

تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك

The Impact of Knowledge Management Dimensions on Acquiring Competitive Advantage

شاهر عبيد

Shaher Obaid

قسم إدارة الاعمال كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، جنين، فلسطين

بريد الكتروني: sobaid@qou.edu

تاريخ التسليم: (2016/11/9)، تاريخ القبول: (2017/5/3)

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، اتبع المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة بلغ حجمها (240) موظف، فبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج وجود مؤشرات على توافر إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك، وتبين وجود تأثير لإدارة المعرفة في اكساب ميزة تنافسية للبنوك، وأوصى الباحث بضرورة أن تدرك البنوك الفلسطينية أهمية إدارة المعرفة كمصدر رئيس من مصادر الميزة التنافسية الحديثة، والسعي نحو توظيفها لتحقيق ميزة تنافسية بدرجة أكبر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، البنوك، الميزة التنافسية، الضفة الغربية.

Abstract

The study aimed at determining the impact of the dimensions of knowledge management (KM) on competitive advantage in the banks operating in the governorates of northern West Bank from the standpoint of its employees. The descriptive approach was followed by applying a questionnaire on a sample of (240) employees. After data collection and analysis, results indicate the availability of knowledge management and competitive advantage in the banks, showing the impact of knowledge management in the Acquisition of competitive advantage in banks. The researcher recommended that Palestinian banks must be aware of the

importance of knowledge management as a main source of modern competitive advantage, and thus employing it to achieve a greater degree of competitive advantage.

Keywords: knowledge management, Banks, competitive advantage, West- Bank.

مقدمة

تسعى المنظمات إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتمثل في إيجاد حالة من البقاء والنمو والاستمرار، علماً أن إمكانية تحقيق هذه الأهداف بات أكثر صعوبة في الوقت الحاضر؛ لأنه لا يمكن تحقيقها إلا من خلال أساليب ووسائل جديدة، وفقاً لمفاهيم معاصرة، وضحتها رحيملي (Rahimli, 2012, p.37) في قوله بأنه لا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمات إلا من خلال الإدارة الاستراتيجية، التي تعمل على توظيف جميع الإمكانيات المتاحة المادية وغير المادية؛ لخدمة الأهداف الاستراتيجية، ولا سيما ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، التي من أهمها تحقيق ميزة تنافسية، كما أكد أن أهم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية تتمثل في ادراك القائمين على المؤسسة، وفهم مواردها المتاحة، ووعي ما تمتلكه من معرفة بوصفها عنصرين متلازمين.

وتأكيداً على ماسبق فقد ذكر جلايكاس (Glykas, 2013, p.193) بأن الوسائل المادية بحد ذاتها من أرض، ورأس مال مادي، وموارد لم تعد وحدها تمثل أسباب نجاح المؤسسات، بل تعدى الأمر على ذلك، بأن أصبحت المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة، التي تفسر نجاح المنظمات، وتحافظ على مكانتها في السوق. وعليه فإن المنظمات التي تمتلك كمّاً كبيراً من المعارف سوف تحقق النجاح، ولكن النجاح الأكبر سوف يكون من نصيب المنظمات التي تمتلك المعرفة وتوظفها في خططها الاستراتيجية فالمنظمات الناجحة – عادة – ما تعيد تكوين نماذجها التجارية؛ لربط استراتيجية الأعمال التجارية بإدارة المعرفة، حيث إن اكتساب المعرفة وتبادلها ونشرها، إضافة إلى تطبيقها تعد من المصادر الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية (Shang & Chang, 2013).

وعليه، فإن الإدارة الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية، وتنظر إلى مواردها المتاحة ليس بمعزل عما تمتلكه من معارف – ضمنية كانت أم صريحة – يُمكنها خلق المزيد من المعارف أو إنتاجها؛ لتحقيق مكانة عالية، وقيمة أفضل للمنظمة، فمن خلال نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة وتبادلها وتوظيفها في المنتج، وفي الأساليب والأدوات التكنولوجية المستخدمة يتحقق نجاحها، وحصولها على قيمة أكبر، حيث يرى حلاوة وأرنسون وميكارثي (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005) أن السبيل الوحيد للمنافسة أمام الشركات، وتحقيق كفاءة متميزة، وحصولها على ميزة تنافسية مستدامة يتمثل في زيادة التركيز على التخطيط الاستراتيجي، ومن الملاحظ أن كل مؤسسة تمتلك – غالباً – أصول المعرفة،

واستراتيجيات التنافس في الأعمال، ولكنها في الغالب تقشل في الربط بينهما؛ من أجل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة (Shang & Chang, 2013).

ويظهر مما سبق، وجود علاقة بين ما تمتلكه المنظمة من معرفة، وحسن إدارتها في جهة، ومدى تحقيقها للميزة التنافسية في جهة أخرى، وهذا ما أكده أيضا عدد من الباحثين من بينهم رحيملي (Rahimli, 2012, p.42) الذي أشار إلى أنّ إدارة المعرفة وتطبيقاتها يمكن أن تدعم المنظمات؛ للحصول على مزايا قابلة للحياة ضد منافسيها، وناندا (Nanda, 2016, p.37) التي ذكرت أن البنوك قامت بتعديل أنشطتها لتتوافق والمعلومات الحديثة والتكنولوجيا وتطبيقاتها ذلك من خلال تبني ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها بتقديم خدمات أفضل للعملاء، وداسي (Dasy, 2012) الذي توصل إلى وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة في المصارف الحكومية السورية، وثمة دراسات أخرى ربطت ما بين استراتيجية إدارة المعرفة والميزة التنافسية أجملها حلاوة وأرنسون وميكارثي (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005, p.80) بالاتي:

جدول (1): دراسات ربطت بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

الرقم	الاسم	السنة
.1	Brown and Duguid	1998
.2	Coyne	1986
.3	Grant	1995
.4	Hall	1992
.5	Miller and Shamsie	1996
.6	Prahalad	1990

المصدر: (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005, p.80).

في ضوء ما تقدم يُلاحظ أن المنظمات عادة ما تبحث عن أساليب إدارية لا تمكنها من البقاء فقط، بل تعطيتها فرصة للمنافسة أيضا، ولعل من بين أهم الطرق والوسائل التي قد تتيج للمنظمات اكتساب الميزتين – المذكورتين أنفا- تتمثل بتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة بمنهجيتها المعروفة تخطيطاً وتنظيماً وتطبيقاً وتوجيهاً؛ لتتمكن من اكتشاف المعرفة والحصول عليها، وتنظيمها و تخزينها واسترجاعها ونشرها وصولاً إلى تطبيقها، لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية من خلال ضمان الاهتمام بالجودة اهتماماً عاماً، وجودة الخدمات بشكل خاص، إضافة إلى تمكينها من الاستجابة لاحتياجات المستهلكين وأدواقهم؛ مما يمكن المنظمة من تمييز نفسها بين المتنافسين، وتحقيق ملامح النمو والتطور، وصولاً إلى تحقيق الإبداع والتميز.

تعدّ البنوك، بوصفها أحد أهم مؤسسات القطاع المصرفي، من أكثر المنظمات التي تؤثر في التنمية الاقتصادية للدول، كما أنها تُعدّ أجهزة فعّالة وحيوية يُعتمد عليها اعتماداً رئيساً في تطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية، وفي ظلّ التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم

الحالي، باتت هذه البنوك كغيرها من منظمات الأعمال مطالبة بتغيير وتعديل سبل إدارتها لأعمالها، حفاظاً على بقائها، ولعل في مقدمة ذلك امتلاكها للميزة التنافسية، ذلك الأمر الذي لا يمكن له أن يتحقق إلا من خلال إدارة المعارف المتاحة للمنظمة، وتعدّ المعرفة العامل الأساس في تحقيقها، وغدت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، وربما أكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل (Shang & Chang, 2013).

لقد شهدت الساحة الفلسطينية حديثاً زيادةً مطردةً في مجال الاستثمار في البنوك، فزاد عددها بشكل مطرد في ظل التسهيلات التي قدمتها سلطة النقد الفلسطينية؛ لتشجيع الاستثمار في هذا القطاع، الأمر الذي أدى بالقائمين عليها إلى البحث عن سبل لجذب واستقطاب العملاء من خلال تقديم خدمات تتلائم وروح العصر، حيث أضحت المنافسة على أشدها بين هذه البنوك في ظل صغر حجم السوق الفلسطيني ومحدودية موارده، وفي هذا السياق يؤكد الكركي (Al Karaki, 2010) أن التنوع في الخدمات المصرفية في فلسطين ومواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي في تقديم الخدمات المصرفية أصبح بزة من مزايا النشاط المصرفي الحاضر، وأفاد بأن المصارف الفلسطينية سعت إلى تحسين خدماتها المقدمة للمواطنين بهدف ضمان رضاهم عنها، وتبني استراتيجيات تعمل على جذب الزبون وتحقيق ميزة تنافسية عالية.

وعليه فإن امتلاك البنوك لميزة تنافسية يمكنها من الاستمرار والبقاء من خلال اعتماد وتبني نظم إدارية مختلفة وعصرية، إذ أكدت نتائج بعض الدراسات على أهمية تبني إدارة المعرفة بوصفها مدخلاً يمكن المؤسسات -على اختلافها - من تحقيق ميزة تنافسية أفضل والتي قد يكون القطاع المصرفي من بينها، لأنّ إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة تتيح للبنوك فرصاً أكبر لإدارة مواردها وموجوداتها، وتبني أساليب عمل جديدة ومبتكرة تتلائم ورغبات واحتياجات العملاء، وبالتالي يُمكنها تقديم خدمات منافسة، حيث بينت دراسة أجرتها رومي (Romi, 2016) وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد واكتساب المعرفة، تخزين وتنظيم المعرفة، نقل وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل.

مشكلة الدراسة

في ظل البيئة التنافسية غير التقليدية التي تشهدها البنوك في فلسطين، على الرغم من صغر حجم السوق الفلسطيني ومحدودية مواردها، فإنها تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية اتجهت إلى البحث عن مداخل وأساليب عمل جديدة تمكنها من الحفاظ على استمراريتها، وينظر إلى توظيف إدارة المعرفة - عادة - في البنوك على أنها من أحد أهم مداخل التغيير والتطور التنظيمي المقصود؛ لغاية تحسين موقفها التنافسي، وزيادة قدرتها في إيجاد وتحقيق التميز، وعليه تشكلت فكرة هذه الدراسة لتبحث في الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك، وبداً، فإنّ مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس الآتي: ما تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية للبنوك.

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها.
2. التعرف إلى درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الاستجابة، كفاءة العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار) في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها.
3. معرفة درجة تأثير أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الاستجابة، كفاءة العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار) في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها.

أسئلة الدراسة

1. ما درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها؟
2. ما درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها؟
3. هل هناك أثر لدرجة توافر أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الاستجابة، كفاءة العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار) في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها؟

أهمية الدراسة

1. تناولها لنموذج الميزة التنافسية وإدارة المعرفة بوصفه مدخلاً للتطوير والتقدم في البنوك، وبصفتها من أحدث المداخل الإدارية.
2. تقديم صورة لمتخذي القرار حول درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة، وأبعاد الميزة التنافسية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية، وكيفية توظيفهما في إدارة التغيير.
3. ندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة يعرفها الكثيرون من أنها تلك العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة، والحصول عليها، وتمثل هذه العمليات باختبار المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة، وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة؛ كاتخاذ القرارات، وإجراءات العمل، والتخطيط الاستراتيجي (Malkawi, 2007, P.74)، وفسر التعريف السابق العتيبي (Al-Otaibi, 2007, P.21) بقوله: إنها مجموع العمليات النظامية التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وإنتاجها، وتنظيمها وتوظيفها ونشرها، وإتاحتها لجميع أفرادها، وللمستفيدين من خدماتها من خارجها أيضاً. أما ياسين (Yassin, 2007) فقد بين الآليات والطرق التي يمكن أن تتحقق بها المعرفة في قوله إنها تتمثل بالعمل أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وتتطلب هذه العملية تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة (العقول) عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي، كما ربط نجم (Najem, 2008, P.92) بين المعرفة والقيمة في قوله: "إنها مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة أجل إيجاد توليدات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

أهداف إدارة المعرفة

إدارة المعرفة ذات أهمية كبرى؛ لأنها تحقق جملة من الأهداف يستجمعها العلي وقنديلي والعمري (Al-Ali, Quendeilji, & Omari, 2009, P.27) في كونها تساعد المنظمة (المؤسسة) على عملية تنمية معارف العاملين فيها، وتنظيم خبراتهم المتراكمة، في حين أبان الكبيسي (Kubaisi, 2005, P.42) عن أهم النتائج التي تحققها المعرفة بقوله إنها تتيح فرصة كبيرة للمنظمات من أجل تخفض من التكاليف، وترفع موجوداتها الداخلية؛ غاية توليد الإيرادات الجديدة، وتعمل على تعزيز قدرة المؤسسة على الأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة، إضافة إلى أنها تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، والمتوافر منها وتطويرها، والمشاركة فيها، وتطبيقها وتقييمها، فهي تعد أداة فاعلة لاستثمار المنظمات رأسمالها الفكري، وأداة تحفيز للقدرات الإبداعية، كما أنها تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، وتوفر لها ميزة تنافسية.

أما الشرفا (Shurafa, 2008, p.38) فيضيف وظائف أخرى لإدارة لمعرفة في قوله: "إنها تيسر العمليات الإدارية، وتخفض التكاليف، وتحسن خدمة العملاء باختزال الزمن المستغرق في تقديمها، وتبني فكرة الإبداع، وبذلك تعمل على تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وزيادة العائد المالي عن طريق تسويق الخدمات والمنتجات بفعالية أكبر، وعلاوة على ذلك، تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.

أهمية ادارة المعرفة

تتضح أهمية المعرفة في أنها أصبحت المصدر الرئيس لتحقيق النجاح، وأن الحاجة إلى النظر في المعرفة وإدارتها قد ازداد ازدياداً كبيراً، درجة أنه بات ينظر إليها على "أنها حقل مستقل يجب أن يعالج بمنهجية علمية واضحة، وغدت النظرة إلى المعرفة – رغم أنها غير ملموسة في أحيان كثيرة على أنها ذات قيمة كبيرة، وتعتبر من الأصول الاستراتيجية (كرمالي، 2005، ص55).

في حين رأى القحطاني (2009، ص11) أن المنظمات الإدارية تعي أهمية إدارة المعرفة فيها، وأنها رأس المال الفكري، والأصل الأكثر أهمية من الأصول الأخرى للمنظمة؛ لذلك، تسعى إلى توفير كل السبل والوسائل المتاحة؛ لتهيئتها والاستفادة منها، واستخدامها، والمحافظة عليها، وأن ما يؤكد الحاجة إلى عمليات إدارة المعرفة أن المنظمة تتعرض إلى خسارة في رأسمالها عندما يترك أحد موظفيها من ذوي القدرات العالية أو من قيادته دون تسجيل خبراته ونقلها لمن يخلفه.

أما طيطي (2010، ص105) فيرى أن أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة تتعلق بعملية اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب والمكان المناسب.

ويمكن القول بأن المعرفة تعدّ من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية لاتخاذ القرارات السليمة، وتحقيق التميز والارتقاء، وباتت من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي على تحقيق النجاح والإبداع في مختلف المجالات الحياتية. وقد أثبتت إدارة المعرفة أهميتها، وتأثيرها - ليس فقط - في مجال الأعمال والتجارة، ولكن أيضاً في مجال التشييد والبناء والصناعة والهندسة والتعليم وغيرها من المجالات (كرمالي، 2005، ص55).

عمليات إدارة المعرفة

تتشكل إدارة المعرفة بوصفها نتيجةً لعمليات عدة تقمّ مفتاحاً حيوياً يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وآلية تنفيذها على أفضل وجه داخل المنظمة. ويشير كثيرون من الإداريين والمفكرين إلى ضرورة تبني عمليات عدة في إدارة المعرفة يمكن للباحث أن يجمها في الآتي:

أولاً: اكتساب وتحويل المعرفة

يقصد بها تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة، ويتعلق اكتسابها وتحويلها بالعمليات التي تركز على امتلاك وشراء وابتكار واكتشاف واكتساب المعرفة، وهناك مصادر الحصول على المعرفة التي تتمثل فيما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (كرمالي، 2005، ص81).

ثانياً: تخزين المعرفة

قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدتها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا، فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً مهماً، وتشمل عمليات خزن المعرفة الاحتفاظ والإدابة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات - عادة - تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد، الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ولذلك، بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً ولاسيما للمنظمات التي تعاني معدلات عالية في دوران العمل لدى عاملها، تلك المنظمات التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها. والمعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها، وتقاسمها في أرجاء المنظمة (Kubaisi, 2005, P.50).

ثالثاً: نقل المعرفة

هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية تشارك المعرفة (إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وبتكلفة مناسبة) وهي عملية تداول للمعرفة، ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب؛ بهدف القيام بمهام جوهرية. ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية (Hlupic & Pouloudi & Rzevski, 2002, P:1027؛ وكرماللي، 2005، ص81).

رابعاً: تطبيق المعرفة

تعد من أبرز عمليات إدارة المعرفة، و تطبيق المعرفة هو غايتها، وهو يعني استثمارها، فالوصول عليها وتخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لم تعد كافية، فالمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال (Kubaisi, 2005, P. 50; Bouthillie & Shearer, 2002, P.24-29).

مفهوم الميزة التنافسية

يحددها سليم (2010، ص112) بتلك الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية، وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة، وتميزها عن المنافسين في الأسواق، يُشار - عادة- إلى الميزة التنافسية من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط، وكان قد أشار بورتر إلى أن الميزة التنافسية

تجعل الموقف العامل الأكثر أهمية، والمحدد الأساسي لنجاح منظمة الأعمال، وأضاف ليو (Liu, 2003, 15) إلى ذلك، أن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج، الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بأنها تهتم بحصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق. في حين وضّح السلمي (Al-Silmi, 2001, P.104) طرق الحصول عليها بقوله: إنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها؛ لتحقيق أمرين أساسيين: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى ما يحققه المنافسون، تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

وأشار محسن والنجار (Mohsen & Al-Najjar, 2004, P.52) إلى أن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة، أو مميزة يتفوق بها على المنافسين، من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفاءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار، وعرضها أو تقديمها عرضاً أفضل من الآخرين. ويؤكد كل من ميخائيل وفيليب بأن الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص كل نقاط القوة والضعف الداخلية وتحليلها، إضافة إلى الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة، مقارنة بمنافسيها في السوق، بينما عرفها العلي (Ali, 2000, P.40) أنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج، ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج، فالميزة التنافسية هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وتعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق.

وتجمل التعريفات السابقة تعريفاً شمولياً للميزة التنافسية على أنها إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية، فوق كل أولويتها، وهي تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال: إن الإدارة العليا يجب أن تُحدّد حاجات ورغبات الزبون، وكيفية إيصالها إليه عبر سلسلة تجهيز، وذلك من أجل مقابله في توصيله وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أخذها بنظر الأهمية مُعدل القدرات التشغيلية. وعرفها أبو بكر (Abu Bakr, 2006, P.13) بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجمعها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في النشاط نفسه، التي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها، التي تتمتع بها المؤسسة، ومن ثم، تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية".

أساليب تحقيق الميزة التنافسية

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز على الآخرين يمكن تحقيقها بإحدى الوسائل الآتية (Al-Sheikh & Badr, 2004, p.634)

- الكفاءة المتفوقة: تلك التي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة في إنتاج مخرجات معينة.

- الجودة المتفوقة: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات، وكذلك الجودة العالية التي تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جديدة.
- الإبداع والتفوق: اللذان يتحققان من خلال تقديم منتج جديد، أو العمل بأسلوب جيد ومختلف عن المنافسين.
- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن: يكمن ذلك في الحساسية العالية والمعرفة الدقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الحاجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معينة يصعب على المنافسين تحقيقه.

المعرفة والميزة التنافسية

ازداد إدراك المؤسسات بأن المعرفة تعد مورداً أساسياً لخلق ميزة ومنفعة، في حال تم استغلالها استغلالاً جيداً، وتسييرها واستعمالها وتخزينها، تسييراً واضحاً وفعالاً، لذلك، فالمؤسسات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها استراتيجياً كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة في الاقتصاد الجديد عن تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. ذلك الأمر دفع المؤسسات إلى تبني مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات والنماذج التي تختص بتسيير المعرفة، بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة محيط تنافسي موصوف بالنمو والتطوير والجودة العالية والاستجابة السريعة، وهي جملة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية (Simlali & Saidi, 2005, p.47).

والجدير ذكره، أن الربط بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة ما زال من الميادين التي تحتاج إلى تحقيق وتنفيذ ومتابعة، ومن ثم، ربط الاثنين معا بالميزة التنافسية، ولعل تحقيق ذلك ممكن حدوثه بالاستناد إلى حقيقة مفادها: ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقية، تتمثل في أن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته فوائد إستراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية سيفوق حتماً إلى تحقيق الميزة التنافسية. لذلك، أصبحت المعرفة السلاح والمورد الاستراتيجي في معركة التنافس في البقاء والاستمرار، في سوق يعتمد فرضية البقاء للأقوى (Mustafa, 2005, p.143).

الدراسات السابقة

هدفت دراسة بعلي (Ba'li, 2016) إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بدراسة ميدانية من خلال تصميم استبانة، حيث بلغت حجم العينة (92) موظفاً، للتعرف إلى وجهة نظرهم بخصوص إسهام هذا النوع من التكنولوجيا في نجاح عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) والدور الكبير الذي تلعبه في خلق التميز للمؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية للبنك، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتسهيل العمليات، وزيادة الوعي لدى الأفراد العاملين بأهمية العمل الجماعي عبر الشبكة الداخلية، والاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي المساندة لاتخاذ القرار وتحقيق التميز.

وقام الكساسبة (Al-Kasasbeh, 2015) بدراسة هدفت إلى قياس أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك، من خلال استطلاع آراء جميع الموظفين (مسح شامل) في الإدارات العليا والوسطى في (12) بنكاً تجارياً البالغ عددهم (119) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم العاملين لدرجة توافر أبعاد إدارة المعرفة في البنوك كان مرتفعاً، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة في ثقافة التميز في البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك.

بينما قام نئابويف وانواكا واجوكوا (Nnabuiife & Onwuka & Ojukwu, 2015) بدراسة هدفت إلى فحص مدى إسهام إدارة المعرفة في تحسين الأداء في البنوك التجارية في (Awka) في نيجيريا كما هدفت إلى تحديد إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المعرفة واكتساب المعرفة والأداء التنظيمي، اتبع الباحثون المنهج الوصفي من خلال توظيف استبانة على عينة بلغ حجمها (31) موظفاً من البنوك التجارية العاملة في نيجيريا. أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تحديد المعرفة والأداء التنظيمي، كما أظهرت أن اكتساب المعرفة لها أثر إيجابي في الأداء.

وفي السياق نفسه قام كانجوجو وكاشونجا (Kangogo & Gachunga, 2015) بدراسة هدفت إلى معرفة ممارسات إدارة المعرفة لبعدي (اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة) على تقديم الخدمات (الاستجابة) في القطاع المصرفي في كينيا، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغ حجمها (43) موظفاً من دائرة الموارد البشرية في البنوك المستهدفين في هذه الدراسة، وتم تحليل البيانات من خلال الأساليب الإحصائية، حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة وقوية بين إدارة المعرفة، وتعزيز تقديم الخدمات في البنوك التجارية في كينيا، كما أكد أفراد العينة أن اكتساب ومشاركة المعرفة تعزز من تقديم الخدمات في القطاع المصرفي التجاري في كينيا. وهذا يعني أن اكتساب ومشاركة المعرفة لعبت دوراً رئيساً في تعزيز تقديم الخدمات في القطاع المصرفي في كينيا.

وأجرى الخموس (Al-Khmus, 2014) دراسة هدفت إلى اختبار أثر جودة الخدمات المصرفية بين التميز في أداء العمليات المصرفية، وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من كبار عملاء الشركات في هذه المصارف والبالغ عددهم حوالي (2000) عميل، وتم اختيار عينة بلغ حجمها (110) عملاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية.

في حين قام الحروب (Al-Hroub, 2013) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة

لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (241) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في شركة اليوتاس العربية لأبعاد إدارة المعرفة كان متوسطاً، وأن تصوراتهم لأبعاد الميزة التنافسية كان مرتفعاً، كما تبين وجود علاقة موجبة بين جميع أبعاد إدارة المعرفة وجميع أبعاد الميزة التنافسية.

بينما قام الغنيم (Al-Ghoneim, 2013) بدراسة هدفت إلى معرفة عمليات إدارة المعرفة، وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (2012) موظفاً تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط (3.77) ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد عينة الدراسة الحاصلين على ثانوية عامة فأقل حول محور واقع استخدام عمليات إدارة المعرفة، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

أما البوريني والحوالدة والقضاه (Bourini, Khawaldeh & Al-Qudah, 2013) فقد قاموا بدراسة هدفت إلى تحديد مدى ممارسة أنشطة إدارة المعرفة من قبل البنوك الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستويات الإدارية في البنوك الأردنية البالغ عددهم (370) ووزعت استبانة على عينة بلغ حجمها (139) موظفاً، بينت النتائج أن بعد اكتساب المعرفة حصل على متوسط حسابي (4.27) بدرجة كبيرة، وبعد تخزين المعرفة حصل على متوسط (4.27) بدرجة كبيرة، وبعد مشاركة ونشر المعرفة حصل على متوسط (4.69) بدرجة كبيرة، وبعد تطبيق المعرفة حصل على متوسط (4.5) ووجود علاقة موجبة بين استراتيجية إدارة المعرفة ودرجة ممارسة الأنشطة المعرفية في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالتعليم، والخبرة، والمتغيرات مستوى الإدارة في دور إدارة المعرفة في جميع الأنشطة.

وهدفت دراسة أبو قرين (Abu Qurain, 2013) إلى دراسة وتحليل تأثير إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي السوداني، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه مع طبيعة البحث، وضحت الدراسة وتحليل البيانات اثبات جميع الفرضيات، وخلص البحث إلى نتائج عدة من أهمها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لإدراك عملية إدارة المعرفة لدى موظفي البنوك التجارية السودانية، هنالك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لإدراك جودة الخدمة المصرفية لدى عملاء البنوك التجارية السودانية، وإدراك العملاء لجودة الخدمة المصرفية هو الطريق أو المدخل لتحسين الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة التي يمتلكها العاملين فيها بمختلف صفاتهم الوظيفية، إذ إن هذه المعارف تعد رأس مال فكري يسهم في تنمية الميزة التنافسية إسهاماً عاماً، وجودة الخدمة المصرفية على وجه الخصوص، وضرورة أن تعمل البنوك في السودان على

جعل معرفة العملاء أصلاً من أصول المنظمة والعمل على رضائهم بهدف زيادة القدرة التنافسية للبنك.

وقام جوبر (Jobar, 2012) بدراسة هدفت إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات المصرفية – دراسة حالة قطاع البنوك العمومية الجزائرية-وهدف إلى معرفة وجهة نظر المديرين العاملين في البنوك العمومية لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛ وكذلك التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية وكيفية تطويرها لتصبح قادرة على المنافسة العالمية. واستهدفت الدراسة (58) موظفاً في الإدارة العليا للبنوك العمومية الستة ما بين (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس فرع)، حيث تم توزيع الاستبانة التي تحتوي على جزئين، الجزء الأول يتعلق بإدارة المعرفة وما مدى وجودها داخل هذه البنوك من خلال ثلاث عمليات لإدارة المعرفة، وخصص الجزء الثاني للتعرف على كيفية تأثير إدارة المعرفة في الميزة التنافسية من خلال خمسة متغيرات. وقد أفرزت نتائج التحليل الإحصائية عن مجموعة من النتائج من أهمها وجود عملية واحدة من عمليات إدارة المعرفة المستهدفة وهي "نقل المعرفة واستخدامها" كما بينت وجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة وبين تقديم خدمات ذات جودة أعلى، ووجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة وبين كفاءة عمليات البنوك العمومية.

في حين أجرى المطيري (Al-Mutairi, 2012) دراسة هدفت إلى بيان التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغ حجمه (102) مفردة، وتم تحليل البيانات من خلال الاساليب الاحصائية، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة احصائية لجميع محاور الابداع على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الاستجابة). وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية باعتماد انماط جديدة ومعاصرة في ادارة العمليات التشغيلية لتحقيق تميز وتفوق على البنوك الاجنبية في الكويت، كما اوصت بضرورة اشراك العاملين في البنوك في التعليقات وابداء الرأي.

كذلك قام عبد المالك (Abdul Malik, 2012) بدراسة للتعرف إلى إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اتبع الباحث المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة بلغت (40) عامل في شركة الاتصالات نجمة من المجتمع الاصلي البالغ (160) اي ما نسبته (25%) وتوصلت الدراسة الى ان متوسط اجابات المبحوثين كانت بدرجة موافق على مجال ادارة المعرفة وبدرجة موافق جدا على مجال القدرة التنافسية، كما تبين وجود علاقة قوية طردية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية لشركة الاتصالات نجمة، اضافة الى وجود أثر كبير لادارة المعرفة في تدعيم القدر التنافسية للشركة.

في حين هدفت دراسة داسي (Dasy, 2012) إلى بيان دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المصارف الحكومية السورية، واستهدفت الدراسة (54) مديرا في الادارة العليا يعملون في ست مصارف حكومية سورية، وتم جمع البيانات عن طريق تصميم استبانة خصص

جزءاً منها لإدارة المعرفة وتكون منها ست متغيرات، وخصص الجزء الثاني للميزة التنافسية التي تفرع عنها خمسة متغيرات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط (54.6%)، كما أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة والميزة التنافسية ليس ضعيفاً، وتبين وجود ضعف في جودة الخدمة المقدمة للعملاء لعدم تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المصارف الحكومية السورية، كما أظهرت أن سرعة الاستجابة للعملاء كان بمستوى متوسط.

وفي السياق نفسه قام نوري (Nuri, 2011) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى الإدراك لأهمية عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، نشر المعرفة) في تطوير القدرات المتميزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة ديبالي العامة للصناعات الكهربائية في العراق أما العينة فهي عينة عمدية تكونت من (28) موظفاً ممن يشغلون وظائف إشرافية وقد توصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة لها الدور الفاعل في تطوير القدرات المتميزة، وأن عملية تطبيق المعرفة تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

في حين قام صوبيص وفلاق وبوقجاني وأبو حماد (Sweiss, Fallag, Boukjana, & Abu Hammad, 2011) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (84) فرداً من الهيئة الإدارية، ووظفت الاستبانة فيها بوصفها أداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة، في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

أما دراسة رسولن زاد (Rasoulinezhad, 2011) فقد هدفت إلى قياس دور عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية في إيران والبالغ عددها (6) بنوك، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، خلق المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، استخدام المعرفة) والاداء، وظف الباحث استبانة وزعت على عينة تكونت من (90) موظفاً في البنوك التجارية في إيران. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين استخدام المعرفة والاداء حيث بلغ معامل الارتباط (58). بينما أظهرت علاقة ضعيفة جداً بين اكتساب المعرفة ونشر المعرفة والاداء في حين أظهرت علاقة ارتباط سلبية بين خلق المعرفة وتخزين المعرفة.

بينما أجرى كل من كاميا ونتاي وأهيوزو (Kamya, Ntai & Ahiauzu, 2010) دراسة بهدف معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز القدرة التنافسية، في البلدان النامية، (أو غندا) ولتحقيق ذلك صمم الباحثون استبانة طبقت على عينة تكونت من (718) منظمة، عن طريق العينة العشوائية البسيطة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التحليل. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة والميزة تنافسية، وأن كل بعد من أبعاد

ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة) ارتبط ارتباطا ايجابيا وبشكل كبير مع الميزة التنافسية.

أما باسردة (Basrdah, 2010) فقد هدفت دراسته إلى تبيان الدور المؤثر الذي تؤديه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الهاتف النقال في اليمن، وذلك من خلال عمليات إدارة المعرفة الظاهرة والضمنية من توليد، و تخزين، وتوزيع، وتطبيق للمعرفة. وصمم الباحث استبانة لجمع البيانات من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في منظمات الهاتف النقال في اليمن البالغ عددها أربع منظمات، اما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع فروع هذه الشركات في اليمن، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة أثر طردي موجبة لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

كذلك هدفت دراسة الشرفا (Shurafa, 2008) إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العاملين ورؤساء الاقسام في المصارف المبحوثة، بلغ عددهم (174) موظفا. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط. (0.617)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة، في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمؤهل العلمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة يتضح بان قسما منها قد تناول دور إدارة المعرفة في تحسين وتطوير أداء المنظمات خارج نطاق القطاع المصرفي ولم تتناول الميزة التنافسية بالتحديد مثل: دراسة الحروب (Al-Hroub, 2013)، ودراسة الغنيم (Al-Ghoneim, 2013)، ودراسة عبد المالك (Abdul Malik, 2012)، ودراسة نوري (Nuri, 2011)، حيث أجمعت نتائج هذه الدراسات على أهمية دور إدارة المعرفة بابعادها المختلفة على تطوير أساليب عمل وأداء هذه المؤسسات. في حين اتجه القسم الاخر نحو دراسة العلاقة ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية خارج القطاع المصرفي مثل: دراسة الحروب (Al-Hroub, 2013)، ودراسة عبد المالك (Abdul Malik, 2012)، ودراسة صويص وآخرون (Sweiss, et al, 2011)، ودراسة كل من كاميا وآخرون (Kamya et al, 2010)، ودراسة باسردة (Basrdah, 2010)، وبينت غالبية هذه الدراسات وجود علاقة موجبة ما بين توظيف إدارة المعرفة والميزة التنافسية في هذه المنظمات.

كما اتجه القسم الآخر من هذه الدراسات الى تناول علاقة ودور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك منها: دراسة بعلي (Ba'li, 2016)، ودراسة الكساسبة (Al-Kasasbeh, 2015)، ودراسة أبو قرين (Abu Qurain, 2013)، ودراسة جوبر (Jobar, 2012)، ودراسة داسي (Dasy, 2012)، ودراسة رسولن زاد

(Rasoulinezhad, 2011)، ودراسة الشرفا (Shurafa, 2008)، وقد بينت جميع هذه الدراسات أهمية توظيف إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق البنوك للميزة التنافسية.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهجها، وبعض المتغيرات التي تناولتها، والفئة المستهدفة، إلا أنها تنفرد عنها بأنها تناولت الربط بين مفهومي ادارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك في ظل ظروف بالغة التعقيد بفعل الاحتلال الإسرائيلي وممارساته.

فرضيات الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى ادارة المعرفة في البنوك في الأبعاد الآتية: توليد المعرفة واكتسابها، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها (Ba'li, 2016 ؛ Al-Ghoneim, 2013 ؛ Rasoulinezhad, 2011 ؛ Bourini & Khawaldeh & Al-Qudah, 2013) ، وأثر ذلك على الميزة التنافسية في الأبعاد الآتية: الجودة، الاستجابة، كفاءة العمليات الداخلية، الابداع والابتكار، ومن الدراسات التي استخدمت هذا الأسلوب (Nnabuife & Onwuka & Al-Kasasbeh, 2015 ؛ Ojukwu, 2015 ؛ Kangogo & Gachunga, 2015 ؛ Dasy, 2012 ؛ Hroub, 2013)، وعليه صيغت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

1. يوجد أثر ايجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الجودة في البنوك.
2. يوجد أثر ايجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الاستجابة في البنوك.
3. يوجد أثر ايجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق كفاءة العمليات الداخلية في البنوك.
4. يوجد أثر ايجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الابداع والابتكار في البنوك.

إجراءات الدراسة ومنهجها

منهج الدراسة

وظف الباحث المنهج القياسي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصنيف البيانات التي جمعت من المبحوثين، ومن ثم تحليلها، واكتشاف العلاقات بينها، ومناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم حوالي (1081) موظفاً، وذلك بحسب اصدارات سلطة النقد الفلسطينية في العام (2015).

عينة الدراسة

لصعوبة اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة نتيجة لتشتت افراده وتوزيعهم على أكثر من بنك في أكثر من محافظة تم اختيار عينة طبقية من بين المحافظات الست في شمال الضفة الغربية فكانت المحافظات التي وقع عليها الاختيار هي: (نابلس، قلقيلية، طوباس، جنين)، تم بعد ذلك اختيار عينة من الموظفين في البنوك في المحافظات التي تم اختيارها بطريقة عرضية بلغ حجمها (280) موظف وموظفة، ولظروف عدة لم يستطع الباحث استرجاع إلا (259) استبانة، وجد أن (240) منها صالحة للتحليل، مثلت عينة الدراسة، بنسبة مئوية بلغت (22%) من المجتمع الأصلي، والجدول (2) يوضح كيفية توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة للموظف:

جدول (2): توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة للموظف.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	46	19.2
	ماجستير فأعلى	194	80.8
سنوات الخبرة	أقل من (7) سنوات	105	43.8
	من (7-15) سنة	96	40.0
	أكثر من (15) سنة	39	16.3

أداة الدراسة

تقسم أداة الدراسة إلى قسمين هما:

أ. القسم المتعلق بأبعاد إدارة المعرفة

يهدف التعرف الى درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة في البنوك العاملة في شمال الضفة الغربية صممت استبانة، ضمت في صورتها الأولية (28) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: (توليد المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأدوات السابقة التي اتصلت بإدارة المعرفة مثل: دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2007)، ودراسة الغنيم (Al-Ghoneim, 2013)، ودراسة بعلي (Ba'li, 2016).

ب. القسم المتعلق بأبعاد الميزة التنافسية

هدف التعرف الى درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية فقد صممت استبانة تكونت من (32) فقرة موزعة على أربعة ابعاد: (الجودة، الاستجابة، كفاءة العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار)، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأدوات السابقة التي اتصلت بإدارة المعرفة مثل: دراسة رومي (Romi, 2016)، ودراسة بعلي (Ba'li, 2016)، ودراسة

الخموس (2014، Al-Khmus)، ودراسة الحروب (2013، Al-Hroub)، ودراسة جوبر (2012، Jobar)، ودراسة داسي (2012، Dasy).

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة عُرضت على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص؛ لإبداء آرائهم، وبناء على ما اقترحوه فقد حذف الباحث عدداً من الفقرات، وأضاف فقراتٍ أخرى، كما عدّل صياغة بعضها.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة تم توزيعها على عينة ثبات قدرها (33) موظف وموظفة من موظفي البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية - من خارج عينة الدراسة - وحسب معامل الثبات لإجاباتهم عن أداة الدراسة بشقيها: أبعاد إدارة المعرفة، وأبعاد الميزة التنافسية، بوساطة معادلة الثبات (كرونباخ- ألفا):

جدول (3): قيم معامل الثبات لأبعاد إدارة المعرفة.

الرقم	أبعاد إدارة المعرفة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1.	توليد المعرفة واكتسابها	7	.833
2.	تنظيم المعرفة وتخزينها	8	.902
3.	مشاركة المعرفة ونشرها	7	.861
4.	تطبيق المعرفة	6	.890

يتضح من خلال الجدول (3) أن قيم معامل الثبات لأبعاد إدارة المعرفة تراوحت ما بين (0.833 و 0.902)، وهي نسب ثبات مقبولة.

جدول (4): قيم معامل الثبات لأبعاد الميزة التنافسية.

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1.	الجودة	8	0.851
2.	الاستجابة	10	0.873
3.	كفاءة العمليات الداخلية	7	0.843
4.	الابداع والابتكار	7	0.870

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل الثبات لأبعاد الميزة التنافسية قد تراوحت ما بين (0.843 و 0.873)، وهي نسب ثبات مقبولة.

متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة: وتمثلها أبعاد ادارة المعرفة وهي: درجة إنتاج المعرفة واكتسابها، ودرجة تنظيم المعرفة وتخزينها، ودرجة مشاركة المعرفة ونشرها، ودرجة تطبيق المعرفة.
2. المتغيرات التابعة: تتمثل بابعاد الميزة التنافسية وهي: الجودة، الاستجابة، كفاءة العمليات الداخلية، الابداع والابتكار.

التحليل الاحصائي للبيانات

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، قام الباحث بتفريغ إجابات أفراد العينة، وإدخالها إلى الحاسب الآلي، باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، فحُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ بهدف الإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني، وحُسب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بهدف فحص وجود علاقة ارتباطيه بين جميع المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المعرفة)، وجميع المتغيرات التابعة (أبعاد الميزة التنافسية)، واختبار معامل تضخم التباين ("Variance Inflation Factor "VIF")، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، واختبار كولومجروف – سمرنوف لعينة واحدة (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test) بهدف التأكد من أن البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، واختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) بهدف فحص أثر أبعاد ادارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الجودة، والاستجابة، وكفاءة العمليات الداخلية، والابداع والابتكار.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

القسم الأول: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

يهدف التعرف إلى درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة، ودرجة توافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، بشقيها (ادارة المعرفة، الميزة التنافسية) ولتسهيل عرض النتائج اعتمد التوزيع الآتي:

درجات الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.21-5.0	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول (درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة) في البنوك

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	توليد المعرفة واكتسابها	3.7466	.54451	كبيرة
2.	تنظيم المعرفة وتخزينها	3.8358	.47156	كبيرة
3.	مشاركة المعرفة ونشرها	3.7859	.54974	كبيرة
4.	تطبيق المعرفة	3.7526	.61902	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (5) أن بُعد تنظيم المعرفة وتخزينها، قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر الموظفين، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.8358)، تلاه - في ذلك - بعد مشاركة المعرفة ونشرها، بمتوسط حسابي بلغ (3.7859)، ومن ثم، بُعد تطبيق المعرفة، بمتوسط حسابي قدره (3.7526)، وأخيراً بعد توليد المعرفة واكتسابها، بمتوسط حسابي قدره (3.7466)، وبوجه عام فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.7466- 3.8358)، أي بدرجة تقدير كبيرة.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني (درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك)

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	الجودة	3.6702	.66112	كبيرة
2.	الاستجابة	3.6751	.68866	كبيرة
3.	كفاءة العمليات الداخلية	3.7151	.67811	كبيرة
4.	الابداع والابتكار	3.6907	.61972	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (6) أن بُعد كفاءة العمليات الداخلية كأحد أبعاد الميزة التنافسية قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ متوسط اجابات افراد العينة عليه (3.7151)، تلاه - في ذلك - بُعد الابداع والابتكار، بمتوسط حسابي قدره (3.6907)، ومن ثم جاء بعد الاستجابة، وحصل على متوسط بلغت قيمته (3.6751)، وأخيراً بُعد الجودة، الذي حصل على متوسط حسابي قدره (3.6702)، وبوجه عام تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (3.6702 و 3.7151)، أي بدرجة تقدير كبيرة.

القسم الثاني: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

في البداية فُحص وجود علاقة ارتباطيه بين جميع المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المعرفة)، وجميع المتغيرات التابعة (أبعاد الميزة التنافسية) من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون ، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (7): نتائج اختبار الارتباط بيرسون (pearson Correlation) بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

الابداع والابتكار	كفاءة العمليات الداخلية	الاستجابة	الجودة		
.862*	.774*	.830*	.802*	معامل الارتباط	توليد المعرفة واكتسابها
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
240	240	240	240	العدد	
.794*	.753*	.763*	.738*	معامل الارتباط	تنظيم المعرفة وتخزينها
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
240	240	240	240	العدد	
.832*	.794*	.804*	.767*	معامل الارتباط	مشاركة المعرفة ونشرها
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
240	240	240	240	العدد	
.878*	.833*	.836*	.814*	معامل الارتباط	تطبيق المعرفة
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
240	240	240	240	العدد	

يتضح من الجدول (7) وجود علاقة موجبة بين كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة، وكل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية، وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع المجالات المذكورة (0.00) وهي أصغر من (0.05)، ويتضح -أيضا- أن هذه العلاقة قوية وموجبة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (.738 و .878)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات.

وبهدف التأكد من مدى ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار؛ تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين ("VIF" Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف -سمرنوف لعينة واحدة (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test) ، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (8): العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة.

Colinearity Statistics العلاقة الخطية بين المتغيرات		المتغيرات
VIF	Tolerance-الاحتمال	
2.513	.398	توليد المعرفة واكتسابها
3.341	.299	تنظيم المعرفة وتخزينها
4.618	.217	مشاركة المعرفة ونشرها
5.163	.194	تطبيق المعرفة

يتضح من الجدول (8) أن جميع قيم اختبار معامل التضخم (VIF) للمتغيرات المستقلة، تقلّ عن (10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أعلى من (0.05)، وبدل ذلك على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

جدول (9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي اكلومجروف - سمرنوف لعينة واحدة (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test).

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
ادارة المعرفة				
الاول	توليد المعرفة واكتسابها	7	0.918	0.368
الثاني	تنظيم المعرفة وتخزينها	8	0.825	0.503
الثالث	مشاركة المعرفة ونشرها	7	0.886	0.413
الرابع	تطبيق المعرفة	6	0.901	0.382
جميع فقرات لإدارة المعرفة		28	0.690	0.727
الميزة التنافسية				
الاول	الجودة	8	0.896	0.402
الثاني	الاستجابة	10	0.841	0.480
الثالث	كفاءة العمليات الداخلية	7	0.764	0.413
الرابع	الابداع والابتكار	7	0.762	0.607
جميع الفقرات للميزة التنافسية		32	0.864	0.444

يتضح من الجدول (9) بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن مستوى الدلالة لجميع المجالات قد كانت أكبر من (0.05)، وبناء على نتائج الإجراءات السابقة التي بينت ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار فيما يلي نتائج فحص الفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الجودة في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول (10) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد إدارة المعرفة والجودة في البنوك.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Unstandardized المعاملات غير النمطية	المتغيرات
.001	3.244	.602	(Constant)
.000	7.756	.483	توليد المعرفة واكتسابها
.039	2.073	.172	تنظيم المعرفة وتخزينها
.046	2.005	.168	مشاركة المعرفة ونشرها
.000	3.959	.311	تطبيق المعرفة
		.868	قيمة R
		.754	قيمة R-square
		.750	Adjusted R-square
		179.833	قيمة F المحسوبة
		.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (10) وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد إدارة المعرفة في الجودة في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (179.833)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.754) مما يشير إلى أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (75.4%) من الجودة في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، وبين الجدول وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم المعرفة وتخزينها، مشاركة المعرفة ونشرها، تطبيق المعرفة) في الجودة في البنوك، إذ كانت قيم (ت) لكل بعد من الأبعاد المذكورة على التوالي (7.756، 2.073، 2.005، 3.959)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.000، 0.039، 0.046، 0.000) لكل منها، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لكل منها في الجودة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في الاستجابة في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول (11) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد إدارة المعرفة والاستجابة في البنوك.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Unstandardized المعاملات غير النمطية	المتغيرات
.000	5.636	.964	(Constant)
.000	9.231	.530	توليد المعرفة واكتسابها
.029	2.198	.168	تنظيم المعرفة وتخزينها
.001	3.404	.262	مشاركة المعرفة ونشرها
.000	3.740	.271	تطبيق المعرفة
		.899	قيمة R
		.807	قيمة R-square
		.804	Adjusted R-square
		246.255	قيمة F المحسوبة
		.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (11) وجود أثر ذي دلالة لأبعاد إدارة المعرفة في الاستجابة في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (246.255)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.807). مما يشير إلى أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (80.7%) من الاستجابة في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم المعرفة وتخزينها، مشاركة المعرفة ونشرها، تطبيق المعرفة) في الاستجابة في البنوك، إذ كانت قيم (ت) لكل بعد من الأبعاد المذكورة على التوالي (9.231، 2.198، 3.404، 3.740)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.000، 0.029، 0.001، 0.000) لكل منها، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لكل منها في الجودة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في كفاءة العمليات الداخلية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول (12) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية في البنوك.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Unstandardized المعاملات غير النمطية	المتغيرات
.001	3.430	.646	(Constant)
.000	5.726	.362	توليد المعرفة واكتسابها.
.037	2.100	.177	تنظيم المعرفة وتخزينها.
.005	2.861	.243	مشاركة المعرفة ونشرها.
.000	4.700	.375	تطبيق المعرفة.
		.871	قيمة R
		.759	قيمة R-square
		.755	Adjusted R-square
		184.858	قيمة F المحسوبة
		.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (12) وجود أثر ذي دلالة لأبعاد إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (184.858)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.759). مما يشير إلى أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (75.9%) من كفاءة العمليات الداخلية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم المعرفة وتخزينها، مشاركة المعرفة ونشرها، تطبيق المعرفة) في كفاءة العمليات الداخلية في البنوك، إذ كانت قيم (T) لكل بعد من الأبعاد المذكورة على التوالي (5.726، 2.100، 2.861، 4.700)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.000، 0.037، 0.005، 0.000). لكل منها، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لكل منها في كفاءة العمليات الداخلية.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في الإبداع والابتكار في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول (13) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد إدارة المعرفة والإبداع والابتكار في البنوك.

المتغيرات	Unstandardized المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
(Constant)	.622	5.026	.000
توليد المعرفة واكتسابها	.480	11.554	.000
تنظيم المعرفة وتخزينها	.159	2.881	.004
مشاركة المعرفة ونشرها	.200	3.578	.000
تطبيق المعرفة	.305	5.826	.000
قيمة R	.936		
قيمة R-square	.875		
Adjusted R-square	.873		
قيمة F المحسوبة	412.244		
مستوى دلالة اختبار F	.000		

يتضح من الجدول (13) وجود أثر ذي دلالة لأبعاد إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (412.244)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.875). مما يشير إلى أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (87.5%) من الإبداع والابتكار في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم المعرفة وتخزينها، مشاركة المعرفة ونشرها، تطبيق المعرفة) في الإبداع والابتكار في البنوك، إذ كانت قيم (ت) لكل بعد من الأبعاد المذكورة على التوالي (11.554، 2.881، 3.578، 5.826)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.000، 0.004، 0.000، 0.000) لكل منها، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لكل منها في الإبداع والابتكار في البنوك.

مناقشة النتائج

جاءت هذه الدراسة لبحث تأثير أبعاد إدارة المعرفة في أبعاد الميزة التنافسية في البنوك، من وجهة نظر العاملين فيها، وقد توصلت إلى نتائج عدة منها:

- تبين أن درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة في البنوك، من وجهة نظر الموظفين كبيرة، وأن بُعد تنظيم المعرفة وتخزينها، قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، تلاه- في ذلك- بعد مشاركة المعرفة ونشرها، ومن ثمّ، بُعد تطبيق المعرفة، وأخيراً بعد توليد المعرفة واكتسابها، وبوجه عام فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.7466- 3.8358) أي بدرجة تقدير كبيرة، وهذا يدلّ على وجود اهتمام وتوجه لدى إدارات هذه البنوك نحو تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها، وحرصهم على توظيفها في إدارة أعمال البنك بصفتها من المداخل الإدارية الحديثة، ومساهمتها في بناء هياكل تنظيمية مرنة لتسهيل إجراءات العمل، ناهيك عن اسهامها في مشاركة العاملين بدرجة اكبر في اتخاذ القرارات.

كما يمكن تفسير ذلك من خلال ادراك هذه الإدارات لأهمية الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات الحديثة لتسهم هذه الأنظمة في تنظيم المعارف المتاحة وتخزينها، ناهيك عن دورها في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية وكل ذلك بهدف ضمان جودة مخرجاتها، وضمان انجاز المهمات في وقت أسرع وكلفة أقل، واتاحة الفرصة امام الموظفين للرجوع الى هذه المعارف والمعلومات بسرعة ويسر، كما أن مشاركة المعرفة ونشرها قد تسهم في تحسين أداء الموظفين من خلال اتاحتها لفرصة تبادل الخبرات واطلاعهم على كل جديد في مجال عملهم، وتنمية العمل التشاركي والعمل كفريق وشيوع ثقافة العمل بمبدأ بتقويض الصلاحيات بدرجة أكبر، وتدفع باتجاه الحد من الاجراءات المعقدة لانجاز المهمات، ناهيك عما تنتجه عملية تطبيق المعرفة للبنوك في تسبير المعاملات البنكية بسهولة وبطريقة أكثر نظامية، كما أن عمليات توليد المعرفة واكتسابها تتيح للبنوك التعرف على أساليب عمل جديدة، وابتكار أفكار إبداعية ترفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الكساسبة (Al-Kasasbeh, 2015) التي بينت أن مستوى تقييم العاملين لدرجة توافر أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك كان مرتفعاً، واتفقت كذلك مع دراسة الغنيم (Al-Ghoneim, 2013) التي بينت أن مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة القصيم كان مرتفعاً، واتفقت مع دراسة كل من البوريني وآخرون (Bourini et al, 2013) التي أظهرت أن ممارسة أنشطة إدارة المعرفة بجميع ابعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، من قبل البنوك الأردنية كانت كبيرة، كما اتفقت مع نتائج دراسة عبد المالك (Abdul Malik, 2012) التي توصلت الى أن تطبيق إدارة المعرفة في شركة النجمة للاتصالات في الجزائر من وجهة نظر الموظفين كانت بتقدير موافق، في حين اختلفت مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة الحروب (Al-Hroub, 2013) التي كشفت أن تصورات العاملين في شركة البوتاس العربية لأبعاد ادارة المعرفة كان متوسطاً.

- تبين أن درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك، من وجهة نظر الموظفين كبيرة، وأن بُعد كفاءة العمليات الداخلية كأحد أبعاد الميزة التنافسية قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، تلاه - في ذلك - بُعد الإبداع والابتكار، ومن ثم جاء بعد الاستجابة، وأخيراً بُعد الجودة، وبوجه عام تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (3.6702 و 3.7151)، أي بدرجة تقدير كبيرة لجميع المجالات، وقد يكون سبب هذا الارتفاع في درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك الفلسطينية متمثلاً بالزيادة المضطربة في القطاع المصرفي، والاستثمار فيه من قبل رجال الأعمال بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية بالرغم من ضعف الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، وعلى مستوى دخل الفرد بشكل خاص، مما حدا بالادارات العليا لهذه البنوك للتوجه نحو تقديم خدمات متميزة بهدف استقطاب المزيد من العملاء من خلال التركيز على جودة الخدمة، والتكيف مع حاجات العملاء، والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات في الأسواق والاستجابة السريعة لها، وذلك بتنوع الخدمات المقدمة والالتزام بتقديمها في الوقت والمكان المناسبين، وكل ذلك بهدف البقاء والاستمرار.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحروب (Al-Hroub, 2013) التي كشفت أن تصورات العاملين في شركة البوتاس العربية لأبعاد الميزة التنافسية كان مرتفعاً، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة عبد المالك (Abdul Malik, 2012) التي أظهرت أن درجة توافر القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات نجمه في الجزائر كانت مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة جوبر (Jobar, 2012) التي أظهرت أن البنوك العمومية في الجزائر تمتلك موقعا تنافسيا داخل القطاع المصرفي لا يستهان به ذلك بفضل دعم الدولة لهذه البنوك من خلال المشاريع الكبيرة التي تسندها إليها.

- تبين وجود علاقة موجبة وقوية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وأبعاد الميزة التنافسية في البنوك (الجودة، الاستجابة، كفاءة العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار)، وتؤكد هذه النتيجة ترابط المفهومين وتكاملهما في بناء مؤسسات القطاع المصرفي، وأهمية كل منهما للآخر لاحداث التطور المنشود في البنوك، ذلك بفعل التطور الذي شهده مفهوم الميزة التنافسية بحيث أصبح يشمل التنافس على الأصول غير الملموسة بعد أن كان يقتصر على الأصول الملموسة وتحولت كذلك من المنتجات المادية الملموسة الى منتجات معرفية وتقنية، كما أن تقارب الأسواق وتسارع التطور التكنولوجي، وتوفر تقنيات الاعلام والاتصال أفرز قواعد جديدة للتنافسية بين البنوك مما استوجب توظيف منحنى إدارة المعرفة لمواكبة ذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بعلي (Ba'li, 2016) من وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية أكبر للبنك، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة الكساسبة (Al-Kasasbeh, 2015) التي بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة في ثقافة التميز في البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك، واتفقت مع نتائج دراسة (Kangogo & Gachunga, 2015) التي بينت وجود علاقة موجبة وقوية بين إدارة المعرفة وتعزيز تقديم الخدمات في البنوك التجارية في كينيا، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة

عبد المالك (Abdul Malik, 2012) التي بينت وجود علاقة قوية وطردية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في شركة الاتصالات نجمة في الجزائر، ونتائج دراسة داسي (Dasy, 2012) التي بينت وجود علاقة دالة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك الحكومية السورية، ومع نتائج دراسة صويص وآخرون (Sweiss, et al, 2011) التي بينت وجود علاقة قوية بين درجة إدارة المعرفة والميزة التنافسية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية.

- تبين وجود أثر ذي دلالة احصائية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في الجودة في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، وهذا فيه تأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في البنوك في ضمان جودة الخدمات التي يقدمها البنك للعملاء، كما وأن عملية ضمان الجودة عادة ما تكون ذات صلة بدرجة التزام البنك بتطبيق الانظمة الحديثة، وتحقيق متطلبات العملاء بنسبة أخطاء تكاد تكون معدومة، إضافة الى التزامها بالتعليمات والانظمة الصادرة عن سلطة النقد، وجل هذه الأمور تتيحها إدارة المعرفة وتسهل إجراءاتها ذلك من خلال تنظيم المعرفة وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها، إذ ان الجودة كأحد ابعاد الميزة التنافسية يحكمها عدة أمور لعل من أهمها البعد الاجتماعي المرتبط بتحفيز العاملين، وارضاء العملاء من خلال التعرف الى احتياجاتهم الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات والبحوث المرتبطة بالمستهلك وتقديم خدمات مناسبة لغباته واحتياجاته المتنوعة إضافة الى قياس درجة رضاه عن مستوى جودة الخدمات التي يتلقاها.

كما أن مفهوم الجودة يركز على الموارد والكفاءات البشرية التي تعد مسؤولة عن خلق قيمة تؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية، وتعد عاملا حاسما في تطويرها، ذلك كله يتم في ظل عالم يتسم بسهولة تبادل المعلومات والموارد المعرفية والتكنولوجية ما بين البنوك بسهولة بخلاف عنصر وحيد لا يمكن تبادله وهو الذي يفرض قوة الترجيح لصالح البنك المتمثل بالكفاءات البشرية، فهو الذي يخلق قيمة مضافة، وهذا كله يستدعي قيام إدارات البنوك التوجه نحو خلق وإنتاج معارف جديدة تواكب الحالة السابقة، وتنظيمها وتخزينها بأنظمة خبيرة يمكن لهذا الكادر الرجوع اليها واستخراها وقت الحاجة ببسر وسهولة، وتبادلها ومشاركتها تأسيسا لعملية تطبيقها في أعمالهم لتحقيق هذه القيمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخموس (Al-Khmus, 2014) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، كما اتفقت مع دراسة جوير (Jobar, 2012) التي كشفت وجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة وبين تقديم خدمات ذات جودة أعلى في البنوك العمومية الجزائرية، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة داسي (Dasy, 2012) التي أظهرت وجود ضعف في الجودة في المصارف الحكومية السورية.

- تبين وجود أثر ذي دلالة احصائية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في الاستجابة في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، وقد يكون سبب ذلك متمثلا بأن بعد الاستجابة بصفته أحد أبعاد الميزة التنافسية يتعلق في بدرجة حرص البنك على تحديد الوقت الذي يستغرقه اثناء تادية الخدمة، وضمان أن لا يكون طويلا، إضافة الى استجابة

الموظفين بسرعة فائقة على استفسارات العملاء، والتزامهم بالمواعيد المحددة في انجاز الاعمال الموكلة بهم، وكل هذا تيسره وتساعد في تحقيقه إدارة المعرفة؛ فتنظيم البيانات والمعلومات وتخزينها على أنظمة خبيرة ومتطورة تمكن الموظفين من الرجوع إليها بسرعة، وبطريقة منظمة مما يساعد في الإجابة على الاستفسارات التي يطرحها الزبائن، وتادية المهام بسرعة أكبر واتقان أعلى، كما أن انتاج المعرفة واكتسابها ومشاركتها تسهم في تجدد المعارف التي يمتلكها البنك وموظفيه، وتعمل على تغيير أساليب العمل، واتباع وتطبيق الحديث منها الامر الذي يتيح للبنك وموظفيه فرصة الاستجابة السريعة لطلبات العملاء وتحقيق رغباتهم المتنوعة، ومراعاة اهتماماتهم ومصالحهم لضمان استمراريتهم في التعامل مع البنك.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كانجوجو وكاشونجا (Kangogo & Gachunga, 2015) التي بينت أن اكتساب ومشاركتها تعزز الخدمات في القطاع المصرفي التجاري في كينيا، واتفقت أيضا مع نتائج دراسة المطيري (AI-Mutairi, 2012) التي كشفت وجود أثر لجميع محاور الابداع على الميزة التنافسية (الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية، في حين اختلفت مع نتائج دراسة داسي (Dasy, 2012) التي بينت أن سرعة الاستجابة لطلبات العملاء بالنسبة للمصارف الحكومية السورية كانت بمستوى متوسط.

- تبين وجود أثر ذي دلالة احصائية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، وقد يكون سبب ذلك متمثلا بأن إدارة المعرفة باعدها المختلفة تدفع باتجاه تحسين وتطوير إجراءات العمل الداخلية من خلال اسهامها في استغلال الإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية مما يؤدي الى تقليل التكلفة دون التأثير في جودة الخدمات المقدمة للعميل وزيادة الربحية للبنك، وعمليات إدارة المعرفة لا بد لها وأن تدفع باتجاه تحقيق الكفاء الإنتاجية والمالية والتنظيمية من خلال مساهمتها في حسن استغلال وإدارة الموارد المتاحة وضمان توزيع الأدوار والصلاحيات بما يتناسب وكفاءة الموظفين وقدراتهم، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جوبر (Jobar, 2012) التي بينت وجود علاقة دالة وقوية ما بين إدارة المعرفة وكفاءة عمليات البنوك العمومية الجزائرية.

- تبين وجود أثر ذي دلالة احصائية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في الابداع والابتكار في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، وقد يكون سبب ذلك متمثلا بأن بعد الابداع والابتكار بصفته أحد أبعاد الميزة التنافسية يعد من أهم موارد المؤسسة، وأحد أهم مخرجات رأسمالها المعرفي، وعليه لا بد من أن تترجم أفكار العاملين الى أساليب عمل تتيح للبنك فرصة التفرد والتميز في الخدمات المقدمة للعملاء وهذا الأمر لا يمكن الدفع باتجاهه إلا من خلال ترسيخ ونشر ثقافة عمليات إدارة المعرفة، فتشجيع الأفكار المتميزة، وتوفير بيئة فيها مساحة للحرية والتشاركية في الأفكار لا بد وأن تدفع الموظفين على انتاج معارف جديدة واكتساب أخرى، ويسعون جاهدين الى توظيفها، ويدفع باتجاه تقديم خدمات عصرية تتناسب وحدة التنافس السائدة من خلال التوظيف والاستخدام المبكر للأفكار المتميزة وتجسيدها على شكل خدمة تتميز عن باقي الخدمات المصرفية الأخرى. وتختلف هذه النتيجة مع

ما توصلت اليه دراسة جوبر (Jobar, 2012) التي كشفت أن ادارة المعرفة في البنوك العمومية في الجزائر لا تساهم في زيادة الابداع لدى الموظفين.

الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بعد النظر في عدة محددات منها المصطلحات والمفاهيم المستخدمة فيها، وتعريفاتها التي أفصح عنها الباحث في متن البحث، اضافة الى الاجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة كطريقة اختيار مفرداتها (طريقة اختيار العينة)، ودرجة تمثيلها لمجتمع البحث المقصود، اضافة الى الادوات التي وظفت في عملية جمع البيانات، واجراءات تطويرها، ودرجات صدقها وثباتها، ناهيك عن أهمية النظر في الاساليب الاحصائية التي وظفها الباحث لتحليل البيانات، وقوة ودقة الاختبارات الاحصائية التي استخدمت.

ويمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث بالآتي

1. تهتم البنوك الفلسطينية بتوظيف أبعاد إدارة المعرفة، اضافة إلى أنها تمتلك ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار والنمو.
2. هناك ترابط وثيق وتكامل بين مفهومي ادارة المعرفة والميزة التنافسية في بناء مؤسسات القطاع المصرفي، وأن كل منهما يلزم الآخر لإحداث التطور المنشود في البنوك.
3. تلعب إدارة المعرفة في البنوك دوراً هاماً في ضمان جودة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها، كما انها تسهم في سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، كما تدفع إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة تحسين وتطوير إجراءات العمل الداخلية من خلال اسهامها في استغلال الإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية مما يؤدي الى تقليل التكلفة دون التأثير في جودة الخدمات المقدمة للعميل، كما انها قد تتيح للبنك فرصة التفرد والتميز في الخدمات المقدمة للعملاء من خلال ترسيخ ونشر ثقافة عمليات إدارة المعرفة؛ كتشجيع الأفكار المتميزة، وتوفير بيئة فيها مساحة للحرية والتشاركية في الأفكار تدفع الموظفين باتجاه انتاج معارف جديدة وتوظيفها في العمل،

كما يمكن للباحث في ضوء الاستنتاجات السابقة تقديم عدة توصيات هي

- ضرورة اهتمام البنوك بعمليات إدارة المعرفة بكل أبعادها لدورها الهام في تنظيم إجراءات العمل وتطويره من خلال انتاج المعارف واكتسابها وصولاً الى توظيف المناسب منها.
- تعزيز وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بتطوير جودة الخدمات المصرفية في البنوك وصولاً الى ضمان تحقيق ميزة تنافسية أكبر.
- أن تسعى البنوك جاهدة الى توظيف نظم إدارية حديثة تواكب متطلبات العصر والتي تتيح لها إمكانية تقديم خدمات منافسة والاهتمام بجميع الإجراءات التي تحقق للبنك ميزة تنافسية في كل الأبعاد.

- أن تدرك البنوك الفلسطينية أهمية إدارة المعرفة كمصدر رئيس من مصادر الميزة التنافسية الحديثة، والسعي نحو توظيفها لتحقيق ميزة تنافسية للبنوك بدرجة أكبر.
- أن تتجه البنوك الى الاستثمار في المجالات التنافسية الجديدة التي أفرزتها العولمة، والثورة المعرفية والتكنولوجية كبديل، وليس كتجريب للمجالات التقليدية.
- إضافة الى التوصيات السابقة يقدم الباحث عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن اجراءها لتسهم في زيادة تبيان العلاقة بين نموذج ادارة المعرفة والميزة التنافسية، وتأثير ادارة المعرفة في أبعاد الميزة التنافسية وهي:
- اجراء دراسة تتعلق بآليات وطرق توجيه إدارة المعرفة في خدمة الميزة التنافسية في المنظمات المختلفة.
- اجراء دراسة لفحص تأثير ادارة المعرفة بالأدوات التكنولوجية والوسائل الالكترونية في الميزة التنافسية للمنظمات بما فيها البنوك.

References (Arabic & English)

- Abdul Malik, B. (2012). *Knowledge Management as an input to strengthen competitive advantage in the economic institution: a field study on An-Najma Telecom Company*. (Unpublished Master Dissertation), University of Mentouri, Algeria.
- Abu Bakr, M. (2006). *Human Resources: An entrance to achieve competitive advantage*. Ad Daar Al-Jami'ya, Alexandria.
- Abu Qurain, A. (2013). *The relation of knowledge management and the quality of banking services*. (Unpublished Master Dissertation), Sudan University of Science and Technology, Khartoum.
- Ali, A. (2000). *Production and Operations Management Quantitative entrance*. Dar Wael for Publishing and Distribution, Aman.
- Al-Ali, A. & Quendeilji, A. & Omari, G. (2009). *Entrance to knowledge management*. Dar Almaseera for Publishing and Distribution, Amman.
- Ba'li, H. (2016). *The Role of Information Technology supporting knowledge management in creating a competitive advantage, a case*

- study: a sample of the banks operating in Annaba Province.* (Unpublished Doctoral dissertation), University of Mohamed Khaider, Biskra, Algeria.
- Basrdah, H. (2010). *The Impact of Knowledge Management in achieving competitive advantage: a field studies in the mobile phone organizations in the Republic of Yemen; Aden.* (Unpublished Master Dissertation), University of Aden, Yemen.
 - Bourini, F., Khawaldeh, K., & Al-Qudah, S. (2013). The Role of knowledge management in banks sector (Analytical Study- Jordan). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(3).
 - Bouthillier, F. & Shearer, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information Research*, 8(1).
 - Dasy, W. (2012). The Role of Knowledge Management in achieving competitive advantage, applied study in Syrian government banks. *Al-Baheth Journal*, (11).
 - Falaq, M. (2010). *Knowledge management processes and Effect on Achieving Competitive Advantages case study: Jordan Telecom Group.* The fourth International Forum on competition and strategies of industrial enterprises outside the hydrocarbon sector in the Arab countries, Algeria.
 - Al-Ghoneim, S. (2013). *Knowledge Management Processes and their relationship to the development of the level of performance from the standpoint of the staff of Al-Qassim Region.* (Unpublished Master Dissertation), Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
 - Glykas, M. (2013). *Business Process Management: Theory and Applications.* Springer Dordrecht Heidelberg, London & New York.

- Halawi, L. Aronson, J. & McCarthy, R. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75-86.
- Hlupic, V. Pouloudi, A. & Rzevski, G. (2002). Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: Hard, Soft, and Abstract, Issues. *Knowledge and Process Management*, 9(2).
- Al-Hroub, J. (2013). *Impact of Knowledge Management upon achieving competitive advantage: the application on the Arab Potas Company. (Unpublished Master Dissertation)*, University of Azhari leader, Sudan.
- Jeldah, S. (2009). *Commercial Banks and Banking Marketing*. Dar Osama Publishing, Amman.
- Jobar, M. (2012). *Knowledge Management and its role in achieving competitive advantage for banking institutions: a case study in the Algerian banking sector. (Unpublished Master Dissertation)*, Ammar Tljugi University, Al-Aghwat, Algeria.
- Kamyia, M. Ntayi, J. & Ahiauzu, A. (2010). Knowledge management and competitive advantage: The interaction effect of market orientation, African. *Journal of Business Management*, 4(14).
- Kangogo, F. & Gachunga, H. (2015). Influence of knowledge management practices on enhancing service delivery in the banking sector in Kenya: a case of commercial Banks in Kenya. *The strategic Journals of business & change management*, 2(84).
- Al Karaki, W. (2010). *Impact of Bank Services Quality on the Achievement of Competitive Advantage in Palestine in the Point of View of Administration and Customers. (Unpublished Master Dissertation)*, Hebron University, Palestine.
- Karmali, S. (2005). *Knowledge Management: a practical entrance*. Translated by: Haitham Ali Hijazi, Al Ahlia for Publishing & Distribution, Amman, Jordan.

- Al-Kasasbeh, W. (2015). The Impact of knowledge management in developing a culture of excellence: An empirical study of the commercial banks operating in the in the city of Tabuk. *Dirasat; Management science*, 42(2), 531-551.
- Al-Khmus, N. (2014). *The Quality of Banking Services as a variable mediator in the relationship between excellence in banking operations management and competitive advantage in the Jordanian Islamic banks*. (Unpublished Master Dissertation), University of the Middle East, Jordan.
- Kubaisi, S. (2005). *Knowledge management*. Arab Administrative Development Organization, Cairo.
- Malkawi, I. (2007). *Knowledge Management: practices and concepts*. Alwarraq Foundation for Publishing and Distribution, Amman.
- Matar, A. (2007). *Knowledge and Information Managemen*. Dar kunooz of scientific knowledge for Publishing and Distribution, Amman.
- Mohsen, A. & Al-Najjar, S. (2004). *Production and Operations Management*. Dar Wael for printing and publishing, Amman, Jordan.
- Al-Mudallal, A. (2012). *Knowledge Management in the Palestinian government institutions and their impact on the level of performance*. (Unpublished Master Dissertation), the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Mustafa, A. (2001). *Global Marketing*. Dar Al-Marikh, Riyadh.
- Mustafa, Y. (2005). *Educational Management: new entries for a new world*. Dar al-Fikr al-Arabi, Cairo.
- Al-Mutairi, f. (2012). *The Impact of Innovation Orientation on Achieving Competitive Advantage: An Applied Study in Kuwaiti Commercial Banks*. (Unpublished Master dissertation), Middle East University.

- Najem, A. (2008). *Knowledge Management: Concepts, strategies and operations*. Dar Warraq for Publishing and Distribution, Amman.
- Nanda, S. (2016). The role of knowledge management in Indian banking sector. *International Journal of Research in Business Management*, 4(7).
- Nnabuife, E. Onwuka, E. & Ojukwu, H. (2015). Knowledge management and organizational performance in selected commercial banks in Awka. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(8).
- Nuri, H. (2011). The impact of knowledge management processes in the development of distinctive capabilities. *Journal of Diyala University for humanity Research*, Iraq, (48).
- Odeh, S. (2011). *The Role of the Banking Sector in the development of the Palestinian economy*. A worksheet; the Palestinian Monetary Authority.
- Al-Otaibi, Y. (2007). *Knowledge management and its applicability in Saudi Arabia universities: An Empirical Study on the Umm Al Qura University*. (Unpublished Doctoral dissertation), Umm Al Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Qahtani, S. (2009). *Knowledge Management and its applications in Saudi public sector: hope and reality*. A paper presented to the International Conference on Administrative Development – towards an outstanding performance in the government sector, Institute of Public Administration, Riyadh.
- Rahimli, A. (2012). Knowledge Management and Competitive Advantage. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37-43.
- Rasoulinezhad, E. (2011). Measuring the role of knowledge management processes in the commercial banks of Iran. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(4).

- Romi, S. (2016). *Knowledge Management and its Relationship with Competitive Feature of Working Banks in Hebron*. (Unpublished Master Dissertation), Hebron University, Palestine.
- Salim, A. (2010). *The Competitive Strategic Management in Modern Organizations*. Al-Maktab al-Jamei al-Hadith, Alexandria.
- Shang, M. & Chang, Sh. (2013). Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings. *Management decision*, 51(3), 461-478.
- Al-Sheikh, F. & Badr, F. (2004). The Relationship between information systems and competitive advantage in the Jordanian Pharmaceutical Sector System. *Journal of Public Administration*, 44(3).
- Shurafa, S. (2005). *The role of knowledge management and information technology in achieving competitive advantages in operating banks in Gaza Strip*. (Unpublished Master dissertation), Gaza Islamic University, Gaza.
- Al-Silmi, Ali. (2001). *Strategic Human Resources Management*. Daar Qiba'a for printing and publishing, Cairo.
- Simlali, Y. & Saidi, W. (2005). *Toward the strategic management of knowledge and competitive advantage of the Foundation*. International Forum: Knowledge; the new substrate and the challenge of competitive enterprises and economies, conceptual framework for the economy and the conduct of knowledge, the University of Mohammed Khaidar- Biskra, Algeria.
- Sweiss, R. Fallag, M. Boukjana, J. & Abu Hammad, A. (2011). Knowledge Management Processes and their impact in achieving competitive advantage, a case study of Jordan Telecom Group (Orange). *Jordan Journal of Business Management*, 7(4).

- Teiti, K. (2010). *Knowledge Management - the challenges, techniques and solutions*. Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Yassin, G. (2007). *Knowledge Management, concepts, systems and technologies*. Dar Almanahij for publication, Jordan.