. أن 122 مفردة بنسبة 94.6% يؤكدون أن قيادة مصرفهم لديها رؤية واضحة نحو استراتيجيات، ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة، وتطبيقها.
20. أن 123 مفردة بنسبة 95.3% يؤكدون أن مصرفهم يستخدم المعرفة الاستراتيجية التي اكتسبها لتحسين جودة خدماته المصرفية.  
المحافظة على رأس المال الفكري: حيث تبين:
21. أن 115 مفردة بنسبة 89.1% يؤكدون أن مصرفهم لديه نظام إداري مرن يسهل تشارك المعرفة بين العاملين.
22. أن 121 مفردة بنسبة 93.8% يؤكدون حفظ المعرفة في حواسيب مركزية بمصرفهم.
23. أن 121 مفردة بنسبة 93.8% يؤكدون أن مصرفهم يجري تحديثاً مستمراً على المعرفة المخزنة لديه.
24. أن 99 مفردة بنسبة 76.7% يؤكدون أن مصرفهم يتبنى سياسات، وإجراءات تهدف إلي الحد من دوران العاملين من المصرف.  
رأس مال العملاء: حيث تبين:
25. أن 126 مفردة بنسبة 97.7% يؤكدون أن مصرفهم يبني علاقات متميزة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعمل مصرفهم.
26. أن 126 مفردة بنسبة 97.7% يؤكدون بناء علاقات مستديمة مع عملاء المصرف على الثقة، والمنفعة المتبادلة، والاحترام، والصراحة، والشفافية.

27. أن 127 مفردة بنسبة 98.4% يؤكدون أن سياسات، واستراتيجيات مصرفهم تحافظ على استمرارية العلاقات الجيدة مع العملاء.

28. أن 125 مفردة بنسبة 96.9% يؤكدون أن مصرفهم يوظف المعرفة في حل المشكلات وشكاوى العملاء، وتحسين إجراءات العمل.

### المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي

الاتجاه الاستراتيجي: حيث تبين:

1. أن 126 مفردة بنسبة 97.7% يؤكدون امتلاك مصرفهم رؤية واضحة يعلمها جميع العاملين.

2. أن 126 مفردة بنسبة 97.7% يؤكدون تركيز رسالة مصرفهم على تحقيق رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات المصرفية المقدمة باستمرار.

3. أن 126 مفردة بنسبة 97.7% يؤكدون أن الأهداف الاستراتيجية لمصرفهم تتغير بتغير حاجات، ورغبات المستفيدين من الخدمات المصرفية المقدمة.

4. أن 120 مفردة بنسبة 93% يؤكدون أن العاملين في مصرفهم هم شركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي التحليل الاستراتيجي: حيث تبين:

5. أن 127 مفردة بنسبة 98.4% يؤكدون أن مصرفهم يدرس، ويحلل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة، والضعف في الأداء.

6. أن 127 مفردة بنسبة 98.4% يؤكدون أن مصرفهم يعمل بصورة مستمرة على تحليل القدرات (البشرية، والتسويقية، والمالية، والإنتاجية) لبيئته الداخلية.

7. أن 126 مفردة بنسبة 97.7% يؤكدون قيام مصرفهم بدراسة، وتحليل البيئة الخارجية للتنبؤ بما سيحدث من تغيرات لاغتنام الفرص، ومواجهة المخاطر، والتحديات.

8. أن 125 مفردة بنسبة 96.9% يؤكدون أن مصرفهم يعمل بصورة مستمرة على تحليل العوامل (السياسية، والقانونية، والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والتنافسية، والتكنولوجية)، وتأثيراتها.

الخيار الاستراتيجي: حيث تبين:

9. أن 125 مفردة بنسبة 96.9% يؤكدون أن مصرفهم يطور مسارات (سيناريوهات) مستقبلية بديلة مبنية على التحليل الاستراتيجي تُسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

10. أن 125 مفردة بنسبة 96.9% يؤكدون أن مصرفهم يستخدم تقنيات متطورة في بناء الخيارات الاستراتيجية.

11. أن 126 مفردة بنسبة 97.7% يؤكدون اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل الاستراتيجية المدروسة بمصرفهم.

12. أن 128 مفردة بنسبة 99.2% يؤكدون أن الخيارات الاستراتيجية المعتمدة في مصرفهم تساهم في تحسين الأداء الكلي.

الخطة الاستراتيجية: حيث تبين:

13. أن 124 مفردة بنسبة 96.1% يؤكدون أن مصرفهم يطور خطة إستراتيجية واضحة، ومفهومة للجميع.

14. أن 123 مفردة بنسبة 95.3% يؤكدون أن مصرفهم لديه نظام متابعة صارم للتحقق من إنجاز خطته الاستراتيجية.

15. أن 125 مفردة بنسبة 96.9% يؤكدون أن مصرفهم يُولي عناية خاصة لخطة الاستراتيجية، وتتميز بمتابعة المديرين لانجازها.

16. أن 125 مفردة بنسبة 96.9% يؤكدون أن مصرفهم لديه مرونة عالية في التعامل مع الأولويات الاستراتيجية، والتشغيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

#### المحور الرابع: الموارد الاستراتيجية (المالية، والبشرية، والتكنولوجية، والوقت): حيث تبين:

1. أن 124 مفردة بنسبة 96.1% يؤكدون مصرفهم لديه موارد مالية كافية تُغطي احتياجاته التشغيلية.

2. أن 121 مفردة بنسبة 93.8% يؤكدون أن قيادة مصرفهم تقوم بتدعيم القناة بتوجهات المصرف بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع، والابتكار لدى العاملين الإداريين.

3. أن 125 مفردة بنسبة 96.9% يؤكدون أن مصرفهم يقوم بتطويع التكنولوجيا، والاستفادة منها كمورد إستراتيجي في تنفيذ إستراتيجيات المصرف.

4. أن 127 مفردة بنسبة 98.4% يؤكدون أن الوقت يُعتبر عاملاً مهماً في ضبط الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بمصرفهم.

#### المحور الخامس: التميز المؤسسي

التميز القيادي: حيث تبين:

1. أن 127 مفردة بنسبة 98.4% يؤكدون أن القيادة العليا بمصرفهم تؤكد على أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي باستمرار.

2. أن 123 مفردة بنسبة 95.4% يؤكدون أن القيادة العليا بمصرفهم تتبنى نظام إداري مرن لتوزيع المعرفة بين العاملين.

التميز البشري: حيث تبين:

3. أن 128 مفردة بنسبة 99.2% يؤكدون أن العاملين في مصرفهم يتسمون ببراعتهم في التعاون مع بعضهم البعض في تشخيص المشاكل، وحلها.

4. أن 123 مفردة بنسبة 95.3% يؤكدون اهتمام مصرفهم بقياس الرضا الوظيفي للعاملين دورياً.

التميز العملياتي: حيث تبين:

5. أن 125 مفردة بنسبة 96.9% يؤكدون أن مصرفهم يمتلك قواعد بيانات آمنة لتخزين جميع المعلومات المتعلقة بأنشطة المصرف، وعملياته.

6. أن 128 مفردة بنسبة 99.2% يؤكدون أن امتلاك المصرف لكفاءات معرفية عالية يعطيه قدرة أكبر على الاستجابة السريعة للفرص البيئية، وتهديداتها.

التميز المعرفي: حيث تبين:

7. أن 120 مفردة بنسبة 93.0% يؤكدون أن مصرفهم لديه مرونة عالية في عمليات تخزين المعرفة.

8. أن 121 مفردة بنسبة 93.8% يؤكدون أن المعرفة الموجودة بمصرفهم متاحة لجميع العاملين.

#### المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، وكان أعلاها للتخطيط الاستراتيجي، يليه الموارد الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وأدناها للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والمتوسطات الحسابية لبعدي الموائمة الاستراتيجية، وكان أعلاهما ل قدرات إدارة المعرفة، وأدناها لرأس المال الفكري، وجميعها لها مستوى أهمية مرتفع، ويعود ذلك إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين الإداريين في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية توافق على أن أبعاد متغيرات الدراسة هي أبعاد مهمة وعلى صاحب القرار الذي له دور في تخطيط أعمال الجهاز المصرفي أن يأخذ بها جميعها، واتفقت مع (سالم، 2021)، و(الحوارني، 2014)، و(Khan, et.al, 2012)، و(ثوابتة، 2011).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة

المتغير	البيان	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوى الأهمية	الترتيب
المستقل	المعرفة الصريحة	الأول	4.74	0.492	40.213	0.000	مرتفع	1
	المعرفة الضمنية		4.66	0.480	39.368	0.000	مرتفع	2
	قدرات إدارة المعرفة		4.70	0.459	42.120	0.000	مرتفع	1
	الاستقطاب	الثاني	4.68	0.517	37.010	0.000	مرتفع	2
	الصناعة		4.60	0.586	31.031	0.000	مرتفع	4
	التنشيط		4.64	0.575	32.328	0.000	مرتفع	3
	المحافظة		4.53	0.653	26.544	0.000	مرتفع	5
	رأس مال العملاء		4.78	0.416	48.655	0.000	مرتفع	1
	رأس المال الفكري		4.65	0.498	37.575	0.000	مرتفع	2
	الموائمة الاستراتيجية		4.67	0.468	40.635	0.000	مرتفع	4
الوسيط	الاتجاه الاستراتيجي	الثالث	4.76	0.492	40.676	0.000	مرتفع	2
	التحليل الاستراتيجي		4.75	0.510	39.085	0.000	مرتفع	4
	الخيار الاستراتيجي		4.77	0.435	46.217	0.000	مرتفع	1
	الخطة الاستراتيجية		4.76	0.492	40.668	0.000	مرتفع	2
	التخطيط الاستراتيجي		4.76	0.458	43.706	0.000	مرتفع	1
المُعَدِّل	الموارد المالية	الرابع	4.76	0.512	39.038	0.000	مرتفع	2
	الموارد البشرية		4.69	0.496	27.669	0.000	مرتفع	4
	التكنولوجيا		4.72	0.573	34.141	0.000	مرتفع	3
	الوقت		4.81	0.429	48.047	0.000	مرتفع	1
	الموارد الاستراتيجية		4.75	0.489	40.546	0.000	مرتفع	2
التابع	التميز القيادي	الخامس	4.77	0.472	42.525	0.000	مرتفع	2
	التميز البشري		4.76	0.480	41.696	0.000	مرتفع	3
	التميز العملياتي		4.79	0.413	49.228	0.000	مرتفع	1
	التميز المعرفي		4.67	0.581	32.642	0.000	مرتفع	4
	التميز المؤسسي		4.75	0.445	44.620	0.000	مرتفع	2

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

### اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بالجهاز:  
لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون Person، وكما يلي:

جدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين بُعدي قدرات إدارة المعرفة وأبعاد رأس المال الفكري (N=129)

المتغير	الاستقطاب	الصناعة	التشيط	المحافظة	العملاء	رأس المال الفكري
الصريحة	0.805**	0.746**	0.789**	0.618**	0.823**	0.825**
الضمنية	0.816**	0.864**	0.884**	0.807**	0.685**	0.903**
KMC	0.857**	0.851**	0.885**	0.753**	0.799*	0.914**

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

أوضح الجدول (4) معاملات الارتباط بين قدرات إدارة المعرفة ببُعديها (المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية) ورأس المال الفكري بأبعاده (استقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، رأس مال العملاء) بالجهاز، حيث اتضح وجود (18) علاقة ارتباطية دالة معنوية متفاوتت في شدة ارتباطها، فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري الكلية بقيمة بلغت (0.914) وهي دالة عند ( $\alpha \leq 0.01$ ) فأقل. فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين المعرفة الصريحة والمحافظة على رأس المال الفكري بقيمة بلغت (0.618) وهي دالة عند مستوى احتمالي ( $\alpha \leq 0.01$ ) فأقل، وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تتربط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدها سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى. وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين قدرات إدارة المعرفة ببُعديها (المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية) ورأس المال الفكري بأبعاده (استقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، رأس مال العملاء) بالجهاز عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ). مما يقتضي قبول الفرضية الأولى التي نصت على (توجد علاقة دالة إحصائياً بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بالجهاز). وهذا يتفق مع (سالم، 2021)، و(حسيني، 2019)، ويعود ذلك إلى أن المصارف التي خلقت معرفة جديدة وطبقها بفاعلية وكفاءة سوف تكون ناجحة في بناء رأس مال فكري.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر دال إحصائياً للموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على التميز المؤسسي بالجهاز: لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الارتباط التشابكي (Canonical Analysis)، حيث أظهرت نتائج الجدول رقم (5) وجود أثر دال إحصائياً للموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على التميز المؤسسي بالجهاز. إذ تبين أن متغيرات كل من قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري قد فسرت ما نسبته (88.7%) من التباين في التميز المؤسسي بالجهاز. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع تجاه الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بلغت (66.7%). وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين متغيرات قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على التميز المؤسسي بالجهاز. وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (R Canonical) (0.942). كما بلغ معامل التحديد التشابكي ( $R^2$  Canonical) (0.887) وهذا يعني أن ما قيمته (0.887) من التغيرات في التميز المؤسسي بالجهاز ناتج عن التغير في مستوى الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري. وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من

التباين غير معلومة إلى جانب كل من قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري من أجل التنبؤ بمقدار التميز المؤسسي بالجهاز، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (11.3%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل أن قيمة (F) (136.342) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة (المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية) ورأس المال الفكري (استقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، رأس مال العملاء) على تحقيق التميز المؤسسي بالجهاز. وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (ثوابتة، 2011)، مما يعني أن المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ببُعديها ورأس المال الفكري بأبعاده تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وهناك حاجة ماسة إلى التركيز على تهيئة بيئة العمل والاهتمام بالعاملين والاعتراف بدورهم من أجل تعزيز النمو والنجاح وتحقيق الجودة التميز والإلتقان.

جدول (5) نتائج التحليل التشابكي لأثر المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على التميز المؤسسي بالجهاز

المتغيرات المستقلة	معدلات تحميل (Canonical)	البناء العاملي	المتغير التابع	معامل الارتباط (R Canonical)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> Canonical)
KMC	0.868	0.818	التميز المؤسسي	0.942	0.887
	0.884	0.833		(F)	Sig* (F)
رأس المال الفكري	0.945	0.890		136.342	0.000
	0.883	0.831		نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة	
	0.870	0.819		%88.7	
	0.702	0.661		نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	
	0.897	0.845		%66.7	

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر مشترك دال إحصائياً لـ قدرات إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالجهاز: لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وكما يلي:

جدول (6) نموذج الانحدار المتعدد للأثر المشترك الإحصائي لقدرات إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالجهاز

Sig* (F)	(F)	(R <sup>2</sup> )	(R)	Sig* (T)	(T)	B	المتغير
0.000	187.003	0.858	0.926	0.028	2.227	0.372	الثابت
				0.002	3.129	0.278	قدرات إدارة المعرفة
				0.001	3.388	0.276	رأس المال الفكري
				0.020	2.351	0.210	التخطيط الاستراتيجي
				0.020	2.355	0.165	الموارد الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

اتضح من الجدول (6) أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار الأثر المشترك لقدرات إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالجهاز، حيث بلغت قيمة (F) (187.003) بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع التميز المؤسسي؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.858) وهذا يعني أن العلاقة المشتركة بين كل من قدرات إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية تفسر ما مقداره (85.8%) من التغير الحاصل على التميز المؤسسي بالجهاز وهي قوة تفسيرية جيدة جداً، وأن نسبة (14.2%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة من بينها المتغير العشوائي؛ كما يتضح أيضاً أن متغيرات كل من قدرات إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية مجتمعة تؤثر طردياً على التميز المؤسسي بالجهاز بمستوى معنوية (0.000)، مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة والتي نصت على وجود تأثير مشترك دال إحصائياً لقدرات إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالجهاز. واتسقت مع نتيجة كل من: (سعيد، 2023)، و(الحوارني، 2014)، ويعود ذلك إلى أن توظيف قدرات إدارة المعرفة وبناء رأس المال الفكري وتطبيق التخطيط الاستراتيجي والاستخدام الأمثل للموارد الاستراتيجية يساعد على تحقيق التميز المؤسسي بالمصارف.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر دال إحصائياً للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالجهاز: باستخدام اختبار تحليل المسار (Path Analysis) تم التحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على التميز المؤسسي بوجود تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط حيث تمثل المسار الأول في (المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري - التخطيط الاستراتيجي) بينما تمثل المسار الثاني في (التخطيط الاستراتيجي - التميز المؤسسي) حيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) والمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) كما يلي:

جدول (7) نتائج تحليل المسار لبيان أثر الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالجهاز

المسار	(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	Sig*	Direct Effect	Indirect Effect	(T)	Sig*
الأول	0.836	0.699	294.3	0.000	0.818	0.687*	17.16	0.000
الثاني	0.865	0.748	376.3	0.000	0.840		19.40	0.000

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

أوضح الجدول (7) نتائج تحليل المسار لتأثير الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالجهاز حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي، إذ بلغ التأثير المباشر للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي (0.818)، وهو ما يشير إلى أن الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري تؤثر في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فإن زيادة اهتمام إدارات أفرع مصارف الجهاز بالموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري من شأنه توليد تأثير إيجابي في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي (0.840)، وهو ما يشير إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤثر على التميز المؤسسي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وممارسته من شأنه توليد تأثير إيجابي على التميز المؤسسي. وقد بلغ التأثير غير المباشر للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي (68.7%)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز تأثير الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على التميز المؤسسي. وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. مما يقتضي قبول الفرضية الرابعة التي نصت على وجود أثر دال إحصائياً للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالولاية الشمالية، وجاءت متنسقة مع نتيجة (سالم، 2021)، و(حسين، 2014)، ويعود ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بالموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في أفرع مصارف الجهاز في ظل توسط تطبيق فاعل للتخطيط الاستراتيجي من شأنه توليد تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي.

الفرضية الخامسة: تُعدّل الموارد الاستراتيجية علاقة الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز: لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise):

جدول (8) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لبيان فرضية التعديل الأولى

Sig*. F	(F)	(R <sup>2</sup> )	(R)	النموذج		المتغير التابع	
0.000	535.320	0.808	0.899	الموائمة		التميز	
0.000	359.942	0.851	0.923	الموارد	الموائمة	المؤسسي	
التغيرات الإحصائية (Change Statistics)							
Sig*. T	T	B	DF2	DF1	Sig*.F Ch.	F Change	R <sup>2</sup>
0.000	23.137	0.855	127	1	0.000	535.320	0.808
0.000	12.967	0.635	126	1	0.001	36.198	0.043
0.000	6.017	0.282					

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

اتضح من الجدول (8) وجود نموذجين للتأثير، النموذج الأول يُبين علاقة الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بتحقيق التميز المؤسسي بالجهاز، إذ يتضح أنه يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرين (المستقل والتابع)، حيث بلغت قيمة (F) (535.320) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن النموذج الأول صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع التميز المؤسسي؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.808) وهذا يعني أن الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري تفسر ما مقداره (80.8%) من التباين الحاصل على التميز المؤسسي وهي قوة تفسيرية جيدة جداً، وأن نسبة (19.2%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي. أما النموذج الثاني فيبين دور كل من (الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) والموارد الاستراتيجية على التميز المؤسسي، إذ يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية للموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والموارد الاستراتيجية بأن واحد على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (F) (359.942) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع التميز المؤسسي؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.851) وهذا يعني أن (الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) والموارد الاستراتيجية بأن واحد يفسران معاً ما مقداره (85.1%) من التباين الحاصل على التميز المؤسسي وهي قوة تفسيرية جيدة جداً، وأن نسبة (14.9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي، وقد بلغت قيمة (R<sup>2</sup> Change) (قيمة التغير في معامل التحديد) (0.043) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني أن النموذج الثاني يُحسِّن من تحقيق التميز المؤسسي بالجهاز بقيمة (0.851) بمستوى معنوية (0.000)، أي أنه في حالة دخول الموارد الاستراتيجية متغير مُعدَّل (مُغيَّر) في علاقة الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي فإن التأثير يزيد بقيمة (0.043). ويؤكد ذلك قيمة (F-Change) (36.198) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.635) للموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري و(0.282) للموارد الاستراتيجية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالموائمة

الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والاستخدام الأمثل للموارد الاستراتيجية بآن واحد يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بقيمة (0.635) و(0.282) للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والموارد الاستراتيجية على التوالي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (12.967) للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري و(6.017) للموارد الاستراتيجية بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهذا يدل على تعديل الموارد الاستراتيجية لعلاقة الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بتحقيق التميز المؤسسي بالجهاز، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة مما يقتضي قبول الفرضية الخامسة، والتي نصت على تُعدّل الموارد الاستراتيجية علاقة الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز، واتفقت مع (Zajac, et. al., 2000)، ويعود ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بالموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في ظل تعديل الموارد الاستراتيجية من شأنه توليد تأثير إيجابي في زيادة قدرة مكونات الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية على تحقيق التميز المؤسسي.

**الفرضية السادسة: تُعدّل الموارد الاستراتيجية علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز:** لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار المتدرج (Stepwise):

جدول (9) نموذج الانحدار المتدرج (Stepwise) لبيان فرضية التعديل الأولى

المتغير التابع	النموذج	(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	Sig*. F		
التميز المؤسسي	الأول	0.865	0.748	376.326	0.000		
	الثاني	0.869	0.755	194.520	0.000		
التغيرات الإحصائية (Change Statistics)							
R <sup>2</sup>	F Change	Sig*.F Ch.	DF1	DF2	B	T	Sig*. T
0.748	376.326	0.000	1	127	0.840	19.399	0.000
0.008	3.956	0.049	1	126	0.676	7.287	0.000
					0.173	1.989	0.049

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

اتضح من الجدول (9) وجود نموذجين للتأثير، النموذج الأول يُبين علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، إذ يتضح أنه يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرين (الوسيط والتابع)، حيث بلغت قيمة (F) (376.326) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن النموذج الأول صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع التميز المؤسسي؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.748) وهذا يعني أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يفسر ما مقداره (74.8%) من التباين الحاصل على التميز المؤسسي وهي قوة تفسيرية جيدة، وأن نسبة (25.2%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي؛ أما النموذج الثاني فيبين دور كل من التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية على التميز المؤسسي، إذ يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في

اختبار العلاقة التأثيرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية بأن واحد على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (F) (194.520) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع التميز المؤسسي؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.755) وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية بأن واحد يفسران معاً ما مقداره (75.5%) من التباين الحاصل على التميز المؤسسي وهي قوة تفسيرية جيدة، وأن نسبة (24.5%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي، وقد بلغت قيمة ( $R^2$  Change) (قيمة التغير في معامل التحديد) (0.008) بمستوى معنوية (0.049) وهذا يعني أن النموذج الثاني يُحسّن من تحقيق التميز المؤسسي بالجهاز بقيمة (0.755) بمستوى معنوية (0.049)، أي أنه في حالة دخول الموارد الاستراتيجية متغير مُعدّل (مُغير) في علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التميز المؤسسي فإن التأثير يزيد بقيمة (0.008). ويؤكد ذلك قيمة (F-Change) (3.956) وبدلالة إحصائية (0.049)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.676) للتخطيط الاستراتيجي و(0.173) للموارد الاستراتيجية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والاستخدام الأمثل للموارد الاستراتيجية بأن واحد يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بقيمة (0.676) و(0.173) للتخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية على التوالي، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة، والتي بلغت (7.287) للتخطيط الاستراتيجي و(1.989) للموارد الاستراتيجية بمستوى دلالة معنوية أقل من (0.05)، وهذا يدل على تعديل الموارد الاستراتيجية لعلاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة مما يقتضي قبول الفرضية السادسة، والتي نصت على تُعدّل الموارد الاستراتيجية علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، واتفقت مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (عبد الحميد وعلى، 2023)، و(Khan, et.al, 2012)، ويعود ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في ظل تعديل الموارد الاستراتيجية من شأنه توليد تأثير إيجابي في زيادة قدرة الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية على تحقيق التميز المؤسسي.

**الفرضية الخامسة: يوجد اختلاف بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة:**

جدول (10) نتائج تحليل اختباري (Independent-Sample T Test) و(One Way ANOVA) لمعرفة الفروق

المتغير الحكمي		الموائمة الاستراتيجية		التخطيط الاستراتيجي		الموارد الاستراتيجية		التميز المؤسسي	
Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F
0.078	3.165	0.359	0.849	0.510	0.437	0.228	1.469		
0.734	0.427	0.620	0.595	0.815	0.314	0.757	0.395		
0.250	1.400	0.441	0.824	0.543	0.797	0.360	1.031		
0.581	0.718	0.195	1.540	0.593	0.700	0.705	0.542		
0.009	4.022	0.022	3.311	0.002	5.069	0.002	5.367		
0.499	0.699	0.478	0.742	0.560	0.583	0.509	0.678		

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

اتضح من الجدول (10) وجود فروق تبعاً لسنوات الخبرة تجاه الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ولمعرفة مواقع الفروق تم تطبيق اختبار (Scheffe) كما بالجدول:

جدول (11) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تجاه الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

فترة سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	5 - 10 أعوام	15 عام فأكثر
5 - 10 أعوام	39	4.87	-	-0.380(*)
15 عام فأكثر	47	4.49	0.380(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

اتضح من الجدول (11) أن مواقع الفروق تجاه الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بين الفئتين (5 - 10 أعوام) و(15 عام فأكثر) وكانت الفروق لصالح الفئة (5 - 10 أعوام) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن الذين خبرتهم العملية (5 - 10 أعوام) لديهم ميل لتحقيق الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بدرجة أكبر من نظرائهم في فئة الخبرة العملية 15 عام فأكثر وذلك لتعويض فارق سنوات الخبرة العملية بين الفئتين.

جدول (12) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تجاه التخطيط الاستراتيجي

فترة سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	5 - 10 أعوام	10 - 15 عام	15 عام فأكثر
5 - 10 أعوام	39	4.90	-	-0.021	-0.322(*)
10 - 15 عام	37	4.88	0.021	-	-0.301(*)
15 عام فأكثر	47	4.58	0.322(*)	0.301(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

اتضح من الجدول (12) أن مواقع الفروق تجاه التخطيط الاستراتيجي بين الفئتين (5 - 10 أعوام) و(15 عام فأكثر) والفئتين (10 - 15 أعوام) و(15 عام فأكثر) وكانت الفروق لصالح الفئتين الأدنى استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن الذين خبرتهم العملية (15 عام فأكثر) قل حماسهم لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجهاز مقارنة بنظرائهم في الفئات الدنيا.

جدول (13) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تجاه الموارد الاستراتيجية

فترة سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	5 - 10 أعوام	15 عام فأكثر
5 - 10 أعوام	39	4.88	-	-0.293(*)
15 عام فأكثر	47	4.59	0.293(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

اتضح من الجدول (13) أن مواقع الفروق تجاه الموارد الاستراتيجية الموارد الاستراتيجية بين الفئتين (5 - 10 أعوام) و(15 عام فأكثر) وكانت الفروق لصالح الفئة (5 - 10 أعوام) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن الذين خبرتهم العملية (5 - 10 أعوام) يستخدمون

ويوظفون الموارد الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة لإثبات جدارتهم في ومواقعهم التنظيمية الحالية وتطلعاتهم لشغل مواقع تنظيمية أعلى مستقبلاً.

جدول (14) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تجاه التميز المؤسسي

فترة سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	5 - 10 أعوام	15 عام فأكثر
5 - 10 أعوام	39	4.90	-	-0.307(*)
15 عام فأكثر	47	4.59	0.307(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

اتضح من الجدول (14) أن مواقع الفروق تجاه التميز المؤسسي بين الفئتين (5 - 10 أعوام) و(15 عام فأكثر) وكانت الفروق لصالح (5 - 10 أعوام) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن الذين خبرتهم العملية (5 - 10 أعوام) لديهم ميل لتحقيق التميز بدرجة أكبر من نظرائهم في فئة الخبرة العملية 15 عام فأكثر وذلك لتعويض فارق سنوات الخبرة العملية بين الفئتين.

### خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع أثر الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي ودور الموارد الاستراتيجية كمتغير مُعدّل من وجهة نظر الإداريين في الجهاز المصرفي بالشمالية وتوصلت إلى النتائج والتوصيات والمقترحات التالية:

### النتائج:

1. تبين أن مستوى التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.75)، وما أكد ذلك المستوى المرتفع للتخطيط الاستراتيجي، والموارد الاستراتيجية، والموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمتوسط حسابي (4.76، 4.75، 4.67).
2. تبين وجود علاقة دالة إحصائياً (91.4%) بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بالجهاز.
3. تأكد وجود أثر للموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة (المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية) ورأس المال الفكري (استقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، رأس مال العملاء) على تحقيق التميز المؤسسي بالجهاز، بمعامل تحديد تشابكي (0.887).
4. اتضح وجود أثر مشترك دال إحصائياً لقدرات إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، التخطيط الاستراتيجي والموارد الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالجهاز، بمعامل ارتباط متعدد (0.926).
5. تُعدّل الموارد الاستراتيجية علاقة (الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز، بقيمتي تغير في معامل التحديد (0.043، 0.008) على التوالي.
6. لدى العاملين الإداريين بالجهاز وعي كافي بالاستخدام الأمثل للموارد الاستراتيجية، وانعكس ذلك على تحقيق التميز المؤسسي للجهاز، وهو ما يؤكد أهمية الموارد الاستراتيجية كمتغير مُعدّل.

7. تحقق وجود أثر دال إحصائياً للمواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، بتأثير غير مباشر (وسيط) مقداره (0.687).
8. اتضح وجود فروق تبعاً لسنوات الخبرة تجاه المواءمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، التخطيط الاستراتيجي، والموارد الاستراتيجية، والتميز المؤسسي، ولصالح فئتي سنوات الخبرة (5 - 10 أعوام)، و(10 - 15 عام).

### التوصيات:

1. أن يسعى قادة وإداريو الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية نحو خلق حالة مواءمة بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري كونها الوسيلة الأساسية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتوظيف الموارد لتحقيق التميز المؤسسي بالمصارف.
2. على المصارف بصفة عامة وأفرع الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية محل الدراسة بصفة خاصة العمل على الاهتمام بقدرات إدارة المعرفة لدورها المهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.
3. أن يعمل الجهاز على استقطاب وصناعة وتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة قيمة تمتلكها المصارف لأنها تسهم في زيادة القيمة السوقية وتحقق التفوق على المنافسين.
4. ضرورة التزام القيادة العليا ودعمها في الجهاز سواء مادياً أو معنوياً لعملية التخطيط الاستراتيجي لما لها من انعكاس كمتغير وسيط في تحقيق التميز المؤسسي.
5. أن يحرص الجهاز على الاستغلال الأمثل لموارده الاستراتيجية والمحافظة عليها خاصة المعرفة منها لما لها من انعكاس كمتغير مُعدّل في تطبيق الخطط الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي.
6. إشاعة ثقافة الأداء المتميز في الجهاز والبحث، والاعتداد بمقياسه المعتمد في الدراسة الحالية لتفحص مستوياته مستقبلاً وبما يتيح له تقييم نفسه، وتحسين فرص نجاحه، وتحقيق التميز المؤسسي.

### المقترحات:

1. إضفاء البعد الاستراتيجي لجهود التنمية البشرية والتدريب وذلك لتنمية طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمات الأعمال بصفة عامة، والإداريين في الجهاز محل الدراسة بصفة خاصة.
2. الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالمواءمة الاستراتيجية حتى يتسنى للمصارف التعرف أكثر على كيفية استثمارها بالصورة التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي لها.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

#### الكتب:

1. زايد، عادل، 2003، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
2. حافظ، إجلال عبد المنعم، وهب، سوسن عبد الفتاح، 2010، مقدمة في علم الإدارة، منشورات جامعة عين شمس للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر.

3. حرحوش، عادل، 2007، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

4. عبد الحميد، جابر، وكفافي، علا، 1992، معجم علم النفس والطب النفسي، النهضة العربية، القاهرة، مصر.

5. مصطفى، أحمد سيد، 2004، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، مصر.

6. نجم، عبود نجم، 2004، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### الرسائل الجامعية:

7. الحوراني، أشرف محمد يونس، 2014، أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

8. ثوابته، حسن محمد حسن، 2011، أثر الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

9. حسين، سهام نبيل سليمان، 2014، دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر.

10. حسيني، ابتسام، 2019، مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

11. خان، أحلام، 2015، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.

12. سعيد، سارة عبد الرحمن، 2023، دور إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.

13. سالم، طلال عبد الوهاب عبد الحميد، 2021، أثر إدارة المعرفة في رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على المصارف بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

#### الدوريات والبحوث:

14. سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، ونور الدائم، موسى الهزيل، 2021، الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في النقل البري، دراسة حالة شركة (WST)، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، السودان، العدد (21)، ص 58-75.

15. عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، وعلى، مشاعر حسين خليفة، 2023، الدور الوسيط للموارد الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية الجودة ورضا المتعاملين في وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية بالسودان، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، المجلد (46) العدد (04)، ديسمبر (كانون الأول) 2026، ص 1-22.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

16. Barney, J. B., 2002, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A.

17. Barth, H., 2003, Fit among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms and Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature & New Industries, Journal of Small Business Management, Vol. (41), No. (2), pp. 133-147.

18. Cho, Taejun, 2011, Knowledge Management Capabilities & Organizational Performance: An Investigation into the Effect of Knowledge Infrastructure & Process on Organizational Performance, PHD Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.

19. Cole, David & Turner, J., 1993, Models of Cognitive Mediation and Moderation in Child Depression, *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. (102), No. (02), P. 271-281.
20. Higgins, James M., 1994, *The Management Challenge*, Macmillan Pub. Co., New York, U. S. A.
21. Khan, F., Khan, R. and Khan, R., 2012, Intellectual Capital on Financial Performance of Banks in Pakistan: Corporate Restructuring and Its Effect on Employee Morale Performance, *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, Karachi, Pakistan, Vol. (02), No. (96), pp. 22-30.
22. Marr, B., 2004, Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets, *Business Process Management Journal*, Vol. (10), No. (05), pp. 556-569.
23. Mintberg, M. & Quinn, J. B., 1988, *The Strategy Process: Concept, Context, Cases*, Prentice-Hall, Inc, U. S. A.
24. Zajac, Edward J, Kraatz, Mathew S. & Bresser, Rudi K., 2000, Modelling the Dynamics of Strategic Fit: A normative Approach to Strategic Change, *Strategic Management Journal*, Vol. (21), pp. 429-453.

ثالثاً: المقابلات الشخصية:

25. سالم، طلال عبد الوهاب عبد الحميد، 2023، الموائمة الاستراتيجية بين قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد الاستراتيجية والتميز المؤسسي بالجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، مقابلة شخصية مع موظف مصرفي شامل بفرع بنك البركة بمدينة دنقلا.