



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان:

إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

Knowledge Management and its Relationship with Competitive Feature of Working Banks in Hebron

إعداد الباحثة

سهاد محمد إسماعيل رومي

إشراف:

د. يوسف أبو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

من جامعة الخليل

الخليل - فلسطين

2015 - 2016م



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل

اسم الطالبة: سهاد محمد إسماعيل رومي

الرقم الجامعي: 21019048

المشرف: د. يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 30 / 6 / 2016 . من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوقيعهم

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف أبو فارة
2. ممتحناً داخلياً: د. محمد " محمد حافظ" الجعبري
3. ممتحناً خارجياً: د. ناصر " محمد سعود" جرادات

الخليل - فلسطين

1437هـ - 2016 م

الإهداء

✉ الى من جرع الكأس فارغا ليسقيني كل العطاء والحب

✉ الى القلب الكبير (والدي العزيز).

✉ الى من حصد الاشواك عن دربي ليفتح لي طريق العلم

✉ الى القلب الناصع بالبياض (والدتي

الحبيبة).

✉ الى منبع الحب وكل الحنان

✉ الى رمز السعادة وبلسم الشفاء

✉ الى مصدر سعادتني وكل حياتي (زوجي

الغالي).

✉ الى نصفي الاخر

✉ الى توأم روحي

✉ الى القلوب الطاهرة الرقيقة

✉ الى رياحين حياتي (اخوتي واخواتي).

✉ الى النفوس المعطاءة البريئة

✉ الى من هم زينة الحياة الدنيا

✉ الى ابنائي وفلذات كبدي (قصي وليث).

✉ الى اعلی ما في الوجود

شكر وتقدير

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك، ولا يطيب النهار الا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات الا بذكرك، ولا تطيب الاخرة الا بعفوك ورضاك، ولا تطيب الجنة الى برؤية وجهك الكريم جل جلالك، فالشكر والحمد دائماً وابداً لله العزيز القدير.

" كن عالماً. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

في مثل هذه المواقف هناك اشخاص واجب علينا شكرهم، وأخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا، وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا، إلى كافة الأساتذة الكرام في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف يوسف ابو فارة، والدكتور محمد الجعبري والدكتور سمير ابو زنيدي لمساعدتهم لي على الدوام، كما واتوجه بعظيم الشكر للدكتور ناصر جرادات، الذي لم يبخل بمساعدتي في هذا البحث ابداً، فجزاه الله كل خير فله مني كل التقدير والاحترام..

وكذلك أشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لي العون، ومد يد المساعدة وزودني بالمعلومات والأفكار اللازمة لإتمام هذا البحث دون ان يشعروا بدورهم بذلك فلهم مني كل الشكر.

واخيراً كل الشكر والتقدير مع عظيم المحبة والامتنان لأختي ورفيقة دربي الغالية سهير رومي، لوقوفها جنبي دائماً، ولمساعدتها اللامحدودة لإتمامي هذا البحث، فجزاها الله كل الخير، واعطاها بقدر نواياها خيراً في كل امور حياتها.

ملخص

عنوان الدراسة: إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واعتمدت عينة المسح الشامل، كما واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبانة على كافة مجتمع الدراسة والذي شمل كل الموظفين الاداريين العاملين في البنوك في مدينة الخليل، والبالغ عددهم (74) موظفاً في (10) بنوك مرخصة ومسجلة لدى سلطة النقد الفلسطينية حتى العام (2015)، حيث تكون مجتمع الدراسة من الاداريين الذين يحملون المسميات الإدارية الآتية (مدير نائب مدير، رئيس دائرة، مدير فرع، رئيس قسم، موظف إداري).

ولقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج واهمها:

- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة (بكافة مجالاتها) والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل عند مستوى $(\alpha=0.05)$.
- لقد اظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود دائرة او قسم خاص بإدارة المعرفة في البنوك العاملة في مدينة الخليل، الا ان هذه البنوك تهتم بتطبيقها داخلياً.
- اظهرت النتائج بان البنك الإسلامي العربي - فرع راس الجورة هو اكثر البنوك في مدينة الخليل التي تحقق ميزة تنافسية عالية من خلال تطبيقه واهتمامه بإدارة المعرفة في البنك.

ولقد اوصت الباحثة من خلال هذه الدراسة بجملة من التوصيات اهمها جاء على النحو الآتي:

- من الضروري ان يعطي المسؤولين في البنوك اهمية كبرى لإدارة المعرفة في البنوك والعمل على انشاء وحدة متخصصة او قسم خاص لها داخل البنك.
- ضرورة الاهتمام بكل دعائم المعرفة وعملياتها والعمل على تفعيلها بشكل يخدم البنك ويدعم قدرته التنافسية في السوق.
- ضرورة ان تعي البنوك المعرفة المتوافرة لديها والعمل على ايجاد وتوليد المعرفة التي تحتاج اليها وذلك للحصول على خزينة منظمة وبناءة من المعرفة.

Abstract

Knowledge Management and its Relationship with Competitive Feature of Working Banks in Hebron

This study aims to identify the relationship between the knowledge management and the competitive feature of the banks operating in the city of Hebron. The analytical descriptive methodology was applied in this research. The research depended on the comprehensive survey, in addition to the questionnaire as a tool to collect the data. The questionnaire was distributed on the study sample that included all (74) administrative employees working in the (10) banks that are registered and licensed by the Palestinian Monetary Authority until 2015. The study sample included all administrative employees who hold the positions (director, vice director, head of department, head of branch, head of department, and administrative employee).

The study reached a group of results, most notably;

1. There are statistically significant relationship between knowledge management and competitive feature at the level of significance ($0.05 = \alpha$).
2. The results of the study showed no organizational unit or a special section for knowledge management within any bank at Hebron; however, these banks apply them internally.
3. The Arab Islamic Bank achieved the highest competitive advantages among competitors through adopting knowledge management.

The researcher offers a group of recommendations as follows:

1. It is vital to pay attention to officials in the banks with regards to knowledge management, and work to establish a specialized department for knowledge management.
2. It is a must to deepen understanding and awareness of knowledge management at bank, the issue which will increase the effective competitive advantage at banking market.
3. The bank shall be aware on how much knowledge they store, in addition to their efforts to establish & create the needed knowledge.

فهرس المحتويات

إجازة الرسالة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
الإهداء.....	ب.
شكر وتقدير.....	ت.
ملخص.....	ث.
ABSTRACT.....	ج.
فهرس المحتويات.....	ح.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة:.....	1
2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	3
3.1 أهداف الدراسة.....	4
4.1 أهمية الدراسة.....	4
5.1 متغيرات الدراسة:.....	5
6.1 فرضيات الدراسة:.....	6
7.1 نموذج الدراسة:.....	6
8.1 حدود الدراسة:.....	7
9.1 مصطلحات الدراسة:.....	7
10.1 خطة بناء الدراسة:.....	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	9
1.2 الإطار النظري.....	9
1.1.2 المبحث الاول: ادارة المعرفة	9
1.1.1.2 مقدمة:.....	9
2.1.1.2 المعرفة وتصنيفاتها:.....	9
1.2.1.1.2 انواع المعرفة:.....	10
2.2.1.1.2 إدارة المعرفة: تعريفها وطبيعتها.....	11
3.2.1.1.2 أسباب ظهور إدارة المعرفة.....	13
4.2.1.1.2 أهمية إدارة المعرفة.....	13
5.2.1.1.2 أهداف إدارة المعرفة.....	14
6.2.1.1.2 عناصر ادارة المعرفة.....	15
7.2.1.1.2 عمليات إدارة المعرفة.....	17
8.2.1.1.2 مراحل إدارة المعرفة.....	18
9.2.1.1.2 خصائص إدارة المعرفة في المصارف.....	19

22.....	10.2.1.1.2 مبررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة
23.....	10.2.1.1.2 تميز عمليات إدارة المعرفة عن باقي الإدارات الأخرى
23.....	2.1.2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية
23.....	1.2.1.2 مفهوم الميزة التنافسية
24.....	2.2.1.2 مصادر الميزة التنافسية
25.....	3.2.1.2 أهمية الميزة التنافسية:
25.....	4.2.1.2 خصائص الميزة التنافسية:
26.....	5.2.1.2 أساليب تحقيق الميزة التنافسية
27.....	6.2.1.2 آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري:
29.....	3.1.2 المبحث الثالث: المصارف في فلسطين
29.....	1.3.1.2 نبذة عن الجهاز المصرفي الفلسطيني:
29.....	2.3.1.2 تعريف الجهاز المصرفي:
30.....	3.3.1.2 المصارف في فلسطين:
31.....	4.3.1.2 البنوك العاملة في مدينة الخليل في فلسطين:
31.....	5.3.1.2 الخدمات التي تقدمها البنوك الفلسطينية:
32.....	2.2 الدراسات السابقة
32.....	1.2.2 الدراسات العربية
36.....	2.2.2 الدراسات الاجنبية:
38.....	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
38.....	1.3.2.2 أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:
38.....	2.3.2.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
39.....	3.3.2.2 أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:
39.....	4.3.2.2 ما يميز هذه الدراسة:
40.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
40.....	1.3 مقدمة
40.....	2.3 منهجية الدراسة:
41.....	3.3 مجتمع الدراسة:
42.....	4.3 عينة الدراسة
42.....	5.3 وصف عينة الدراسة
42.....	1.5.3 توزيع المبحوثين حسب الجنس
42.....	2.5.3 توزيع المبحوثين حسب العمر
43.....	3.5.3 توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي
43.....	4.5.3 توزيع المبحوثين حسب لتخصص العلمي

44	5.5.3 توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة في المصرف
44	6.5.3 توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي
45	6.3 اداة الدراسة
45	7.3 صدق أداة الدراسة:
49	8.3 ثبات أداة الدراسة:
50	الفصل الرابع: المعالجة الإحصائية
50	1.4 مقدمة
50	2.4 المعالجة الإحصائية:
50	3.4 تصحيح المقياس:
51	4.4 تحليل نتائج الدراسة
51	1.4.4 تحليل نتائج أسئلة الدراسة
55	2.4.4 فحص واختبار الفرضيات:
77	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
77	1.5 ملخص نتائج الدراسة:
78	2.5 التوصيات
80	المصادر والمراجع
80	المراجع العربية
82	المراجع الاجنبية:
82	المواقع الالكترونية:
83	الملاحق
90	فهرس الملاحق
91	فهرس الأشكال
92	فهرس الجداول

الاطار العام للدراسة

تستعرض الباحثة في هذا الفصل مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة، ثم خطة بناء الدراسة.

1.1 المقدمة:

تواجه دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم، يأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية الثالثة (ثورة المعلوماتية)، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة، والناجحة عن التقدم المتسارع في علوم الحاسوب وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وسرعة انتشار شبكة الإنترنت.

وقد ترتب على هذه الثورة تضاعف المعرفة العلمية على نطاق العالم في كل سنتين، بالإضافة إلى أن المعرفة لا تنمو بسرعة فقط؛ ولكن الفجوة الزمنية بين اكتشاف المعرفة وتطبيقها بدأت تتناقص بسرعة مذهلة (Thornburg, 1997: P11).

فمهدت ثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة، ذلك المجتمع الذي تتسابق فيه الدول وتتصارح حول تملك وحياسة أكبر قدر من المعارف والمعلومات، بعدما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار واتخاذ القرار وبذلك أصبحت المعلوماتية المحدد الرئيس الجديد لتوازنات القوى في النظام العالمي خلال القرن الحادي والعشرين والعامل الحاسم فيه، مما يعني أن القوة والسلطة أصبحتا مرتبطتين بالوصول إلى المعلومات والقدرة على استخدامها استخداماً مبتكراً.

ولعل من أبرز المفاهيم الحديثة التي انتشرت مؤخراً هو مفهوم " المعرفة "، وهو أرقى وأشمل من مفهوم "المعلومة"، حيث ان المعرفة هي بمثابة الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث والحقائق بوضوح أكبر وأوسع. وأصبحت المعرفة مصدر تميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها، حيث أصبح التعلم من أهم الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة في مواجهة التحديات المعاصرة.

وتُعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، 2010: ص54).

وقد أوضحت المعرفة في زمن العولمة السبيل لبلوغ الغايات الإنسانية الأخلاقية العليا وأصبحت بصورة متزايدة محركاً قوياً للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية، إذ بات مستقراً أنها عنصر جوهري من عناصر الإنتاج ومحدد أساسي للإنتاجية لاسيما في النشاطات الإنتاجية عالية القيمة المضافة، والتي تقوم بدرجة متزايدة على كثافة المعرفة والتقدم المتسارع فيها للتكنولوجيا المستخدمة، هذه النشاطات أصبحت اليوم معقل القدرة التنافسية على الصعيد العالمي وهي من ثم أحد المداخل الرئيسية للتنمية في الدول النامية. (فرجاني، 2002: ص4).

كما وغدت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، والمورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يُسهم استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية (العلي وآخرون، ٢٠٠٦: ص٢).

والمعرفة في المنظمة تعتبر ميزة تنافسية وعامل حاسم للابتكار ونشر وتبادل المعرفة في المؤسسة من خلال المعرفة ذاتها فالمعرفة هي المادة الخام التي تُدار وتصنع وتنتج في المنظمة، فقد أوضحت المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات والاتصالات واتساع رقعة العلاقات بين المجتمعات الإنسانية (حمود، 2010: ص58).

وقد تنامي دور المعرفة في نجاح العديد من المؤسسات مؤخراً، حيث أن المعرفة تمكنها من إعادة تحديد أهدافها وسياستها وهندسة عملياتها وتحقيق الميزة التنافسية فيها الأمر الذي أدى إلى تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موجوداً جوهرياً غير ملموس ولكنه محسوس ومقاس، ووضع تحديات أمام هذه المؤسسات للبحث في أفضل السبل لإدارتها بطريقة أكثر نظامية وفاعلية من أجل تشجيع عمليات إيجاد وتبادل المعرفة ونشرها وتطبيقها والتي تؤثر إيجاباً في تحسين الإنتاجية والتجديد والابتكار والكفاءة وتحسين أفضل العلاقات بين العاملين، ومن هذا المنطلق، فقد أصبحت المؤسسات معنية

بتقديم المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة حيث أكدت المنظمات والمؤتمرات والتقارير الدولية والإقليمية والمحلية على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها بطريقة فاعلة باعتبارها محكاً رئيساً يُحدد معايير تقدم المؤسسات. (اليحيوي، 2011: ص21).

ومن هنا برز مفهوم " إدارة المعرفة "، حيث يُعتبر العقل البشري والأفكار الخلاقة والابتكارية مصدراً رئيسياً للتفوق، واتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانيات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة ويقترن نجاح المنظمة بمدى قدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها ومدى قدرتها على خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تُلبّي الاحتياجات وتحقق الأهداف. (أبو بكر، 2006: ص14).

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تُركّز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات (داسي، 2012: ص26).

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، كما ينبغي أن تُركّز إدارة المنظمة على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق ما يعرف ب (مأسسة المعرفة)، ويجب التركيز على تنفيذ استراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية (أبو فارة وآخرون، 2008).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعتبر إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية فلقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة والصحة والإنتاج (حجازي، 2005: ص14)، حيث أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي منظمة أعمال تريد الاستمرار والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً والتوصل إلى عنصر تفوق وإبداع يُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الساعد وحريم، 2004: ص9).

ونظراً لأهمية ذلك كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على علاقة إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في قطاع المصارف العاملة في مدينة الخليل.

ومن خلال هذه الدراسة تسعى الباحثة إلى تحليل وكشف واقع إدارة المعرفة لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل، وكما تسعى الباحثة إلى التعرف على العلاقة بين واقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية في هذه البنوك.

ولتحويل المشكلة إلى ترجمة واقعية تعكس ما ورد ذكره فقد طُرحت التساؤلات الآتية:

- التساؤل الأول: ما واقع إدارة المعرفة لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل؟
- التساؤل الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية التي تحققها البنوك العاملة في مدينة الخليل؟
- التساؤل الثالث: ما العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟

3.1 أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في " التعرف على العلاقة بين ادارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل "، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي أهداف أخرى فرعية تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها تتمثل في:

- قياس الواقع الحالي لإدارة المعرفة في قطاع البنوك العاملة في مدينة الخليل.
- التعرف على واقع الميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل.
- تحليل العلاقة بين واقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل وإبراز دور إدارة المعرفة بشكل عام في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية.

4.1 أهمية الدراسة

نجد أن أهمية الدراسة تكمن في كونها تتناول موضوعاً مهماً وحيوياً وهو دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وهذا راجع لتزايد أهمية المعرفة ودورها في نجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ أن الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على ضرورة تخلي المؤسسات عن النماذج الكلاسيكية في الإدارة وتبني إدارة المعرفة باعتبارها أحدث نماذج الإدارة المثالية في المؤسسات المعاصرة التي تضمن الاستمرار والنجاح في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل الظروف المحيطة بها.

الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية كونها تُسلط الضوء بشكل علمي وموضوعي على إدارة المعرفة وأهميتها في قطاع البنوك في مدينة الخليل، والتي تُقدم خدمات مصرفية هائلة، ومتنوعة بهدف تسهيل التعاملات المالية على العملاء، كما وتبرز أهمية الدراسة العلمية في إمكانية استفادة البنوك العاملة في مدينة الخليل من نتائج هذه الدراسة، نظراً لأهميتها ودورها في تنمية الاقتصاد، ولكون البنوك أكثر القطاعات الاقتصادية التي تحتاج لتوفر مستمر من المعلومات والمعرفة في عملها لتعدد علاقاتها مع المحيط الخارجي، لذا فإنها بحاجة إلى نمط جديد في العمل المصرفي وإدارته في ظل المعطيات الجديدة لبيئة أعمال تركز على اقتصاد المعرفة، من خلال حث العاملين على تطوير وتنمية رأسماليها الفكري للوصول إلى أداء عالي ومتميز.

الأهمية العملية

تسعى هذه الدراسة لمعرفة الواقع الفعلي لتطبيق إدارة المعرفة في البنوك العاملة في مدينة الخليل ومعرفة مدى علاقتها في تحقيق ميزة تنافسية لهذه البنوك، وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة، وتأمل الباحثة بأن تُسفر هذه الدراسة عن رؤية أوضح عن كيفية استغلال ودعم وتطبيق إدارة المعرفة لدى البنوك في مدينة الخليل، بشكل يضمن لها تقدم وتنافس بشكل أقوى في سوق العمل.

5.1 متغيرات الدراسة:

أ. المتغير الرئيسي المستقل: إدارة المعرفة

ويتم التطرق إلى هذا المتغير من خلال عمليات إدارة المعرفة وهي كالآتي:

- توليد المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- تطبيق المعرفة

ب. المتغير الرئيسي المعتمد (التابع): الميزة التنافسية.

6.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة التي ناقشت موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية، فقد تم تحديد اعتماد فرضية رئيسية للبحث وهي:

• الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

وتنبثق من هذه الفرضية (4) فرضيات فرعية يمكن صياغتها على النحو الآتي:

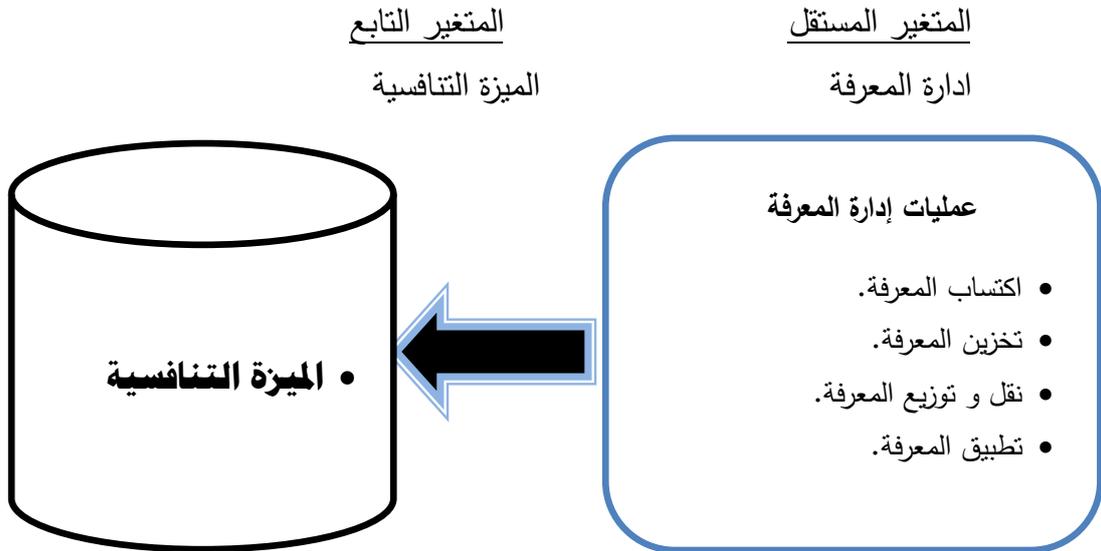
✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نقل وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

7.1 نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: (جُرد بواسطة الباحثة)

8.1 حدود الدراسة:

حُدِّدَت الدراسة بالحدود الرئيسية الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل، واشتملت على دراسة متغيرين أساسيين: المتغير الأول هو إدارة المعرفة (والتي تشتمل على عمليات إدارة المعرفة: تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها). أما المتغير الثاني فهو الميزة التنافسية.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الحالية على البنوك المرخصة والمسجلة والعاملة في مدينة الخليل وفقاً لتقارير سلطة النقد للعام (2015) وهي (بنك فلسطين، بنك القاهرة عمان، بنك الأردن، البنك الإسلامي العربي، البنك الإسلامي الفلسطيني، بنك القدس، البنك العربي، بنك الاستثمار الفلسطيني، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك الأهلي الأردني).

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2015 / 2016م).

الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على الأفراد العاملين من المديرين والموظفين الإداريين في البنوك العاملة في مدينة الخليل.

9.1 مصطلحات الدراسة:

▪ المعرفة (Knowledge)

هي عبارة عن " معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير " (ياسين، 2007: ص25).

▪ إدارة المعرفة (Knowledge Management).

هي تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة (الأكلبي، 2008: ص26).

▪ عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management Processes).

هي العمليات النظامية التي تقوم بها الإدارة لزيادة الحصيلة المعرفية التي تشمل التشخيص والاكساب والتوليد والتخزين والتطبيق والتوزيع لتصل المنظمة إلى تحقيق إدارة معرفية تنظيمية هادفة وناجحة. (البطانية، 2010: ص13).

▪ الميزة التنافسية (Competitive advantage)

هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (مرسي، 2006: ص41).

10.1 خطة بناء الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 المبحث الاول: ادارة المعرفة

1.1.1.2 مقدمة:

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتاج ثورة الاتصالات القائمة على الحاسوب والبرمجيات، وكذلك العولمة وزيادة حجم السوق، وزيادة حدة المنافسة التي أدت إلى تحقيق أهمية إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، حيث تعد إدارة المعرفة منحى جديد نسبياً، ويُعد هذا المنحى من أهم التوجهات التي أبرزت اهتمام تلك المؤسسات بالعنصر البشري سيما وأن إنشاء المعرفة ونشرها هي مهمة تحتاج إلى الجهد البشري بالدرجة الاولى والمباشرة.

2.1.1.2 المعرفة وتصنيفاتها:

ليست المعرفة بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني، فقد حظيت باهتمام الفلاسفة والمفكرين منذ العصور القديمة، ولكن المعرفة في إطار العلوم الاقتصادية والإدارية أصبحت موضوعاً حيويًا في العصر الحديث، عصر خلاصته أن المعرفة هي مفتاح النمو الاقتصادي وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية.

لقد اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم المعرفة وهذا شيء طبيعي، لأن كل واحد منهم ينظر إليها من زاوية معينة تتناسب مع اتجاهاته، مستنداً في ذلك على التعاريف اللغوية أو العملية التي تعكس وجهة النظر تلك، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن مفهوم المعرفة بحد ذاته يبدو مفهوماً شديد المطاطية لا يحتمل تعريفاً محدداً، وستعرض الباحثة فيما يلي بعض تلك التعاريف:

يرى " ياسين سعد غالب " أن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني، بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفعالية، ووفقاً لهذا المفهوم للمعرفة فإن المعلومات التي تمتلكها المنظمة في أنظمتها الداخلية والمهارات والقدرات العقلية

لدى عاملها تشكل مورداً قادراً على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما تمّ استخدامه وإدارته بشكل علمي ومنطقي (ياسين، 2002: ص24).

أمّا " باجات " فيرى أنّ المعرفة يتمّ ابتداعها أو إعادة بناؤها أو تغييرها من أجزاء من المعلومات ذات الصلة وغير ذات الصلة، إلى درجة أنّ المعلومات تتمتع بالتنوع الصحيح من الإشارات التي تكون مساعدة على تكوين المعرفة في ذهن المتلقي، وبذلك فإنّ المعرفة في نظر هذا الكاتب ليست بالشيء الثابت، بل هي متغيّرة سواءً في الأساليب والطرق أو في ما يمتلكه الأفراد من معلومات تنعكس على طريقة أداء الأنشطة التي يمارسونها بشكل واضح. ويصنف " باجات " المعرفة استناداً إلى أماكن تواجدها، إلى معرفة فردية تتعلق بكلّ ما يمتلكه الفرد من مهارات إبداعية وخبرات عملية، وإلى معرفة جماعية تتمثل في العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في أماكن العمل خاصّة وفي المجتمع عامّة وما ينتج عنها من سلوكيات نتيجة تفاعل قيم وثقافات تلك الجماعة، وأخيراً إلى المعرفة المنظمة التي تشمل العمليّات والأحكام والقواعد والعمل الروتيني ضمن المنظّمات (باجات، 2003: ص148).

وفي الحقيقة فإن الباحثة تتبنى التعريف الاتي للمعرفة، وهو خلاصة لعدة تعريفات وردت في العديد من كتب المعرفة، فالمعرفة هي: " تلك البيانات والمعلومات والأفكار والقدرات والاتجاهات ومجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق تاريخي محدّد، والتي تكون قادرة على توجيه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة ".

1.2.1.1.2 انواع المعرفة:

وهناك نوعان أساسيان للمعرفة وفقاً لما يراه الزيادات، وهما:

1. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة غير المكتوبة، والمخزونة في عقول الافراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وتكون ذات طابع شخصي، مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية، كونها مخترنة في عقل صاحب المعرفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق أن يقوم صاحبها بكتابتها وتسجيلها أو من خلال الحوار والنقاش (الزيادات، 2008: ص40).

2. **المعرفة الظاهرية:** هي المعرفة المكتوبة التي تحتويها المراجع، والكتب، والوثائق، والتقارير ووسائل تخزين المعلومات العلمية، وكذلك المعلومات المخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل، فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر

وهي قابلة للمشاركة، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، ومن ثم تخزينها واسترجاعها). (الزيادات، 2008: ص40).

2.2.1.1.2 إدارة المعرفة: تعريفها وطبيعتها

1.2.2.1.1.2 مقدمة:

تُعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تُعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية (الصاوي، 2007: ص43).

2.2.2.1.1.2 مدخل إلى إدارة المعرفة:

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب، وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم (العلي وآخرون، 2009: ص27).

وقد أشار(العلي وآخرون، 2009: ص29) إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي:

1. إعادة هندسة العملية الإدارية: "وهي إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، ويظهر التوافق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن الممارسات الفضلى والمقارنة المرجعية كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر ذلك في برمجيات المجموعات والتعاونيات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة، ونشرها داخل المنظمة، ولكل مستوياتها وفيما بين المنظمة والمنظمات الأخرى.
2. إدارة الشاملة الجودة: عرفت المنظمة العالمية للمقاييس إدارة الجودة الشاملة بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى" (ISO9004, 2000: P4).

3.2.2.1.1.2 تعريف إدارة المعرفة

أعطيت لإدارة المعرفة تعريفات عدة، لكنها لا تخرج فعلياً عن المعنى والمضمون الذي اجمع عليه جميع من قام بتعريفها ولكن بكلمات مختلفة، ونعرض بعض هذه التعريفات:

فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها: " القيام بالنشاطات المعينة باكتشاف المعرفة، والمحافظة عليها وتقاسمها وتطبيقها من أجل تعزيز تأثيرها على تحقيق الأهداف بطريقة أقل تكلفة.

(Fernandez et al, 2004).

كما وعرفت بأنها: "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة، والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي" (مطر، 2007: ص21).

وعرفت أيضاً بأنها: " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما، من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخبز كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والاداء التنظيمي" (الزيادات، 2008: ص55).

وعرفها الكبيسي بأنها: " كل جهد أو نشاط مخطط يسهم في تحقيق التواصل والتربط المباشر بين الاصول المعرفية والموجودات الذهنية والفكرية، سواء أكانت صريحة أو ضمنية من أجل تحويلها إلى نتائج وقيم مضافة" (الكبيسي، 2002: ص576).

وترى العلول بان إدارة المعرفة هي: " نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، في جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير، وكل ذلك يتم في إطار يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية" (العلول، 2011: ص60).

أو هي " الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها ". (المدلل، 2012: ص31)

3.2.1.1.2 أسباب ظهور إدارة المعرفة

هناك مجموعة من الأسباب التي شجعت على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها ومنها (الساعد وحريم، 2004: ص83):

- عولمة الاقتصاد حيث تتحرك المعلومات وتنتقل بسرعة الضوء.
- قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها وتحليلها.
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الاكتشافات الجديدة والتغييرات المتسارعة في شتى المجالات.
- تعقيدات السلع والخدمات.
- معظم الأعمال والنشاطات تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات لا بد من إدارتها بفعالية.

وهكذا من الضروري أن تدرك المنظمات أن إدارة المعرفة والعمليات الإبداعية هي الوسيلة للبقاء في مركز تنافسي قوي في ظل ظروف عمل قاسية صعبة وسريعة التغيير.

4.2.1.1.2 أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبهتجاً في تعامله مع المنظمة (الصاوي، 2007: ص32).

و تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي: (حمودة، 2005: ص37).

أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

- ب- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- ج- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- ز- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ي- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

5.2.1.1.2 أهداف إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن الأهداف: (الرقب، 2011: ص89)

- تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق للمنظمة اهدافها.
- القدرة على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.
- قدرة على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة للتطوير والتحسين.
- تهدف الى تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات والخدمات المتطورة.
- القدرة على تحقق قدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق القدرات الادارية والتنظيمية.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية
-
- توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية.
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.

6.2.1.1.2 عناصر ادارة المعرفة

تتمثل عناصر ادارة المعرفة فيما يلي:

1. **التعاون:** ويتم في هذا المستوى تحقيق اهداف المنظمة من خلال روح الفريق الذي يتميز الافراد فيه بمساعدة بعضهم البعض، فثقافة التعاون تؤدي الى خلق التفاعل، ورفع الروح المعنوية وتحسين الاتصال مما يساعد سريان المعلومات بين افراد وأقسام المنظمة وتبادلها، وينعكس ذلك ايجابياً على ايجاد المعرفة وبالتالي على تدعيم ادارة المعرفة بشكل عام (Lee & Choi, 2003: P178).
2. **الثقة:** هي مستوى متداخل مع مستوى التعاون، فالثقة تعني التعاون والتعاون يعني الثقة فكلاهما يؤدي الى الاخر (Lee & Choi, 2003: P179).
- والتقة تعني ايمان الافراد بقدرات بعضهم البعض على مستوى النوايا والسلوك، وزيادة حصيله معرفة الافراد هي نتائج لهذه الثقة حيث تعمل على تسهيل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للأفكار والمعلومات والبيانات والارقام مما يزيد في توطيد وتدعيم ادارة المعرفة.
3. **التعلم:** ويعني اكتساب المعرفة الجديدة لاستخدامها في اتخاذ القرارات والتأثير على الاخرين من قبل افراد قادرين ومستعدين على اكتسابها.

والتعلم عنصر مهم من عناصر ادارة المعرفة للمعلومات والبيانات التي يستخدمها الافراد بعد اكتسابها في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وغير ذلك من مجالات الادارة التي تعمل على انجاز وتيسير العمل في المنظمة (Lee & Choi, 2003: P181).

4. **اللامركزية:** وهي عنصر مهم ورئيسي من عناصر ادارة المعرفة، فالهيكل الاداري قد ينهج اسلوب المركزية في اتخاذ القرارات حيث تتركز القرارات والاورام كليا في يد الادارة العليا ويمكن ان يتم تفويضها جزئياً او كلياً الى مستويات الادارة الوسطى او الدنيا، وهذا ما يعرف باللامركزية، ويذهب الباحثون في علم المعرفة وادارة المعرفة بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات واحصائيات الى ضرورة مركزية القرار في يد السلطات العليا في المنظمة وهذا يرجع الى اعتقادهم الجازم ان عملية ايجاد المعرفة تحتاج فعلاً الى لامركزية عالية في اتخاذ القرار Lee & Choi, 2003: P189).

5. **الرسمية:** وهي ما يتحكم في المعرفة الضرورية للعمل ويقصد بها المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات والاجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن اطار المؤسسة، فإيجاد المعرفة يحتاج الى مستوى عال من المرونة في تطبيق الاجراءات والسياسات مع التقليل في التركيز على قواعد العمل (نور الدين، 2010: ص37).

6. **الخبرة الواسعة والعميقة:** وذلك يعني ان الخبرة التي يمتلكها العاملون في المنظمة واسعة وتمتد افقياً في نفس المستوى الاداري وتتسم كذلك بانها متنوعة وعميقة ومركزة وتخصصية، الامر الذي يساعد هذا المستوى الاداري من القيادات على تبادل المعلومات والبيانات ويزودهم بالخبرات وبالتالي نتج عن ذلك تحقيق اهداف المنظمة (نور الدين، 2010: ص37).

تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: وذلك لضمان فعالية ادارة المعرفة فان توفر شبكات اتصال متقدمة واجهزة حاسوب وبرمجيات عالية الجودة ويعمل على تسهيل سريان المعلومات والبيانات بين العاملين في المنظمة، وعلى ذلك تشكل البنية التحتية للتكنولوجيا كعنصر داعم وضروري لإدارة المعرفة (بدر، 2010).

7. **الابداع التنظيمي:** هو القدرة على ايجاد القيمة، والخدمات، الافكار او الاجراءات المفيدة عن طريقة ما يبتكره الافراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حاذق ومعقد (الزيادات، 2008: ص64).

7.2.1.1.2 عمليات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها وهي ما يلي:

(1) اكتساب المعرفة:

قصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني والتعلم الفردي (حمودة، 2005: ص137).

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتقمها بطريقتها الخاصة، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها (حمودة، 2005: ص138)

(2) تخزين المعرفة:

بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الاطلاع عليها.
- قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة (حمودة، 2005: ص139).

(3) نقل المعرفة:

يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، واطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر، وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات، كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي، وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة (عبد الوهاب، 2005: ص32).

(4) تطبيق المعرفة:

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التيويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم (حمودة، 2005: ص142).

8.2.1.1.2 مراحل إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل، ولغرض التعرف إلى أهم تلك المراحل تم انتقاء عدد من المراحل التي وجدناها أقرب للموضوع مع ذكر الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة (رزوقي، 2004، ص92).

1.8.2.1.1.2 مرحلة المبادرة وتركز هذه المرحلة على:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية.
- بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2.8.2.1.1.2 مرحلة النشر يكون التركيز على:

- تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3.8.2.1.1.2 مرحلة التكامل الداخلي ويكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4.8.2.1.1.2 مرحلة التكامل الخارجي ويكون التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.
- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.

9.2.1.1.2 خصائص إدارة المعرفة في المصارف

يمكن تحديد أهم خصائص إدارة المعرفة في عدة نقاط أساسية وهي:

1- الاهتمام بعمال المعرفة وبالمصادر الداخلية للبنك:

- وتشمل على كل من يعملون أعمالاً ذهنية في البنوك، وتتمثل في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة، وتشكل واحدة من أهم المصادر الداخلية

(المغربي، 2002: ص186)، وتعرف هذه الفئة من عمال المعرفة بأنها: المجموعة التي تتمثل في العاملين الذين يتمتعون بقدرات علمية متميزة في عصر تكنولوجيا المعلومات، وهكذا أصبحت الدول المتقدمة اليوم تتنافس في تدريب وتخريج أكبر مجموعة من العمال ذوي الياقات الذهبية ومن أمثلتهم: (يحيى وآخرون، 2006: ص102).

- الباحثين " بحوث تسويق، بحوث تطوير منتجات ".....
- المخططين " إعداد الخطط والبرامج، وإعداد الموازنات ".....
- منتجي الأفكار " رجال تسويق، رجال العلاقات العامة ".....
- العاملون في الموارد البشرية.
- مهندس أنظمة حاسوب.
- مبرمجي حاسوب.
- مدير قواعد البيانات ومحلي المعلومات.
- مصممي المنتجات، وصفحات انترنت ومتخصص في الشبكات.

2- دراسة إدارة علاقات الزبون الخارجية:

إدارة علاقات الزبون هي الطريقة التي تتعامل بها المصارف مع زبائنها الحاليين والمحتملين الجدد، كما وتهتم المصارف بإدارة علاقات الزبون الخارجية واستثمار التكنولوجيا المستخدمة في نظم المعلومات بغرض توحيد إجراءات إدارة الأعمال المحيطة بتفاعل المصارف مع عملائها في المبيعات والتسويق. (قنديلجي والجنابي، 2004: ص32).

وتستفيد الإدارة من علاقاتها مع الزبائن الخارجيين الذين يمتلكون معارف وأفكار وتجارب وتقنيات لا تتوفر لدى المصارف، ويصعب الحصول عليها بجهودها الذاتية، لذلك فإن حصولها على تلك المعارف إضافة إلى الرصيد المعرفي المتاح لها سيوفر لها القدرة على تطوير قدراتها للوصول على أهدافها المنشودة (المغربي، 2002: ص188).

ومن أهم هذه المصادر الخارجية:

- العملاء والمستهلكين.
- الموردين.
- الموزعين.
- الحكومة.

- رجال الفكر والكتاب والعلماء.
- المنافسين.

3- المعرفة على أساس تكوين المزايا التنافسية للمصارف:

إن الجانب الأكبر من الأنشطة التي يقوم بها أي مصرف والتي تركز فيها على المعارف تسمى "أنشطة معرفية"، ومثل هذه الأنشطة المعرفية هي أساس تكوين الميزة التنافسية، لذا فقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمصارف في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا متطورة ووسائل إنتاج حديثة، وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح. (موقع اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات، 2008).

وتجدر الإشارة إلى أن ما تقدمه المصارف من خدمات ليس هو فقط مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات، والتقنيات والمعرفة التي تتوفر لهذه المصارف ويصعب على المنافسين تكرارها.

4- الثقافة التنظيمية للمصارف:

هناك اتفاق بأن ثقافة التنظيمية ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى.

(Mainiero, Tromley, 1998: P595)

وقد عرف (Robbins) الثقافة التنظيمية بأنها: " تتكون من قيم ومعتقدات وتصورات مشتركة وتحدد سلوك أعضاء المنظمة، وكلما ازداد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات كلما كانت أقوى لثقافة المنظمة، ويكون لها أثر عظيم في تحديد السيطرة على سلوك المنظمة. (Robbins, 1998: P382 أما (الشلوي، 2005: ص44) فيعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحاً، وفاعلاً لنشاط المنظمة، ويعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.

10.2.1.1.2 مبررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة

أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (الرفاعي وياسين، 2004)، وغيرها من الدراسات والتي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد، يمكن أن نجملها فيما يلي: (الرفاعي وياسين، 2004: ص3).

1. تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
2. تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر، يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم: ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.
3. يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل: ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.
4. يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل: وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي، ويصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.
5. تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل: من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
6. العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.
7. العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

10.2.1.1.2 تميز عمليات إدارة المعرفة عن باقي الإدارات الأخرى

تختلف عمليات إدارة المعرفة عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، فهي تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات، والتي غالباً ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها بل قد تلجأ المؤسسة أحياناً إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها، وتتطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من الفوائد بالنسبة للشركات التي تخطط للقيام بها ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم الإدراك الكافي من قبل القيادات العليا في كثير من منظمات الأعمال لماهية عملية إدارة المعرفة وما تتطوي عليه من فوائد وبالنظر إلى إدارة المعرفة كمورد فإنها تختلف عن غيرها من الموارد فهي لا تنقص بالاستهلاك ولا تستهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها بين الناس (حجازي، 2005: ص35).

2.1.2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية

1.2.1.2 مفهوم الميزة التنافسية

برز مفهوم الميزة التنافسية في حقل الإدارة الاستراتيجية في فترة الستينات من القرن العشرين في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم (Andreuws Christensen)، كما ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بفاعلية المنظمة القادرة على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، فالمنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات عملائها، والعاملين فيها أو المساهمين في ملكيتها لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها، تلك الميزة تكون نسبية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة حيث تميز المنظمة فترة زمنية أطول لا يستطيع المنافسون خلالها تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها (السالم، 2009: ص13).

ومن العوامل التي حددت ضمن هذا المفهوم (التحديات، الفرص، نقاط الضعف، ونقاط القوة)، إذ تحدد التحديات بفعل عوامل خارج المنظمة، ونقاط القوة تعبر عن قدرات وإمكانات المنظمة داخلياً ويعبر عنها بالميزة التنافسية، وفي فترة الثمانينات، برز التأكيد على مفهوم الهيكل التنافسي، وضمنه العمليات وظهرت النظرة المستندة لموارد المنظمة وكان ذلك تعزيزاً لمفهوم الميزة التنافسية، ويستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالآتي: (حسن، 2012: ص24).

- أنها نسبية وليست مطلقة تتحقق بالمقارنة.
- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من المنظمة وتحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس على كفاءة أداء المنظمة أو ما تقدمه للزبائن أو كليهما.
- أنها تتحقق لفترة طويلة عند تطويرها وتجديدها.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها: " الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين ". (Macmillan & Tampoe, 2000: P68).

وعرفها القطب بأنها: " الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها" (القطب، 2011: ص81).

وهناك من عرفها بأنها: " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون " (السلمي، 2001: ص104).

وعرفها أبو بكر بأنها: " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل بالنسبة للإمكانات والموارد الفنية، أو المادية، أو التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات، والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والى تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية " (أبو بكر، 2006: ص13).

ومن خلال مراجعة التعريفات السابقة وما تضمنته من معانٍ معبرة عن الميزة التنافسية؛ فإن الباحثة تعرفها بأنها: مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عاملها وعملائها ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل.

2.2.1.2 مصادر الميزة التنافسية

هناك عدة مصادر يمكن أن تتفوق الشركة من خلالها ومنها (عبود، 1999: ص26):

- الابتكار: والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس.
- الوقت: حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تليبيتها.
- المعرفة: والتي يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في الشركة.

وترى الباحثة أن جوهر هذه العناصر يتمثل في رأس المال الفكري الذي هو محور الدراسة الحالية وبالتالي سوف تتناول الباحثة فيما يلي رأس المال الفكري من الناحية التنافسية....

3.2.1.2 أهمية الميزة التنافسية:

تلعب الميزة التنافسية دوراً جوهرياً في زيادة المنظمات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها، ليس ذلك فحسب، بل إن الميزة التنافسية للمنظمة تعتبر هامة للأسباب التالية: (الغالي وادريس، 2007).

1. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، وتؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
2. تجعل منظمة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
3. تسهم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار وتطوير التعامل.
4. تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجديد، فإن هذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
5. كون الميزات التنافسية تستند على موارد المنظمة، وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

4.2.1.2 خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي (نجم، 2004: ص78).

1. تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
2. تقدم مساهمة ذات أهمية في نجاح الأعمال.

3. تقدم قاعدة للتحسينات المستقبلية.
4. طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

5.2.1.2 أساليب تحقيق الميزة التنافسية

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق بإحدى الوسائل التالية: (الشيخ وبدر، 2004).

1. **الكفاءة المتفوقة:** وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية، والهيكل التنظيمي المناسب، وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية، مقارنة مع المنافسين.
2. **الجودة المتفوقة:** تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج، ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطاً بالسلعة.
3. **الإبداع والتفوق:** ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.
4. **الاستجابة المتفوقة:** حيث يتطلب لدى الزبائن ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادراً على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راکداً وغير مطلوب من العملاء.

هناك عدة مجالات يمكن للمؤسسة أن تنافس من خلالها بكفاءة في السوق وتحقق المزايا التنافسية وتحقيق تقدم على المنافسين منها: (المغربي، 2002: ص 84).

- تخفيض تكاليف المنتج.
- تميز السلعة والخدمة المقدمة.
- مجال المنافسة إما بتوسيعه المجال التسويقي ليشمل مناطق أخرى أو بالتركيز على أنشطة محددة تضمن للمنشأة التميز على الآخرين.

ولكي تحصل المنظمة على أفضل المزايا من وراء نظم المعلومات لابد لها من تقديم منتجات جديدة وخدمات جديدة وعلاقات مع العملاء والموردين وتخفيض تكاليف التشغيل.

6.2.1.2 آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري:

في بيئة الأعمال الحالية المبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتتنوع استراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد في هذه البيئة الشركات بشكل لم يسبق له مثيل وتتحول الأسواق، وتتطور التكنولوجيا، وتتقدم المنتجات، وتتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة، وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة، وسمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، وتشكل الموارد التي تقوم على المعرفة في البيئة الحالية المصدر الأساسي والحقيقي لاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسات (شيخة، 2002: ص374).

ومن هنا أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائداً في الماضي، وذلك عن طريق انتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الاستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من وفورات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري (حسن، 2005: ص3).

ويشير أحد الباحثين (مصطفى، 2004) إلى أن قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تحقيق الأرباح.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

ويمكن للباحثة توضيح كيفية تحقيق ودعم الميزة التنافسية للشركات من خلال رأس المال الفكري في النقاط التالية:

▪ رأس المال البشري كألية لدعم الميزة التنافسية:

ويقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها (أبو بكر، 2006: ص13).

▪ الابتكار كألية لدعم الميزة التنافسية:

حيث يعد الإبداع والابتكار هو العامل الرئيسي في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لابد أن تحرص الشركات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات (بلوناس، 2009: ص171).

▪ التعلم كألية لدعم الميزة التنافسية:

يرى أحد الكتاب (عبود، 2007: ص45) أن التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه " ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال " أي أن التعلم لابد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية.

ومن الجدير بالذكر أنه لكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لابد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسئولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في الشركة.

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أن هناك عاملاً هاماً يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية هو المعرفة، لذلك تسعى الشركات بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري)، وبالتالي يجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري، وكذلك ضرورة المحافظة عليه من التقليد من

قبل المنافسين أو النقل والتقدم نتيجة لعدم اعتماده على القدرة الإبداعية المتجددة لرأس المال البشري الذي تمتلكه الشركة.

3.1.2 المبحث الثالث: المصارف في فلسطين

1.3.1.2 نبذة عن الجهاز المصرفي الفلسطيني:

تعود المنفعة من الخدمات والعمليات المصرفية على أفراد المجتمع، وهذه العمليات المصرفية هي التي تسهل العمليات التجارية في البلاد وتسرع وسائل الدفع والشراء، وتسهل عملية تسوية الاستيراد والتصدير وتكون مهمة الدولة لحماية هذه العمليات (Mayar, 1999).

ويعتبر القطاع المصرفي الفلسطيني من أهم القطاعات الاقتصادية في فلسطين والتي تقوم بدعم الاقتصاد الفلسطيني، ويمثل الجهاز المصرفي الفلسطيني حلقة الوصل بين المستثمرين والمودعين ويساعد على تداول المال بسرعة وسهولة، وهذا يؤثر على عمل النظام المصرفي الفلسطيني والذي يجب أن يكون قوياً وفعالاً حتى يستطيع استيعاب حركة العمليات المالية التي يقوم بها النظام المصرفي والقدرة على متابعة تلك العمليات بصورة تعكس عمل النظام بدقة وثقة.

2.3.1.2 تعريف الجهاز المصرفي:

يمكن تعريف الجهاز المصرفي حسب (جودة، 1996: ص3) بأنه: " المؤسسات والقوانين والأنظمة التي تتألف منها وتعمل في ظلها المصارف في البلد"، ويعرف (عليان، 1980: ص8) المصرف بأنه: "منشآت مالية تقوم بتجميع وتوظيف الأموال فهي - شأنها في ذلك شأن المنشآت المالية الأخر كشركات التأمين - تعتبر أداة فعالة للادخار وفي ذات الوقت مصدراً رئيساً للتمويل وذلك في ظل النظم الاقتصادية المختلفة، يزيد على ذلك أنها أصبحت إحدى أدوات الرقابة والمتابعة للنشاط الاقتصادي ووحداته الإنتاجية في ظل النظم الاقتصادية المخططة " الاشتراكية".

يختلف حجم وقوة الجهاز المصرفي من مجتمع إلى مجتمع آخر حسب عوامل متعددة منها: (عاشور، 1995: ص22).

- مدى التقدم الاقتصادي للمجتمع.
- حجم الموارد المالية المتاحة.
- مدى اتساع وتطوير سوق النقد وسوق المال.

- تركيبة الهيكل الائتماني السائد في البلد.
- نوع النظام النقدي الذي يعمل المصرف المركزي في ظله.
- طبيعة العلاقات المالية الدولية بصورة عامة.

3.3.1.2 المصارف في فلسطين:

يتكون الجهاز المصرفي الفلسطيني من (22) بنك حسب آخر إحصائية لسلطة النقد والمتوفرة لدينا ويمكن سردها على النحو الآتي من خلال إحصائية لعدد البنوك من سلطة النقد في (2007/12/13م) للمصارف العاملة في فلسطين:

جدول (1.2): عدد البنوك في سلطة النقد للمصارف العاملة في فلسطين في (2007/12/13)

الرقم	اسم البنك	الرقم	اسم البنك
1.	بنك فلسطين المحدود	2.	بنك القاهرة عمان
3.	بنك الأردن	4.	البنك التجاري الفلسطيني
5.	البنك العربي	6.	البنك التجاري الأردني
7.	بنك الاستثمار الفلسطيني	8.	البنك العقاري المصري العربي
9.	البنك الأردني الكويتي	10.	البنك الأهلي الأردني
11.	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	12.	بنك الأقصى الإسلامي
13.	البنك الإسلامي العربي	14.	بنك الاتحاد للدخار والاستثمار
15.	بنك القدس للتنمية والاستثمار	16.	البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي
17.	البنك الإسلامي الفلسطيني	18.	بنك فلسطين الدولي
19.	المؤسسة المصرفية الفلسطينية	20.	البنك العربي الفلسطيني للاستثمار
21.	بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	22.	HSBC - بنك الشرق الأوسط.

وقد بلغ عدد الفروع العاملة في محافظات قطاع غزة (32) فرعاً فيما بلغ عدد المكاتب العاملة فيها (11) مكتب، كما وبلغ عدد الفروع العاملة في محافظات الضفة الغربية (92) فرعاً فيما بلغ عدد المكاتب العاملة فيها (22). (النشرة الإحصائية الشهرية الصادرة عن سلطة النقد، بتاريخ 31 ديسمبر 2007)

4.3.1.2 البنوك العاملة في مدينة الخليل في فلسطين:

تضم مدينة الخليل (11) بنكاً حسب آخر إحصائية لسلطة النقد والمرسلة للباحثة عبر البريد الإلكتروني إلا أن البنوك المسجلة رسمياً لدى سلطة النقد فهي (10) بنوك يمكن سردها على النحو الآتي من خلال إحصائية لعدد البنوك من سلطة النقد في العام (2015):

جدول (2.2): إحصائية البنوك في سلطة النقد لعام 2015

الرقم	اسم البنك	الرقم	اسم البنك
1.	بنك فلسطين المحدود	2.	بنك القاهرة عمان
3.	بنك الأردن	4.	البنك العربي
5.	بنك الاستثمار الفلسطيني	6.	البنك الأهلي الأردني
7.	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	8.	البنك الإسلامي العربي
9.	بنك القدس	10.	البنك الإسلامي الفلسطيني

5.3.1.2 الخدمات التي تقدمها البنوك الفلسطينية:

يسعى المصرف جاهداً إلى رفع أعماله وإلى ضغط وترشيد مصروفاته وأعبائه ومحاولته إلى رفع رقم أعماله أدت إلى ابتداء خدمات جديدة يؤديها للمتعاملين معه ومن أبرزها: (رمضان وجودة، 1996: ص16).

- تقديم خدمات استشارية للمتعاملين معه.
- المساهمة في تمويل مشروعات التنمية.
- التحصيل والدفع نيابة عن الغير.
- شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين معه.
- إصدار خطابات الضمان.
- تأخير الخزائن الحديدية للجمهور.
- تحويل العملة للخارج.
- تحويل نفقات السفر والسياحة.
- شراء وبيع أوراق النقد الأجنبي.
- البطاقات الائتمانية.

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية.

دراسة عبد الجواد (2013): بعنوان " أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، وزعت على (120) موظف وموظفة، وقد استخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى وجود ادراك لدى المسؤولين في إدارة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأهمية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كما وتوصلت الى وجود تأثير لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميق دور المسؤولين وزيادة الوعي لديهم حول أهمية الدور الذي تلعبه كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات المعاصرة ومواكبتها لضمان استمرارية الشركة وبالتالي حثهم على إنشاء قسم خاص بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وضرورة تعزيز وتفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسات الأكاديمية والجمعيات المهنية تجاه تطوير مهنة المحاسبة.

دراسة بوزناق (2013): بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية - دراسة ميدانية " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي " صيدال " للفوز بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار، النمو، البقاء، حيث بحثت الدراسة في الاهتمام بالمعرفة لما توفره من كفاءات ومهارات متجددة باستمرار، تمكنها من خلق العديد من المزايا التنافسية والعمل على استدامتها، إضافة إلى أن التوجيهات السوقية مرتبطة بشكل واضح بإدارة العلاقة مع الزبائن ومحاولته الدخول في شراكة مع مختلف المنافسين لحماية الوضعية السوقية التي يحتلها.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستهدفة عينة قصدية مكونة من (50) موظف في المجمع الصناعي " صيدال " حيث جرى توزيع الاستبانات على المبحوثين .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في مجمع " صيدال " يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي .

وأوصت الدراسة بضرورة السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الاستراتيجية والتنافسية والوظيفية، القادرة على تحقيق عمليات التعلم، وضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير وعدم اعتبارها كماليات وضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة .

دراسة عثمان (2013): بعنوان " تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والمعوقات التي تواجهها وسبل تطويرها، وقد تكونت عينة الدراسة من (103) مبحوث من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الحاصلين عمى بكالوريوس فأعلى .

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهميتها مرتفع، وتوصلت إلى أن أفراد موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة، ووجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة .

وقد أوصت الدراسة بالاستمرار في تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات في الجامعة وتوفير التقنيات الحديثة في تخزين وتوثيق المعرفة وتسهيل مهمة الوصول إليها، وكذلك عقد الدورات التدريبية، ومؤتمرات وحلقات نقاش، وورش عمل في مجال إدارة المعرفة .

دراسة المدلل (2012): بعنوان " تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وتم توزيع الاستبانة على (46) موظف، وبلغت الاستبانات المستردة (44) استبانة .

توصلت الدراسة إلى وجود ضعف مستوى توافر متطلبات لإدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، ووجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء، وقدمت هذه الدراسة توصيات من أهمها إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي والاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة، والتخلي عن الأعمال الورقية، وضمان جودة وسرعة خدمات الحاسوب.

دراسة محمد (2010): بعنوان " عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير عالي بين المتغير المستقل وهو عملية إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة، في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

أوصت الدراسة بجملة من التوصيات منها: تأسيس إدارة مستقلة في الشركة قيد الدراسة تحت اسم إدارة المعرفة تظهر في الهيكل التنظيمي، وتحدد مهماتها بإنشاء المعرفة، وامتلاكها، والمشاركة، والخزن والانتفاع، والتقييم، والعمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقاً بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها، وقدرتهم على إيجاد معنى لها، والقيام بإعداد خطط، ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة، وتعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة ودراسة وتحليل الحصة السوقية.

دراسة الجنابي (2006): بعنوان " أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية "

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين معرفة الزبون وأثرها في التفوق التنافسي، وتحديد مدى التباين بين المصارف الحكومية ومصارف القطاع الخاص في تبني إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي، إضافة إلى تقديم ما يسهم في قدرة المصارف على تطوير أساليب إدارة معرفة الزبون، مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لجمع المعلومات وزعت على افراد عينة الدراسة وعددهم (300) فرد.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية لإدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي. وأوصت الدراسة إلى تأسيس إدارة تابعة لقسم التسويق في كل مصرف تحت تسمية (إدارة معرفة الزبون) تظهر في الهيكل التنظيمي تكون مهمتها في الحصول على المعرفة من الزبون صورة مباشرة، وبناء شبكة اتصالات حديثة بين وحدات المصارف وزبائنها.

دراسة داسي (2006): بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية "

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف، واستهدفت الدراسة (54) مديراً في الإدارة العليا (مدير عام، معاون مدير عام، مديري مديريات) يعملون في (6) مصارف حكومية سورية، وقد جُمعت البيانات عن طريق استبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ووجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية، ووجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وعدم اهتمام المصارف الحكومية السورية باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي.

وقد أوصت الدراسة باستحداث إدارة المعرفة في كل مصرف لتتشارك مع نظم وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، وضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات مثل نظم دعم القرارات الجماعية والنظم الخبيرة، وتقديم الخدمات المصرفية من خلال الاعتماد على شبكة الإنترنت العالمية كوسيلة لتقديم خدمات متميزة، إلى جانب تخفيض التكلفة، وزيادة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين لزيادة الدافعية لديهم لاكتساب المعرفة، واستخدامها، وتحقيق رضا العاملين.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Apak and Atay, 2014): بعنوان " الابتكار العالمي وتطبيقات إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا والبلقان ".

" Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الاقليمي والافتراضي حيث اخذت التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار للبحث عن ميزات تنافسية على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد أجرى الباحث تحليل للبيئة الداخلية باستخدام نموذج (SWOT) ، حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والمخاطر كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية، معتمداً في دراسته على المنهج الوصفي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات أو تقديم الخدمات، وأن إدارة المعرفة يمكن ان توظف كأداة للتميز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والاسواق.

دراسة (Lai and Lin, 2012): بعنوان " آثار إدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي في تطور أداء المنتج الجديد دراسة تطبيقية على صناعة أدوات المكينن التايوانية ".

" The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance -An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry "

هدفت الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كانت إدارة المعرفة يمكنها أن تعزز الابتكار التكنولوجي باعتباره ميزة تنافسية وكيف سيؤثر ذلك على الاداء وتطوير المنتجات الجديدة في صناعة الآلات، وقد شملت الدراسة عينة من (240) شركة معبرة عن (20%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات مستهدفاً العاملين في مجال البحث والتطوير في تلك الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الابتكار التكنولوجي ويتضح ذلك من خلال مراحل إدارة المعرفة التي تشمل انشاء وحياسة ونشر ودمج المعرفة وارتباطها بالابتكار التكنولوجي، كما بينت النتائج أن ذلك يكسب الشركات التايوانية ميزة تنافسية أمام الشركات الأخرى.

دراسة (Mundra and others, 2011): بعنوان " تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار أدلة تجريبية من قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي ".

" Achieving Competitive Advantage Through Knowledge Management and Innovation: Empirical Evidences from the Indian IT Sector "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، واعتمد على الاستبانة والمسح لجمع المعلومات عن عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن الابتكار هو العمل الأساسي المكون لإدارة المعرفة، وأن اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الإنتاج والخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركة، كما وأكدت الدراسة على أن الابتكار أمر ضروري لتحقيق ميزة تنافسية، وأن امتلاك الموظفين للابتكار يساهم في اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة أيضاً أن التكنولوجيا أمر مُيسر ويزيد من التفاعلات ويعزز تدفق المعرفة في الشركات الهندية بشكل خاص.

دراسة (Nguyen, 2010): بعنوان " القدرة على إدارة المعرفة والميزة التنافسية: دراسة ميدانية من الشركات الفيتنامية ".

" Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لقدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية بين الشركات الفيتنامية، وقد استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على (600) مدير شركة في مدينة (هوتشي مينه)، استخدم الباحث أيضاً الدليل التجاري للاتصال بالشركات وجمع البيانات اللازمة للدراسة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.

وقد توصلت الدراسة إلى قدرة إدارة المعرفة من قبل أربعة أبعاد، وهي عمليات اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة وحماية المعرفة.

وقد أشارت الدراسة إلى بعض التوصيات وخاصة لمدراء الأعمال الذين يعملون في فيتنام بضرورة تطبيق مشاريع إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمل، ويجب وضع نهج شامل من خلال البدء بتطوير البنية التحتية الاجتماعية والتقنية لإدارة المعرفة والتي بدورها ستوفر الأساس اللازم

لتحقيق فعالية وكفاءة عمليات إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة وضع الجوانب الاجتماعية والثقافية بعين الاعتبار لما لها من أثر كبير على التوجه المعرفي والمصدر الرئيسي لمقدرة التنافسية.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

1.3.2.2 أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

أ- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع بعض الدراسات السابقة منها:

- دراسة (Mundra and others, 2011): والتي هدفت إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنتها بالقطاع الهندي.
- دراسة (محمد، 2010): والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية.
- أما دراسة (Nguyen, 2010): فقد هدفت إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لقدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية بين الشركات الفيتنامية.
- من جهة أخرى كانت دراسة (داسي، 2006) من الدراسات التطبيقية الأكثر اتفاقاً مع الدراسة الحالية، فقد هدفت إلى التركيز على العلاقة بين كل مجال من مجالات إدارة المعرفة ومصادر الميزة التنافسية المتعددة، وتأكيد أهمية إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية.

ب- واتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع معظم الدراسات السابقة في إتباعها المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في معظم الدراسات السابقة.

2.3.2.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أ- في اختيار منهج الدراسة والاطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات، مما مهد الطريق للدراسة الحالية الوصول إلى هدفها.
- ب- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها المتمثلة بالاستبانة.
- ج- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات.

3.3.2.2 أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تبين من استعراض الدراسات السابقة اختلاف البيئات التي أجريت فيها، واختلاف طبيعة نشاط المنظمات التي طبقت عليها، وتنوع المتغيرات التي تناولتها.

أ- وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث:

- البيئة التي أجريت فيها: حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل، أي انها اقتصرت على قطاع البنوك من مجمل القطاع المصرفي (دراسة مخصصة)، فيما تناولت دراسة (الشرفا، 2008)، دراسة (داسي، 2006)، ودراسة (الجنابي، 2006) القطاع المصرفي بشكل كامل.

4.3.2.2 ما يميز هذه الدراسة:

ما يميز الدراسة الحالية كونها تطرقت الى موضوع جديد قديم وهو ادارة المعرفة وكشفت عن واقع العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية، وكونها اول دراسة تنطرق لمعرفة العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية لقطاع البنوك العاملة في مدينة الخليل.

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً كامل ومفصلاً للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل عرضاً لمنهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة وصدق الاداة، كما ويتناول هذا الفصل تحليلاً وعرضاً للنتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

2.3 منهجية الدراسة:

لما كانت الدراسة في طبيعتها وصفية سعت إلى وصف مشكلة قائمة على أرض الواقع العملي وتشخيصها، ومن خلال مسح وتحليل آراء الأفراد ذوي الصلة بالمشكلة (المجتمع الإحصائي للدراسة) فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتلاءم مع طبيعة واغراض الدراسة ويخدم اهدافها ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

- أ- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- ب- **المصادر الأولية:** المعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الموظفين الاداريين في البنوك العاملة في مدينة الخليل.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الاداريين في البنوك العاملة في مدينة الخليل والبالغ عددهم (74) موظفاً، موزعين في (10) بنوك مسجلة في سلطة النقد، وهي موضحة في الجدول الاتي:

جدول (1.3): البنوك المرخصة والمسجلة العاملة في مدينة الخليل وفقاً لتقارير سلطة النقد (2015).

الرقم	اسم البنك	عدد الفروع	عدد الموظفين الاداريين
1-	بنك فلسطين	2	11
2-	بنك القاهرة عمان	3	16
3-	البنك الاسلامي العربي	1	5
4-	البنك الاسلامي الفلسطيني	2	7
5-	بنك الاردن	1	4
6-	بنك الاستثمار الفلسطيني	1	5
7-	بنك القدس	1	6
8-	البنك العربي	2	9
9-	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	1	4
10-	البنك الاهلي الاردني	2	7

مجتمع الدراسة الذي يشمل كافة الأفراد العاملين في الإدارة العليا في البنك والبالغ عددهم (74) والتمثلة في المسميات الوظيفية التالية:

- مدير عام، " نائب مدير عام/ أو مساعد مدير عام " .
- رئيس دائرة أو مسئول دائرة.
- مدير فرع ، " نائب مدير فرع / مراقب " .
- رئيس قسم / أو مسئول قسم.

وهم من يعتبروا أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات والسياسات واختيار أسلوب الإدارة المتبع في كل مصرف بالإضافة إلى اطلاعهم ودرايتهم بالأمور الإدارية في البنوك.

4.3 عينة الدراسة

لقد تم اجراء المسح الشامل لعينة الدراسة من البنوك العاملة في مدينة الخليل والبالغ عددها (10) بنوك وقد وزعت الاستبانة على كافة العاملين في الادارة العليا في كل من البنوك المرخصة في مدينة الخليل وفقاً لأحدث تقارير سلطة النقد.

5.3 وصف عينة الدراسة

1.5.3 توزيع المبحوثين حسب الجنس

جدول (2.3): توزيع المبحوثين حسب الجنس

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	28	70.0 %
	أنثى	12	30.0 %
	المجموع	40	100 %

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور بلغت (70%) بينما بلغت نسبة الإناث (30%).

2.5.3 توزيع المبحوثين حسب العمر

جدول (3.3): توزيع المبحوثين حسب العمر

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	16	40.0 %
	من 30 حتى أقل من 40 سنة	18	45.0 %
	من 40 حتى أقل من 50 سنة	5	12.5 %
	50 سنة فأكثر	1	2.5 %
	المجموع	40	100 %

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المبحوثين الذين أعمارهم أقل من (30) سنة بلغت (40%)، والذين أعمارهم من (30) سنة حتى أقل من (40) سنة بلغت (45%)، ونسبة الذين أعمارهم من (40) سنة حتى أقل من (50) سنة بلغت (12.5%)، وأما الذين أعمارهم (50) سنة فأكثر فبلغت نسبتهم (2.5%).

3.5.3 توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

جدول (4.3): توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	5	12.5 %
	بكالوريوس	33	82.5 %
	دراسات عليا	1	2.5 %
	غير ذلك	1	2.5 %
	المجموع	40	100 %

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المبحوثين من حملة دبلوم متوسط بلغت (12.5%)، والذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس بلغت (82.5%)، ونسبة الذين بلغت (12.5%)، وأما الذين مؤهلاتهم غير التي وردت فبلغت نسبتهم (2.5%) وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من حملة البكالوريوس.

4.5.3 توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي

جدول (5.3): توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
التخصص العلمي	اقتصاد	5	12.5 %
	محاسبة ومالية	16	40.0 %
	إدارة	14	35.0 %
	نظم معلومات	3	7.5 %
	تكنولوجيا معلومات	2	5.0 %
	المجموع	40	100 %

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المبحوثين الذين تخصصهم اقتصاد بلغت (12.5%)، والذين تخصصهم محاسبة ومالية بلغت (40.0%)، ونسبة الذين تخصصهم إدارة بلغت (35.0%)، وأما الذين تخصصهم نظم معلومات فبلغت نسبتهم (7.5%) والذين تخصصهم تكنولوجيا معلومات فبلغت نسبتهم (5.0%)، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من الموظفين من أصحاب تخصص محاسبة ومالية وإدارة.

5.5.3 توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة في المصرف

جدول (6.3): توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة في المصرف

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
مدة الخدمة في المصرف	أقل من 5 سنوات	17	42.5%
	من 5-10 سنوات	12	30.0%
	من 11-15 سنة	6	15.0%
	15 سنة فأكثر	5	12.5%
	المجموع	40	100%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المبحوثين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغت (42.5%)، والذين وأما الذين خبرتهم من (5-10 سنوات) فبلغت (30.0%)، ونسبة الذين خبرتهم من (11-15 سنة) بلغت (15.0%)، وأما الذين خبرتهم (15) سنة فأكثر فبلغت نسبتهم (12.5%)، وهذا يدل على أن أكثر من نصف الموظفين من أصحاب الخبرة الأكثر من (5) سنوات.

6.5.3 توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي

جدول (7.3): توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
المسمى الوظيفي	مدير	2	5.0%
	نائب مدير	6	15.0%
	رئيس دائرة	3	7.5%
	مدير فرع	1	2.5%
	رئيس قسم	12	30.0%
	موظف إداري	16	40.0%
	المجموع	40	100%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المبحوثين الذين مساهم الوظيفي مدير بلغت (5.0%)، والذين مساهم الوظيفي نائب مدير فبلغت (15.0%)، ونسبة الذين مساهم الوظيفي رئيس دائرة بلغت (7.5%)، وأما الذين مساهم الوظيفي مدير فرع فبلغت نسبتهم (2.5%)، والذين مساهم الوظيفي رئيس قسم فبلغت نسبتهم (30%)، والذين مساهم الوظيفي موظف إداري فبلغت (40%).

6.3 اداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات، كونها اداة ملائمة في الحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بواقع معين، ولقد قامت الباحثة بإعداد استبانته حول " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل " .

تالبتات

تتكون استبانته الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

أ- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية وهي:

▪ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في المصرف، المسمى الوظيفي)

ب- القسم الثاني: وهو يتعلق بعمليات بإدارة المعرفة ويتكون من (4) ابعاد ومحاور وهي:

▪ توليد واكتساب المعرفة وتطويرها: وتتكون من (7) فقرات.

▪ تخزين المعرفة وتنظيمها: وتتكون من (7) فقرات.

▪ نقل وتوزيع المعرفة: وتتكون من (6) فقرات.

▪ تطبيق المعرفة: وتتكون من (6) فقرات.

ج- القسم الثالث: يتضمن هذا القسم فقرات تتعلق بقياس دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة

التنافسية في البنك، وقد بلغ عددها (19) فقرة، وقد صممت هذه الفقرات لقياس درجة واهمية توظيف ادارة المعرفة في البنك.

7.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

جدول (8.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مجالات عمليات إدارة المعرفة في البنك مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
	عملية توليد واكتساب المعرفة في البنك		
11-	دعم الافكار الجديدة والابداعية لتنمية الميزة التنافسية	.630**	.000
12-	اشترك كافة الدوائر في المعلومات	.848**	.000
13-	تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة معلنة	.851**	.000
14-	تشجيع الموظفين على تطوير المعرفة الخاصة لديهم	.855**	.000
15-	تطوير ثقافة تنظيمية ترسخ اهمية تبادل المعلومات بين الافراد	.898**	.000
16-	استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تملكه من معرفة	.916**	.000
17-	تشجيع الحوار العلمي المعرفي بين الموظفين لتبادل الافكار	.804**	.000
	تخزين المعرفة وتنظيمها في البنك		
18-	يستخدم البنك قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	.810**	.000
19-	يقوم البنك بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها	.764**	.000
20-	يعتمد البنك على استخدام الاساليب الالكترونية لحفظ المعرفة	.789**	.000
21-	يعمل البنك على تصنيف المعرفة المتوفرة لديه	.842**	.000
22-	يعمل البنك على فهرسة (تبويب) المعرفة المتوفرة لديه	.861**	.000
23-	يقوم البنك بدمج المعرفة الواردة اليه من مصادرها المتعددة لتحقيق التكامل بينهما	.925**	.000
24-	وجود نظام دائم لصيانة المعرفة والمحافظة عليها	.866**	.000
25-	يحرص البنك على عمل نسخ احتياطية للمعلومات بشكل مستمر	.878**	.000
	عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة في البنك		
26-	تسهيل عملية الاستشارة المعرفية بين الموظفين في البنك نفسه	.692**	.000
27-	تسهيل عملية الاستشارة المعرفية بين الموظفين مع البنوك الاخرى	.809**	.000
28-	تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي يمتلكها البنك	.804**	.000
29-	توفير تقنيات تسهل وتتيح التشارك في المعرفة بين الموظفين	.900**	.000
30-	يمكن لكافة موظفي البنك الوصول الى المعلومات والوثائق والمعرفة بحرية كاملة دون أي قيود	.876**	.000
31-	تبادل المعرفة بين موظفي البنك يحسن من كفاءة العمل داخل البنك	.864**	.000
	تطبيق المعرفة واستخدامها في البنك		
32-	اعتماد البنك على وجود نظام واضح للسيطرة على الموجودات المعرفية	.757**	.000
33-	منح البنك الموظفين الحرية التامة في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	.856**	.000
34-	حث مدير البنك موظفيه على ضرورة تطبيق المعرفة	.905**	.000
35-	يعمل البنك على إزالة أي عوائق امام تطبيق المعرفة	.863**	.000

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
36-	إدراك ووعي الموظفون لأهمية المعلومات والمعرفة التي يمتلكونها	.903**	.000
37-	وضع البنك لضوابط للسيطرة على المعرفة المنتشرة بين موظفيه	.889**	.000

** دالة إحصائياً عند $(\alpha=0.01)$ ، * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات مجالات عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لكل مجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وبذلك يعتبر المقياس صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

جدول (9.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مجال استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
	دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في البنك		
1-	تساعد نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكلفة جودة المنتجات والخدمات.	.496**	.001
2-	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.	.525**	.001
3-	تساعد عمليات إدارة المعرفة في سهولة الوصول إلى زبائن جدد.	.628**	.000
4-	يشارك الموظفون في البنك في تطوير الخدمات المصرفية.	.634**	.000
5-	تلعب عمليات إدارة المعرفة دوراً كبيراً في زيادة إيرادات البنك.	.559**	.000
6-	تساهم الأنشطة والدورات المعرفية التي يتلقاها الموظفون في تحسين الوضع المالي للبنك.	.733**	.000
7-	تساعد إدارة المعرفة على إيجاد حلول سريعة لأيّة مشاكل ممكن ان يواجهها البنك.	.706**	.000
8-	الاهتمام بعقد دورات معرفية دورية من شأنه ان يقلل من الروتين اليومي القاتل لكفاءة الموظفين.	.623**	.000
9-	تتيح نظم إدارة المعرفة في البنك سهولة الوصول للزبائن وتزيد من سرعة الاستجابة لرغباتهم.	.627**	.000
10-	تتيح إدارة المعرفة الفرصة لتسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.	.695**	.000
11-	لا تساهم إدارة المعرفة في اكتشاف خدمات جديدة من شأنها ان تساهم بشكل كبير في زيادة سيولة البنك.	.279	.081
12-	يساهم نظام إدارة المعرفة الموجود في البنك في زيادة سرعة التطوير والتنوع في الخدمات التي يتلقاها المستهلك.	.672**	.000
13-	تهتم إدارة المعرفة بإزالة القيود مما يساعد في تطوير البيئة المالية والمصرفية.	.746**	.000

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
14-	يهتم البنك في تقديم الخدمات للزبائن دون اللجوء للبنك.	.800**	.000
15-	لا تعمل إدارة المعرفة المتوفرة في البنك على مساندة عملية الابتكار.	.561**	.000
16-	تعمل إدارة المعرفة على زيادة نسبة الخدمات المصرفية المتنوعة للزبائن.	.817**	.000
17-	تساهم إدارة المعرفة المتوفرة في البنك على تميز الخدمة التي يتلقاها الزبون مقارنة مع البنوك المنافسة في السوق.	.673**	.000
18-	يعزز وجود إدارة المعرفة من قدرة البنك على الترويج لخدماته في الاسواق.	.643**	.000
19-	تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الحصة السوقية للبنك.	.674**	.000
20-	تساعد نظم إدارة المعرفة في البنك في تطوير برامج وخدمات جديدة.	.769**	.000
21-	تساعد نظم ادارة المعرفة في البنك في تحسين وتطوير جودة الخدمات.	.721**	.000

** دالة إحصائياً عند $(\alpha=0.01)$ ، * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات مجال استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وبذلك يعتبر المقياس صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

جدول (10.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة.

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1.	عملية توليد واكتساب المعرفة في البنك	.752**	0.00
2.	تخزين المعرفة وتنظيمها في البنك	.738**	0.00
3.	عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة في البنك	.723**	.000
4.	تطبيق المعرفة واستخدامها في البنك	.766**	.000
5.	استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	.903**	.000

** دالة إحصائياً عند $(\alpha=0.01)$ ، * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، على ضوء المقياس الذي تم اعتماده.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (11.3).

جدول (11.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
عملية توليد واكتساب المعرفة في البنك	40	7	0.92
تخزين المعرفة وتنظيمها في البنك	40	8	0.94
عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة في البنك	40	6	0.90
تطبيق المعرفة واستخدامها في البنك	40	6	0.93
استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	40	21	0.93
الدرجة الكلية	40	48	0.96

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية بلغت (0.96) وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

المعالجة الإحصائية للبيانات

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وذلك تمهيداً للتوصل إلى النتائج النهائية للبحث من أجل مناقشتها مع الأدبيات والدراسات السابقة، وقد اشتملت الدراسة على سؤالين وأربعة فرضيات وقد تم تحليل هذه البيانات إحصائياً من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وللتأكد من صحة هذه الفرضيات بالنسبة للدراسة بهدف قبولها أو رفضها.

2.4 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجة، غير موافق بشدة (1) درجة، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زاد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Person correlation)، اختبار ت (One Sample T-Test)، واختبار الانحدار الخطي، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

3.4 تصحيح المقياس:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، بناءً على المتوسطات الحسابية:

جدول رقم (1.4): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	1.00 - 2.33

الدرجة	المتوسط الحسابي
متوسطة	3.67 - 2.34
كبيرة	5.00 - 3.68

4.4 تحليل نتائج الدراسة

1.4.4 تحليل نتائج أسئلة الدراسة

التساؤل الأول: ما واقع إدارة المعرفة لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة المعرفة لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.78	4.48	1. دعم الافكار الجديدة والابداعية لتنمية الميزة التنافسية
كبيرة	0.69	4.30	2. اشتراك كافة الدوائر في المعلومات
كبيرة	0.72	4.20	3. تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة معلنة
كبيرة	0.85	4.20	4. تشجيع الموظفين على تطوير المعرفة الخاصة لديهم
كبيرة	0.98	4.15	5. تطوير ثقافة تنظيمية ترسخ اهمية تبادل المعلومات بين الافراد
كبيرة	0.97	4.08	6. استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تملكه من معرفة
كبيرة	0.93	4.18	7. تشجيع الحوار العلمي المعرفي بين الموظفين لتبادل الافكار
كبيرة	0.85	4.23	الدرجة الكلية لعملية توليد واكتساب المعرفة في البنك
كبيرة	1.04	4.05	8. يستخدم البنك قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة
كبيرة	0.81	4.05	9. يقوم البنك بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها
كبيرة	0.80	4.08	10. يعتمد البنك على استخدام الاساليب الالكترونية لحفظ المعرفة
كبيرة	0.94	3.80	11. يعمل البنك على تصنيف المعرفة المتوفرة لديه
كبيرة	1.11	3.95	12. يعمل البنك على فهرسة (تبويب) المعرفة المتوفرة لديه
كبيرة	0.97	3.78	13. يقوم البنك بدمج المعرفة الواردة اليه من مصادرها المتعددة لتحقيق التكامل بينهما

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.99	3.88	14. وجود نظام دائم لصيانة المعرفة والمحافظة عليها
كبيرة	1.18	3.88	15. يحرص البنك على عمل نسخ احتياطية للمعلومات بشكل مستمر
كبيرة	0.98	3.93	الدرجة الكلية لتخزين المعرفة وتنظيمها في البنك
كبيرة	0.68	4.45	16. تسهيل عملية الاستشارة المعرفية بين الموظفين في البنك نفسه
كبيرة	0.86	3.98	17. تسهيل عملية الاستشارة المعرفية بين الموظفين مع البنوك الأخرى
كبيرة	0.70	4.15	18. تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي يمتلكها البنك
كبيرة	0.81	3.95	19. توفير تقنيات تسهل وتتيح التشارك في المعرفة بين الموظفين
كبيرة	1.13	3.73	20. يمكن لكافة موظفي البنك الوصول إلى المعلومات والوثائق والمعرفة بحرية كاملة دون أي قيود
كبيرة	1.12	3.93	21. تبادل المعرفة بين موظفي البنك يحسن من كفاءة العمل داخل البنك
كبيرة	0.88	4.03	الدرجة الكلية لعملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة في البنك
كبيرة	1.01	4.05	22. اعتماد البنك على وجود نظام واضح للسيطرة على الموجودات المعرفية
كبيرة	1.04	3.80	23. منح البنك الموظفين الحرية التامة في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة
كبيرة	0.93	3.83	24. حث مدير البنك موظفيه على ضرورة تطبيق المعرفة
كبيرة	0.98	3.85	25. يعمل البنك على إزالة أي عوائق أمام تطبيق المعرفة
كبيرة	0.95	3.85	26. إدراك ووعي الموظفين لأهمية المعلومات والمعرفة التي يمتلكونها
كبيرة	1.00	3.78	27. وضع البنك لضوابط للسيطرة على المعرفة المنتشرة بين موظفيه
كبيرة	0.98	3.86	الدرجة الكلية لتطبيق المعرفة واستخدامها في البنك
كبيرة	0.93	4.01	الدرجة الكلية لأبعاد إدارة المعرفة

يتضح لنا من الجدول السابق أن جميع أبعاد إدارة المعرفة لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، حيث اتضح أن مجال عملية توليد واكتساب المعرفة في البنك جاء في المركز الأول من حيث دوره في تحقيق الميزة التنافسية في البنك، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.85)، وجاء في المركز الثاني مجال عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة في البنك بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.88)، ثم جاء في المركز الثالث

التساؤل الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية التي تحققتها البنوك العاملة في مدينة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية التي تحققها البنوك العاملة في مدينة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية التي تحققها البنوك العاملة في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبير	0.99	4.28	1. تساعد نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكلفة جودة المنتجات والخدمات
كبير	0.88	4.28	2. تساهم إدارة المعرفة المتوفرة في البنك على تميز الخدمة التي يتلقاها الزبون مقارنة مع البنوك المنافسة في السوق
كبير	0.80	4.23	3. تساهم الأنشطة والدورات المعرفية التي يتلقاها الموظفون في تحسين الوضع المالي للبنك
كبير	0.92	4.15	4. تهتم إدارة المعرفة بإزالة القيود مما يساعد في تطوير البيئة المالية والمصرفية
كبير	0.88	4.13	5. تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة
كبير	0.76	4.13	6. يعزز وجود إدارة المعرفة من قدرة البنك على الترويج لخدماته في الاسواق
كبير	0.90	4.10	7. تساعد إدارة المعرفة على ايجاد حلول سريعة لأية مشاكل ممكن ان يواجهها البنك
كبير	0.81	4.05	8. تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الحصة السوقية للبنك
كبير	0.85	4.05	9. يساهم نظام إدارة المعرفة الموجود في البنك في زيادة سرعة التطوير والتنوع في الخدمات التي يتلقاها المستهلك
كبير	0.83	4.03	10. تساعد نظم إدارة المعرفة في البنك في تطوير برامج وخدمات جديدة
كبير	0.92	4.03	11. تتيح نظم إدارة المعرفة في البنك سهولة الوصول للزبائن وتزيد من سرعة الاستجابة لرغباتهم
كبير	0.92	4.03	12. تساعد عمليات إدارة المعرفة في سهولة الوصول إلى زبائن جدد
كبير	0.91	4.00	13. تتيح إدارة المعرفة الفرصة لتسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر
كبير	1.09	4.00	14. يهتم البنك في تقديم الخدمات للزبائن دون اللجوء للبنك
كبير	0.95	3.98	15. تعمل إدارة المعرفة على زيادة نسبة الخدمات المصرفية المتنوعة للزبائن
كبير	1.05	3.98	16. تلعب عمليات إدارة المعرفة دوراً كبيراً في زيادة إيرادات البنك
كبير	1.08	3.95	17. الاهتمام بعقد دورات معرفية دورية من شأنه ان يقلل من الروتين اليومي القاتل لكفاءة الموظفين
كبير	0.93	3.90	18. تساعد نظم ادارة المعرفة في البنك في تحسين وتطوير جودة الخدمات
كبير	0.99	3.88	19. يشارك الموظفون في البنك في تطوير الخدمات المصرفية
كبير	1.14	3.70	20. لا تعمل إدارة المعرفة المتوفرة في البنك على مساندة عملية الابتكار
متوسط	1.01	3.53	21. لا تساهم إدارة المعرفة في اكتشاف خدمات جديدة من شأنها ان تساهم بشكل كبير في زيادة سيولة البنك
كبير	0.93	4.02	الدرجة الكلية

يتضح لنا من الجدول السابق أن مستوى الميزة التنافسية التي تحققها البنوك العاملة في مدينة الخليل كان كبيراً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.53 – 4.28). حيث حصلت جميع فترات المجال على درجة استجابة كبيرة، فقط حصلت فقرة واحدة على درجة استجابة متوسطة وهي الفقرة (21) التي حصلت على متوسط حسابي (3.53)، لم تحصل أي فقرة على درجة استجابة قليلة. كذلك فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للميزة التنافسية بلغ (4.02) وهذا يؤكد أن البنوك العاملة في مدينة الخليل تحقق ميزة تنافسية كبيرة.

التساؤل الثالث: ما العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟

للإجابة عن التساؤل السابق استخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، كما هو واضح من خلال الجدول (4.4).

جدول (4.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل

المتغيرات	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
إدارة المعرفة * الميزة التنافسية	.696**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، حيث وجدت علاقة طردية دالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبين الميزة التنافسية بحيث كلما زادت إدارة المعرفة في البنك زادت الميزة التنافسية، والعكس صحيح.

2.4.4 فحص واختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل. وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

لاختبار صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي لمعرفة معامل الانحدار بين المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ونتائج الجداول التالية تبين ذلك:

جدول (5.4): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرات

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.503	0.296	0.314	0.560

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة بين اكتساب المعرفة والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة $R = 0.560$.

جدول (6.4): تحليل تباين خط الانحدار لمتغير اكتساب المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	4.411	1	4.411	17.405	0.000
مجموع مربعات البواقي	9.630	38	.2530		
المجموع	14.041	39			

• دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول السابق أن الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً، لذا فإن هذا يؤكد وجود علاقة بين اكتساب المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين اكتساب المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل. أما بالنسبة لمعادلة الانحدار فتساوي: $(Y=2.002 + 0.477X)$.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل

لاختبار صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي لمعرفة معامل الانحدار بين المتغير المستقل (تخزين المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ونتائج الجداول التالية تبين ذلك:

جدول رقم (7.4): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.554	0.306	0.288	0.506

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (R=0.554).

جدول (8.4): تحليل تباين خط الانحدار لمتغير تخزين المعرفة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	16.793	4.303	1	4.303	الانحدار
		0.256	38	9.738	مجموع مربعات البواقي
			39	14.041	المجموع

• دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول السابق أن الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية، لذا فإن هذا يؤكد وجود علاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل. أما بالنسبة لمعادلة الانحدار فتساوي: $(Y=2.44 + 0.401X)$.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نقل وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

لاختبار صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي لمعرفة معامل الانحدار بين المتغير المستقل (نقل وتوزيع المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ونتائج الجداول التالية تبين ذلك:

جدول (9.4): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرات

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.52	0.249	0.268	0.518

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة بين نقل وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة $(R=0.518)$.

جدول (10.4): تحليل تباين خط الانحدار لمتغير نقل وتوزيع المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	3.768	1	3.768	13.938	0.001
مجموع مربعات البواقي	10.273	38	.270		
المجموع	14.041	39			

• دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول السابق أن الدلالة الإحصائية بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية، لذا فإن هذا يؤكد وجود علاقة بين نقل وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل. أما بالنسبة لمعادلة الانحدار فتساوي: $(Y=2.32 + 0.422X)$.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

لاختبار صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي لمعرفة معامل الانحدار بين المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ونتائج الجداول التالية تبين ذلك:

جدول (11.4): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرات

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.510	0.283	0.301	0.549

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة $(R=0.549)$.

جدول (12.4): تحليل تباين خط الانحدار لمتغير تطبيق المعرفة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	16.390	4.231	1	4.231	الانحدار
		0.258	38	9.810	مجموع مربعات البواقي
			39	14.041	المجموع

** دالة إحصائية عند $(\alpha=0.01)$ ، * دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$

يتضح من الجدول السابق أن الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية، لذا فإن هذا يؤكد وجود علاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل. أما بالنسبة لمعادلة الانحدار فتساوي: $(Y=2.52 + 0.389X)$.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغيرات: (البنك، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في المصرف، المسمى الوظيفي).

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13.4).

جدول (13.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
		1.157	8	9.260	بين المجموعات	عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها
		0.327	31	10.134	داخل المجموعات	

		----	39	19.394	المجموع	
0.014	2.942	1.445	8	11.563	بين المجموعات	عملية تخزين المعرفة وتنظيمها
		0.491	31	15.231	داخل المجموعات	
		----	39	26.794	المجموع	
0.042	2.346	0.997	8	7.979	بين المجموعات	عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة
		0.425	31	13.180	داخل المجموعات	
		----	39	21.159	المجموع	
0.049	2.267	1.292	8	10.332	بين المجموعات	عملية تطبيق المعرفة واستخدامها
		0.570	31	17.657	داخل المجموعات	
		----	39	27.989	المجموع	
		1.001	8	8.011	بين المجموعات	استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
		.195	31	6.030	داخل المجموعات	
		----	39	14.041	المجموع	
0.000	6.228	0.941	8	7.529	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.151	31	4.685	داخل المجموعات	
		----	39	12.213	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (13.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك، حيث ظهرت الفروق في جميع المجالات، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك ، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (14.4).

جدول (14.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك

المجال	المقارنات	الإسلامي العربي-فرع ابن رشد	القاهرة عمان-فرع واد التفاح	الإسكان	الأهلي الأردني-فرع الشلالة	القاهرة عمان-فرع عين ساره	الإسلامي العربي-فرع راس الجورة	الإسلامي الفلسطيني	الاستثمار الفلسطيني		
إدارة المعرفة والميزة التنافسية	الأهلي الأردني- فرع شارع السلام	-	0.65267	0.75042	-	0.34667	0.25667	0.05667	-0.92000	0.30467	-0.18417

المجال	المقارنات	الإسلامي العربي- فرع ابن رشد	القاهرة عمان- فرع واد التفاح	الإسكان	الأهلي الأردني- فرع الشلالة	القاهرة عمان- فرع عين ساره	الإسلامي العربي- فرع راس الجورة	الإسلامي الفلسطيني	الاستثمار الفلسطيني
لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل	الإسلامي العربي- فرع ابن رشد	-	0.09775	0.99933*	0.90933	0.70933	-0.26733	0.34800	0.46850
	القاهرة عمان- فرع واد التفاح			1.09708*	1.00708*	0.80708	-0.16958	0.44575	0.56625
	الإسكان				0.09000	0.29000	-1.26667*	0.65133	-0.53083
	الأهلي الأردني- فرع الشلالة					0.20000	-1.17667*	0.56133	-0.44083
	القاهرة عمان- فرع عين ساره						-0.97667	0.36133	-0.24083
	الإسلامي العربي- فرع راس الجورة							0.61533	0.73583
	الإسلامي الفلسطيني								0.12050

تشير المقارنات الثنائية البعدية على أن الفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك كانت بين الأهلي الأردني- فرع شارع السلام والإسلامي العربي- فرع ابن رشد، ولصالح الإسلامي العربي- فرع ابن رشد الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الأهلي الأردني- فرع شارع السلام والقاهرة عمان- فرع واد التفاح، ولصالح القاهرة عمان- فرع واد التفاح الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الأهلي الأردني- فرع شارع السلام والإسكان، ولصالح الأهلي الأردني- فرع شارع السلام الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الأهلي الأردني- فرع شارع السلام والأهلي الأردني- فرع الشلالة، ولصالح الأهلي الأردني- فرع شارع السلام الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الأهلي الأردني- فرع شارع السلام والقاهرة عمان- فرع عين ساره، ولصالح الأهلي الأردني- فرع شارع

السلام الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الأهلي الأردني-فرع شارع السلام والإسلامي العربي-فرع راس الجورة ولصالح الإسلامي العربي-فرع راس الجورة الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الأهلي الأردني-فرع شارع السلام والإسلامي الفلسطيني ولصالح الإسلامي الفلسطيني الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الأهلي الأردني-فرع شارع السلام والاستثمار الفلسطيني الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى.

كما ظهرت فروق بين الإسلامي العربي- فرع ابن رشد والقاهرة- فرع واد النفاح لصالح القاهرة عمان- فرع واد النفاح الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسلامي العربي- فرع ابن رشد والإسكان لصالح الإسلامي العربي- فرع ابن رشد الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسلامي العربي- فرع ابن رشد والأهلي الأردني- فرع الشلالة لصالح الإسلامي العربي- فرع ابن رشد الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسلامي العربي- فرع ابن رشد والقاهرة عمان- فرع عين سارة لصالح الإسلامي العربي- فرع ابن رشد الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسلامي العربي- فرع ابن رشد والإسلامي العربي- فرع رأس الجورة لصالح الإسلامي العربي- فرع رأس الجورة الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسلامي العربي- فرع ابن رشد والإسلامي الفلسطيني لصالح الإسلامي العربي- فرع ابن رشد الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسلامي العربي- فرع ابن رشد والاستثمار الفلسطيني لصالح الإسلامي العربي- فرع ابن رشد الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى.

أيضاً ظهرت فروق بين القاهرة عمان- فرع واد النفاح والإسكان لصالح القاهرة عمان- فرع واد النفاح الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين القاهرة عمان- فرع واد النفاح والأهلي الأردني- فرع الشلالة لصالح القاهرة عمان- فرع واد النفاح الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين القاهرة عمان- فرع واد النفاح والإسلامي العربي- فرع رأس الجورة لصالح القاهرة عمان- فرع واد النفاح والإسلامي الفلسطيني لصالح القاهرة عمان- فرع واد النفاح الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين القاهرة عمان- فرع واد النفاح والاستثمار الفلسطيني لصالح القاهرة عمان- فرع واد النفاح الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى.

وظهرت فروق بين الإسكان والأهلي الأردني - فرع الشلالة لصالح الأهلي الأردني - فرع الشلالة الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسكان والقاهرة عمان - فرع عين ساره لصالح القاهرة عمان - فرع عين ساره الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسكان والإسلامي العربي - فرع رأس الجورة لصالح الإسلامي العربي - فرع رأس الجورة الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسكان والإسلامي الفلسطيني لصالح الإسلامي الفلسطيني الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسكان والاستثمار الفلسطيني لصالح الاستثمار الفلسطيني الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى.

كذلك ظهرت فروق بين الأهلي الأردني - فرع الشلالة والقاهرة عمان - فرع عين ساره لصالح القاهرة عمان - فرع عين ساره الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين الأهلي الأردني - فرع الشلالة والإسلامي العربي - فرع رأس الجورة لصالح الإسلامي العربي - فرع رأس الجورة الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين الأهلي الأردني - فرع الشلالة والإسلامي الفلسطيني لصالح الإسلامي الفلسطيني الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين الأهلي الأردني - فرع الشلالة والاستثمار الفلسطيني لصالح الاستثمار الفلسطيني الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى.

وظهرت فروق بين القاهرة عمان - فرع عين ساره والإسلامي العربي - فرع رأس الجورة لصالح الإسلامي العربي - فرع رأس الجورة الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين القاهرة عمان - فرع عين ساره والإسلامي الفلسطيني لصالح الإسلامي الفلسطيني الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين القاهرة عمان - فرع عين ساره والاستثمار الفلسطيني لصالح الاستثمار الفلسطيني الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى.

كذلك ظهرت فروق بين الإسلامي العربي - فرع رأس الجورة والإسلامي الفلسطيني لصالح الإسلامي العربي - فرع رأس الجورة الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسلامي العربي - فرع رأس الجورة والاستثمار الفلسطيني لصالح الإسلامي العربي - فرع رأس الجورة الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى. وظهرت فروق بين الإسلامي الفلسطيني والاستثمار الفلسطيني لصالح الإسلامي الفلسطيني الذي كانت إدارة المعرفة والميزة التنافسية عندهم أعلى.

وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (15.4).

جدول (15.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	البنك	المجال
0.65	3.73	3	الأهلي الأردني - فرع شارع السلام	إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل
0.13	4.39	5	الإسلامي العربي - فرع ابن رشد	
0.30	4.48	8	القاهرة عمان-فرع واد التفاح	
0.44	3.39	6	الإسكان	
0.16	3.48	3	الأهلي الأردني - فرع الشلالة	
0.24	3.68	3	القاهرة عمان - فرع عين ساره	
0.07	4.65	3	الإسلامي العربي - فرع راس الجورة	
0.60	4.04	5	الإسلامي الفلسطيني	
0.42	3.92	4	الاستثمار الفلسطيني	
0.56	4.02	40	المجموع	

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير الجنس، والجدول رقم (16.4) يوضح ذلك.

جدول (16.4): نتائج اختبار ت للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.635	0.479	0.61	4.26	28	ذكر	عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها
		0.92	4.14	12	أنثى	
0.632	0.483	0.77	3.97	28	ذكر	عملية تخزين المعرفة وتنظيمها
		0.97	3.84	12	أنثى	
0.498	-0.685	0.72	3.98	28	ذكر	عملية نقل وتوزيع ومشاركة

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.635	0.479	0.61	4.26	28	ذكر	عملية توليد واكتساب المعرفة
		0.80	4.15	12	أنثى	
0.648	0.460	0.80	3.90	28	ذكر	عملية تطبيق المعرفة واستخدامها
		0.97	3.76	12	أنثى	
0.917	-0.105	0.61	4.01	28	ذكر	استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
		0.60	4.03	12	أنثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير الجنس. حيث كانت قيمة $(\alpha \leq 0.05)$ في جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17.4).

جدول (17.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير العمر.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.890	0.117	0.061	2	0.122	بين المجموعات	عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها
		0.521	37	19.272	داخل المجموعات	
		-----	39	19.394	المجموع	
0.428	0.868	0.600	2	1.201	بين المجموعات	عملية تخزين المعرفة وتنظيمها
		0.692	37	25.594	داخل المجموعات	
		-----	39	26.794	المجموع	
0.680	0.390	0.218	2	0.436	بين المجموعات	عملية نقل وتوزيع

		0.560	37	20.722	داخل المجموعات	ومشاركة المعرفة
		-----	39	21.159	المجموع	
0.406	0.925	0.666	2	1.333	بين المجموعات	عملية تطبيق المعرفة واستخدامها
		0.720	37	26.656	داخل المجموعات	
		-----	39	27.989	المجموع	
0.339	1.113	0.398	2	0.797	بين المجموعات	استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
		0.358	37	13.244	داخل المجموعات	
		-----	39	14.041	المجموع	
0.843	0.171	0.056	2	0.112	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.327	37	12.102	داخل المجموعات	
		-----	39	12.213	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (17.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير العمر، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية. وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (18.4).

جدول (18.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير العمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	العمر	المجال
0.61	4.29	16	أقل من 30 سنة	عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها
0.83	4.17	18	من 30 حتى أقل من 40 سنة	
0.61	4.24	6	من 40 حتى أقل من 50 سنة	
0.71	4.22	40		المجموع
0.90	3.76	16	أقل من 30 سنة	عملية تخزين المعرفة وتنظيمها
0.81	3.97	18	من 30 حتى أقل من 40 سنة	
0.67	4.27	6	من 40 حتى أقل من 50 سنة	
0.83	3.93	40		المجموع
0.72	3.99	16	أقل من 30 سنة	عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة
0.68	4.13	18	من 30 حتى أقل من 40 سنة	
1.02	3.83	6	من 40 حتى أقل من 50 سنة	
0.74	4.03	40		المجموع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	العمر	المجال
0.97	3.67	16	أقل من 30 سنة	عملية تطبيق المعرفة واستخدامها
0.76	3.92	18	من 30 حتى أقل من 40 سنة	
0.73	4.20	6	من 40 حتى أقل من 50 سنة	
0.85	3.86	40	المجموع	
0.68	4.04	16	أقل من 30 سنة	استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
0.52	4.11	18	من 30 حتى أقل من 40 سنة	
0.60	3.69	6	من 40 حتى أقل من 50 سنة	
0.60	4.02	40	المجموع	
0.60	3.97	16	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية
0.52	4.07	18	من 30 حتى أقل من 40 سنة	
0.65	3.95	6	من 40 حتى أقل من 50 سنة	
0.56	4.02	40	المجموع	

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (19.4).

جدول (19.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها	بين المجموعات	0.986	2	0.493	0.991	0.381
	داخل المجموعات	18.407	37	0.497		
	المجموع	19.394	39	-----		
عملية تخزين المعرفة	بين المجموعات	0.333	2	0.166	0.232	0.794

		0.715	37	26.462	داخل المجموعات	وتنظيمها
		-----	39	26.794	المجموع	
0.239	1.488	0.788	2	1.575	بين المجموعات	عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة
		0.529	37	19.583	داخل المجموعات	
		-----	39	21.159	المجموع	
0.772	0.261	0.195	2	0.389	بين المجموعات	عملية تطبيق المعرفة واستخدامها
		0.746	37	27.600	داخل المجموعات	
		-----	39	27.989	المجموع	
0.264	1.379	0.487	2	0.974	بين المجموعات	استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
		0.353	37	13.067	داخل المجموعات	
		-----	39	14.041	المجموع	
0.392	0.961	.302	2	0.603	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.314	37	11.610	داخل المجموعات	
		-----	39	12.213	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (19.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية. وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (20.4).

جدول (20.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	المؤهل العلمي	المجال
0.95	3.91	5	دبلوم متوسط	عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها
0.69	4.30	32	بكالوريوس	
0.17	3.90	3	دراسات عليا	
0.71	4.22	40	المجموع	
0.84	4.03	5	دبلوم متوسط	عملية تخزين المعرفة وتنظيمها
0.84	3.95	32	بكالوريوس	
0.99	3.63	3	دراسات عليا	
0.83	3.93	40	المجموع	
1.16	3.73	5	دبلوم متوسط	عملية نقل وتوزيع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	المؤهل العلمي	المجال
0.67	4.13	32	بكالوريوس	ومشاركة المعرفة
0.44	3.50	3	دراسات عليا	
0.74	4.03	40	المجموع	
1.38	3.60	5	دبلوم متوسط	عملية تطبيق المعرفة واستخدامها
0.80	3.89	32	بكالوريوس	
0.34	3.94	3	دراسات عليا	
0.85	3.86	40	المجموع	
0.73	3.99	5	دبلوم متوسط	استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
0.59	4.07	32	بكالوريوس	
0.34	3.48	3	دراسات عليا	
0.60	4.02	40	المجموع	
0.85	3.91	5	دبلوم متوسط	الدرجة الكلية
0.53	4.07	32	بكالوريوس	
0.08	3.63	3	دراسات عليا	
0.56	4.02	40	المجموع	

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير التخصص.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير التخصص، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (21.4).

جدول (21.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير التخصص.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.283	1.317	0.634	4	2.537	بين المجموعات	عملية توليد
		0.482	35	16.857	داخل المجموعات	واكتساب

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
المعرفة وتطويرها	المجموع	19.394	39	-----		
عملية تخزين المعرفة وتنظيمها	بين المجموعات	2.366	4	0.591	0.847	0.505
	داخل المجموعات	24.429	35	0.698		
	المجموع	26.794	39	-----		
عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة	بين المجموعات	4.672	4	1.168	2.479	0.062
	داخل المجموعات	16.487	35	0.471		
	المجموع	21.159	39	-----		
عملية تطبيق المعرفة واستخدامها	بين المجموعات	6.126	4	1.532	2.452	0.064
	داخل المجموعات	21.863	35	0.625		
	المجموع	27.989	39	-----		
استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	بين المجموعات	1.648	4	0.412	1.164	0.344
	داخل المجموعات	12.393	35	0.354		
	المجموع	14.041	39	-----		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.140	4	0.535	1.858	0.140
	داخل المجموعات	10.074	35	0.288		
	المجموع	12.213	39	-----		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (21.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير التخصص، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية. وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (22.4).

جدول (22.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير التخصص.

المجال	التخصص	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عملية توليد واكتساب	اقتصاد	5	4.40	0.31

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	التخصص	المجال
0.77	4.25	16	محاسبة ومالية	المعرفة وتطويرها
0.71	4.28	14	إدارة	
0.66	4.28	3	نظم معلومات	
0.21	3.15	2	تكنولوجيا معلومات	
0.71	4.22	40	المجموع	
0.80	3.63	5	اقتصاد	عملية تخزين المعرفة وتنظيمها
0.85	3.99	16	محاسبة ومالية	
0.90	4.12	14	إدارة	
0.48	3.79	3	نظم معلومات	
0.18	3.13	2	تكنولوجيا معلومات	
0.83	3.93	40	المجموع	
1.10	3.97	5	اقتصاد	عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة
0.65	4.20	16	محاسبة ومالية	
0.59	4.17	14	إدارة	
0.50	3.00	3	نظم معلومات	
0.59	3.42	2	تكنولوجيا معلومات	
0.74	4.03	40	المجموع	
1.09	3.47	5	اقتصاد	عملية تطبيق المعرفة واستخدامها
0.71	4.09	16	محاسبة ومالية	
0.79	4.05	14	إدارة	
0.86	2.95	3	نظم معلومات	
0.00	3.00	2	تكنولوجيا معلومات	
0.85	3.86	40	المجموع	
0.55	3.91	5	اقتصاد	استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
0.56	4.17	16	محاسبة ومالية	
0.66	4.05	14	إدارة	
0.44	3.59	3	نظم معلومات	
0.64	3.45	2	تكنولوجيا معلومات	
0.60	4.02	40	المجموع	
0.49	3.88	5	اقتصاد	الدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	التخصص	المجال
0.57	4.15	16	محاسبة ومالية	
0.54	4.11	14	إدارة	
0.36	3.57	3	نظم معلومات	
0.41	3.29	2	تكنولوجيا معلومات	
0.56	4.02	40	المجموع	

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (23.4).

جدول (23.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.010	4.403	1.735	3	5.206	بين المجموعات	عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها
		0.394	36	14.188	داخل المجموعات	
		-----	39	19.394	المجموع	
0.464	0.874	0.606	3	1.819	بين المجموعات	عملية تخزين المعرفة وتنظيمها
		0.694	36	24.976	داخل المجموعات	
		-----	39	26.794	المجموع	
0.113	2.131	1.063	3	3.190	بين المجموعات	عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة
		0.499	36	17.968	داخل المجموعات	
		-----	39	21.159	المجموع	

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.391	1.029	0.737	3	2.211	بين المجموعات	عملية تطبيق المعرفة واستخدامها
		0.716	36	25.778	داخل المجموعات	
		-----	39	27.989	المجموع	
0.501	0.802	0.293	3	0.880	بين المجموعات	استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
		0.366	36	13.162	داخل المجموعات	
		-----	39	14.041	المجموع	
0.307	1.247	0.383	3	1.150	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.307	36	11.064	داخل المجموعات	
		-----	39	12.213	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (23.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف، حيث ظهرت الفروق في مجال عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها وبذلك نرفض الفرضية الصفرية. ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (34.4).

جدول (24.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف.

المتغير	المقارنات	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	من 11-15 سنة	15 سنة فأكثر
عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها	أقل من 5 سنوات		0.57294	-0.26039	0.76894
	من 5 - 10 سنوات			-0.83333	0.19600
	من 11-15 سنة				1.02933*
	15 سنة فأكثر				

تشير المقارنات الثنائية البعدية على أن الفروق بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف كانت بين الذين مدة خدمتهم في المصرف (أقل من 5 سنوات) وبين الذين مدة خدمتهم (من 5-10 سنوات) حيث كانت الفروق لصالح الذين مدة خدمتهم أقل من (5) سنوات، الذين كانت عملية توليد واكتساب المعرفة لديهم أعلى من الذين مدة خدمتهم من (5-10) سنوات، كذلك ظهرت فروق بين الذين مدة خدمتهم أقل من (5) سنوات وبين الذين مدة خدمتهم (من 11-15 سنة) حيث كانت الفروق لصالح الذين مدة خدمتهم أقل من (11-15 سنة)، الذين كانت عملية توليد واكتساب المعرفة لديهم أعلى من الذين مدة خدمتهم أقل من (5) سنوات. وظهرت فروق بين الذين مدة خدمتهم أقل من (5) سنوات وبين الذين مدة خدمتهم (15) سنة فأكثر حيث كانت الفروق لصالح الذين مدة خدمتهم أقل من (5) سنوات، الذين كانت عملية توليد واكتساب المعرفة لديهم أعلى من الذين مدة خدمتهم (15) سنة فأكثر. وظهرت فروق بين الذين مدة خدمتهم أقل من (5-10) سنوات وبين الذين مدة خدمتهم (11-15) سنة، حيث كانت الفروق لصالح الذين مدة خدمتهم (11-15) سنة، الذين كانت عملية توليد واكتساب المعرفة لديهم أعلى من الذين مدة خدمتهم (5-10) سنوات. وظهرت فروق بين الذين مدة خدمتهم (5 - 10) سنوات وبين الذين مدة خدمتهم (15) سنة فأكثر حيث كانت الفروق لصالح الذين مدة خدمتهم من (5 - 10) سنوات، الذين كانت عملية توليد واكتساب المعرفة لديهم أعلى من الذين مدة خدمتهم (15) سنة فأكثر. أيضاً ظهرت فروق بين الذين مدة خدمتهم أقل من (11 - 15) سنة وبين الذين مدة خدمتهم (15) سنة فأكثر حيث كانت الفروق لصالح الذين مدة خدمتهم من (11 - 15) سنة، الذين كانت عملية توليد واكتساب المعرفة لديهم أعلى من الذين مدة خدمتهم (15) سنة فأكثر. وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (25.4).

جدول (25.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	مدة الخدمة في المصرف	المجال
0.54	4.45	17	أقل من 5 سنوات	عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها
0.84	3.88	12	من 5-10 سنوات	
0.39	4.71	6	من 11-15 سنة	
0.50	3.68	5	15 سنة فأكثر	
0.71	4.22	40	المجموع	

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (26.4).

جدول (26.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.658	0.657	0.342	5	1.708	بين المجموعات	عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها
		0.520	34	17.685	داخل المجموعات	
		-----	39	19.394	المجموع	
0.564	0.791	0.558	5	2.791	بين المجموعات	عملية تخزين المعرفة وتنظيمها
		0.706	34	24.003	داخل المجموعات	
		-----	39	26.794	المجموع	
0.142	1.789	0.881	5	4.407	بين المجموعات	عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة
		0.493	34	16.752	داخل المجموعات	
		-----	39	21.159	المجموع	
0.376	1.106	0.783	5	3.915	بين المجموعات	عملية تطبيق المعرفة واستخدامها
		0.708	34	24.074	داخل المجموعات	

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
	المجموع	27.989	39	-----		
استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	بين المجموعات	2.301	5	0.460	1.332	0.274
	داخل المجموعات	11.741	34	0.345		
	المجموع	14.041	39	-----		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.678	5	0.336	1.083	0.387
	داخل المجموعات	10.536	34	0.310		
	المجموع	12.213	39	-----		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (26.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية. وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (27.4).

جدول (27.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها	مدير	2	4.07	0.10
	نائب مدير	6	4.40	0.66
	رئيس دائرة	3	4.43	0.50
	مدير فرع	1	4.00	
	رئيس قسم	12	3.94	0.85
	موظف إداري	16	4.37	0.69
	المجموع	40	4.22	0.71
عملية تخزين المعرفة وتنظيمها	مدير	2	3.32	0.97
	نائب مدير	6	4.21	0.68
	رئيس دائرة	3	4.17	0.81
	مدير فرع	1	4.00	
	رئيس قسم	12	3.64	0.87
	موظف إداري	16	4.08	0.86
	المجموع	40	3.93	0.83

0.95	4.00	2	مدير	عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة
1.01	3.86	6	نائب مدير	
0.68	3.11	3	رئيس دائرة	
	4.00	1	مدير فرع	
0.67	3.93	12	رئيس قسم	
0.57	4.34	16	موظف إداري	
0.74	4.03	40	المجموع	
0.12	3.59	2	مدير	عملية تطبيق المعرفة واستخدامها
0.84	4.14	6	نائب مدير	
1.04	2.84	3	رئيس دائرة	
	4.00	1	مدير فرع	
0.70	3.89	12	رئيس قسم	
0.93	3.95	16	موظف إداري	
0.85	3.86	40	المجموع	
0.13	3.34	2	مدير	استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
0.65	4.02	6	نائب مدير	
0.23	3.84	3	رئيس دائرة	
	4.14	1	مدير فرع	
0.60	3.85	12	رئيس قسم	
0.61	4.26	16	موظف إداري	
0.60	4.02	40	المجموع	
0.01	3.55	2	مدير	الدرجة الكلية
0.63	4.10	6	نائب مدير	
0.45	3.76	3	رئيس دائرة	
	4.06	1	مدير فرع	
0.57	3.84	12	رئيس قسم	
0.55	4.22	16	موظف إداري	
0.56	4.02	40	المجموع	

النتائج والتوصيات

1.5 ملخص نتائج الدراسة:

- لجميع أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة وتنظيمها، نقل وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل.
- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، حيث وجدت علاقة طردية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة وبين الميزة التنافسية بحيث كلما زادت إدارة المعرفة في البنك زادت الميزة التنافسية، والعكس صحيح.
- إن مستوى الميزة التنافسية التي تحققتها البنوك العاملة في مدينة الخليل من خلال ادارة المعرفة هو مستوى عالي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير التخصص.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- بالرغم من عدم وجود دائرة او قسم خاص بإدارة المعرفة في البنوك العاملة في مدينة الخليل، الا ان هذه البنوك تهتم بتطبيقها داخلياً.
- اعتمدت البنوك في توليد المعرفة بشكل كبير على دعم الافكار الجديدة والابداعية لتنمية الميزة التنافسية لديها.
- اجمعت البنوك على استخدام الاساليب الالكترونية لحفظ المعرفة في مجال توليد واكتساب المعرفة.
- اجمعت معظم البنوك على ان افضل طرق تنظيم المعرفة لديها كان من خلال تسهيل عملية الاستشارة المعرفية بين الموظفين في البنك نفسه.
- اعتمدت البنوك في نقل المعرفة على وجود نظام واضح للسيطرة على الموجودات المعرفية لديها.

2.5 التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه نتائج هذه الدراسة، فان الباحثة اوصت بجملة من التوصيات التي من شأنها ان تؤثر بشكل ايجابي على ادارة المعرفة في البنوك العاملة في مدينة الخليل، وتعمل على زيادة الميزة التنافسية لديها بشكل كبير، ومن اهم هذه التوصيات:

- أ- من الضروري ان يعطي المسؤولين في البنوك اهمية كبرى لإدارة المعرفة في البنوك والعمل على انشاء وحدة متخصصة او قسم خاص لها داخل البنك.
- ب- ضرورة الاهتمام بكل دعائم المعرفة وعملياتها والعمل على تفعيلها بشكل يخدم البنك ويدعم قدرته التنافسية في السوق.
- ت- ضرورة ان تعي البنوك المعرفة المتوافرة لديها والعمل على ايجاد وتوليد المعرفة التي تحتاج اليها وذلك للحصول على خزينة منظمة وبناءة من المعرفة.
- ث- من الضروري ان تحرص البنوك على جذب وتعيين ذوي كفاءات ومؤهلات علمية عالية وذلك لان العنصر الاكثر حيوية وايجابية في نجاح ادارة المعرفة في البنك هو الموارد البشرية.

- ج- ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الاساسي هو ادارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى البنك ككل.
- ح- ضرورة ان تسعى الادارة العليا في البنك الى دعم وتعزيز كافة الجهود الرامية لإثراء وتعزيز دور ادارة المعرفة في البنك لخلق بيئة تنظيمية محفزة على رفع الميزة التنافسية للبنك في السوق المصرفي.
- خ- ضرورة ان يقوم البنك بوضع استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة في اطار الاستراتيجية العامة للبنك والعمل على متابعتها والاشراف على تنفيذها، وتقييمها بهدف ان تخدم البنك بشكل ايجابي ويجعله منافساً قوياً في مجال ادارة المعرفة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو بكر، مصطفى (2006). "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أبو فاره، يوسف، وعليان، حمد (2008). " دور عمليات ادارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية"، المؤتمر العربي الثاني، الاردن.
- إدريس، وائل والغالبي، (2009). "سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
- الأكلبي، علي ذيب، (2008). "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- باجات، رابي (2003). "الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود"، الرياض المملكة العربية، السعودية.
- بدر، يسرى (2010). "تطوير مهارات المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- البطاينة ، محمد (2010). "أثر اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة على أداء فرق العمل في المصارف التجارية الأردنية في محافظة اربد" (دراسة حالة). مجلة آفاق الاقتصادية، دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلد (33)، عدد (121).
- حجازي، هيثم (2005). "إدارة المعرفة: مدخل نظري"، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حمودة، هدي (2005). "تحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت"، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مصر.
- الرقب، محمد (2011). "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزيادات، محمد (2008). "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الساعد، رشاد محمد، وحريم، حسين محمود (2004). دراسة بعنوان: "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة (بحث ميداني على قطاع الصناعات)", دورية المجلة الأردنية، الأردن.
- السلمي، علي (1998). "الإدارة بالمعرفة"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- الصاوي، ياسر (2007). "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الطاهر، علاء (2010). "إدارة المعلومات والمعرفة"، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عبد الوهاب، سمير محمد (2005). "الحكم المحلي في ضوء التطبيقات المعاصرة"، جامعة القاهرة، مصر.
- العلول، سمر (2011). "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- العلي، عبد الستار وآخرون (2009). "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- العلي، عبدالستار وآخرون (2006). "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الفراء، ماجد ومقداد (2004). "مناهج البحث والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية" الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- القطب، محيي الدين (2012)، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005). "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الكبيسي، عامر (2004)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- المدلل، عبد الله (2012). "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الاداء"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مطر، عبد اللطيف محمود (2007). "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار الكنوز، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2002). "نظم المعلومات الإدارية"، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر.

- نور الدين، عصام (2010). "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، عمان: دراسات للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد الرفاعي (2004). "دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
- اليحيوي، صبرية بنت مسلم (2011). إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية - الكويت، مجلد (25)، عدد (99)، ص (77 - 193).

المراجع الاجنبية:

- Fernandez, Gonzalez (2004). “ knowledge management: challenges, solutions, and technologies “, Pareson Hall.
- Thornburg, D (1998). “Reading the future Electronic School Online“, Washington, DC: U.S.

المواقع الالكترونية:

- <http://www.abufara.net>
- <http://www.pma.ps/ar-eg/banksdirectory.aspx>
- <http://www.pha.edu.jo/Default.aspx?tabid=591&language=en-US>
- <http://www.mdarat.net/vb/showthread.php?t=3490>
- <https://aboabdulazizn.wordpress.com>
- <http://www.hrdiscussion.com/hr60211.html>

الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
.1	د . سمير ابو زنيد	استاذ في جامعة الخليل - كلية التمويل والادارة
.2	د . محمد الجعبري	استاذ في جامعة الخليل - كلية التمويل والادارة
.3	د . ناصر جرادات	استاذ في جامعة الخليل - كلية التمويل والادارة
.4	د . يوسف ابو فارة	استاذ في جامعة الخليل - كلية التمويل والادارة

ملحق رقم (2): الاستبانة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الاعمال

أختي (المديرة / الموظفة) الكريمة ،،،،، أخي (المدير / الموظف) الكريم

تحية طيبة وبعد،

أتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام راجيةً حُسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة الميدانية التي تهتم القطاع المصرفي في مدينة الخليل، حيث تقوم الباحثة بدراسة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الخليل.

أرجو منكم المشاركة الفاعلة والبناءة والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة، وذلك من خلال قراءة فقرات الاستبانة المرفقة، واختيار الإجابة الدقيقة التي تعكس الواقع الفعلي في مؤسستكم الموقرة، وذلك بالإجابة على جميع الأسئلة المطروحة، لما لذلك من أثر جوهري في الوصول إلى نتائج دقيقة وقاطعة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تعميمها.

وأوجه عنايتكم إلى أن جميع الإجابات سوف تكون موضع ثقة، وستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرةً لكم حُسن تعاونكم.

ولكم مني فائق التقدير والاحترام،،،،،

الباحثة

سهاد محمد اسماعيل رومي

ملاحظة: 

هناك بعض التوضيحات والتعريفات لبعض المفاهيم الواردة في الاستبانة، وقد أوردت الباحثة بعض منها خلال الفقرات وأخرى في نهاية الاستبانة .

الفرع:

اسم البنك:

يرجى وضع دائرة حول الخيار المناسب لحالتك: 

☒ القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس:

أ- ذكر

ب- أنثى

2- العمر:

أ- أقل من 30 سنة.

ب- من 30 حتى أقل من 40 سنة.

ج- من 40 حتى أقل من 50 سنة.

د- 50 سنة فأكثر.

3- المؤهل العلمي:

أ- دبلوم متوسط .

ب- بكالوريوس .

ج- دراسات عليا .

د- غير ذلك (.....).

4- التخصص العلمي:

أ- اقتصاد .

ب- محاسبة ومالية .

ج- إدارة .

د- نظم معلومات .

هـ- تكنولوجيا معلومات .

و- غير ذلك (حدد).

5- مدة الخدمة في المصرف:

أ- أقل من 5 سنوات .

ب- من 5 - 10 سنوات .

ج- من 11 - 15 سنة .

د- 15 سنة فأكثر .

6- المسمى الوظيفي:

أ- مدير .

ب- نائب مدير .

ج- رئيس دائرة .

د- مدير فرع .

هـ- رئيس قسم .

و- موظف إداري .

يرجى وضع إشارة (X) تحت العبارة المناسبة من وجهة نظرك لكل من الفقرات التالية :

☒ القسم الثاني: عمليات ادارة المعرفة في البنك.

المحور الاول: تقيس الفقرات الاتية درجة ممارسة الموظفين الاداريين عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها ويقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون والمنافسون....).

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تتم عملية توليد واكتساب المعرفة في البنك من خلال:						
1-	دعم الأفكار الجديدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية.					
2-	اشترك كافة الدوائر في المعلومات.					
3-	تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة معلنة.					
4-	تشجيع الموظفين على تطوير المعرفة الخاصة لديهم.					
5-	تطوير ثقافة تنظيمية ترسخ أهمية تبادل المعلومات بين الأفراد.					
6-	استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تملكه من معرفة.					
7-	تشجيع الحوار العلمي المعرفي بين الموظفين لتبادل الأفكار.					

المحور الثاني: تقيس الفقرات الاتية درجة ممارسة الموظفين الاداريين لعملية تخزين المعرفة وتنظيمها ويقصد بها تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وكذلك البحث عنها والوصول إليها.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تخزين المعرفة وتنظيمها في البنك يتم من خلال:						
1-	يستخدم البنك قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.					
2-	يقوم البنك بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.					
3-	يعتمد البنك على استخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة.					
4-	يعمل البنك على تصنيف المعرفة المتوفرة لديه .					
5-	يعمل البنك على فهرسة (تبويب) المعرفة المرتبطة بأنشطته.					
6-	يقوم البنك بدمج المعرفة الواردة اليه من مصادرها المتعددة لتحقيق التكامل بينها.					
7-	وجود نظام دائم لصيانة المعرفة والمحافظة عليها.					
8-	يحرص البنك على عمل نسخ احتياطية للمعلومات بشكل مستمر .					

المحور الثالث: تقيس الفقرات الآتية درجة ممارسة الموظفين الإداريين لعملية نقل وتوزيع المعرفة، وتعني التقاسم والتشارك في المعرفة، من خلال الخبرات والمهارات بين العاملين من أجل تنمية وتنظيم المعرفة لدى كل واحد منهم (نقل المعرفة هو إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة).

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تتم عملية نقل وتوزيع ومشاركة المعرفة في البنك من خلال:						
1-	تسهيل عملية الاستشارة المعرفية بين الموظفين في البنك نفسه.					
2-	تسهيل عملية الاستشارة المعرفية بين الموظفين مع البنوك الأخرى.					
3-	تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي يمتلكها البنك.					
4-	توفير تقنيات تسهل وتتيح التشارك في المعرفة بين الموظفين.					
5-	يمكن لكافة موظفي البنك الوصول إلى المعلومات والوثائق والمعرفة بحرية كاملة دون أي قيود.					
6-	تبادل المعرفة بين موظفي البنك يحسن من كفاءة العمل داخل البنك.					

المحور الرابع: تقيس الفقرات الآتية درجة ممارسة الموظفين الإداريين لعملية تطبيق المعرفة ، وتعني استخدام المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب، وتعني أيضاً الاستعانة بالمعرفة واستخدامها.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يقوم البنك بتطبيق المعرفة واستخدامها من خلال:						
1-	اعتماد البنك على وجود نظام واضح للسيطرة على الموجودات المعرفية					
2-	منح البنك الموظفين الحرية التامة في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة					
3-	حث مدير البنك موظفيه على ضرورة تطبيق المعرفة					
4-	يعمل البنك على إزالة أي عوائق أمام تطبيق المعرفة					
5-	إدراك ووعي الموظفين لأهمية المعلومات والمعرفة التي يمتلكونها					
6-	وضع البنك لضوابط للسيطرة على المعرفة المنتشرة بين موظفيه					

☒ القسم الثالث: استخدام ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

تقيس الفقرات الاتية دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في البنك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تساعد نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكلفة جودة المنتجات والخدمات.					
2-	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.					
3-	تساعد عمليات إدارة المعرفة في سهولة الوصول إلى زبائن جدد.					
4-	يشارك الموظفون في البنك في تطوير الخدمات المصرفية.					
5-	تلعب عمليات إدارة المعرفة دوراً كبيراً في زيادة إيرادات البنك.					
6-	تساهم الأنشطة والدورات المعرفية التي يتلقاها الموظفون في تحسين الوضع المالي للبنك.					
7-	تساعد إدارة المعرفة على إيجاد حلول سريعة لأية مشاكل ممكن ان يواجهها البنك.					
8-	الاهتمام بعقد دورات معرفية دورية من شأنه ان يقلل من الروتين اليومي القائل لكفاءة الموظفين.					
9-	تساعد نظم إدارة المعرفة الموجودة في البنك في تقليل تكلفة جودة المنتجات والخدمات.					
10-	تتيح نظم إدارة المعرفة في البنك سهولة الوصول للزبائن وتزيد من سرعة الاستجابة لرغباتهم.					
11-	تتيح إدارة المعرفة الفرصة لتسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .					
12-	لا تساهم إدارة المعرفة في اكتشاف خدمات جديدة من شأنها ان تساهم بشكل كبير في زيادة سيولة البنك.					
13-	يساهم نظام إدارة المعرفة الموجود في البنك في زيادة سرعة التطوير والتنويع في الخدمات التي يتلقاها المستهلك.					
14-	تهتم إدارة المعرفة بإزالة القيود مما يساعد في تطوير البيئة المالية والمصرفية.					
15-	يهتم البنك في تقديم الخدمات للزبائن دون اللجوء للبنك.					
16-	لا تعمل إدارة المعرفة المتوفرة في البنك على مساندة عملية الابتكار .					
17-	تعمل إدارة المعرفة على زيادة نسبة الخدمات المصرفية المتنوعة للزبائن.					
18-	تساهم إدارة المعرفة المتوفرة في البنك على تميز الخدمة التي يتلقاها الزبون مقارنة مع البنوك المنافسة في السوق.					
19-	يعزز وجود إدارة المعرفة من قدرة البنك على الترويج لخدماته في					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الاسواق.					
-20	تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الحصة السوقية للبنك.					
-21	تساعد نظم إدارة المعرفة في البنك في تطوير برامج وخدمات جديدة.					
-22	تساعد نظم ادارة المعرفة في البنك في تحسين وتطوير جودة الخدمات.					

هل هناك معلومات او ملاحظات لم ترد في فقرات الاستبانه وتود إضافتها ؟ أ- نعم ب- لا

إذا كانت إجابتك نعم، أرجو منك كتابة ملاحظتك والتي تعتبرها مهمة لإنجاح هذه الدراسة:

.....

.....

.....

.....

ملاحظة: تعريفات لبعض المصطلحات الواردة في الاستبانه.

- ✓ إدارة المعرفة: هي "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله".
- ✓ عمليات ادارة المعرفة: هي العمليات التي تساعد على توليد المعرفة واختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحوي المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأنشطة الإدارية.
- ✓ المعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يمكن قياسها كماً وكتابتها وإيصالها الى الآخرين، وهي ملموسة لا حاجة فيها لاكتساب الخبرة.
- ✓ المعرفة الضمنية: هي معرفة مرتكزة على التجربة والملاحظة يمكن تطبيقها مباشرة للنشاطات التي هنالك حاجة للقيام بها في المستقبل.

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة 83

ملحق رقم (2): الاستبانة 84

فهرس الأشكال

6شكل رقم (1) نموذج الدراسة

فهرس الجداول

- جدول (1.2): عدد البنوك في سلطة النقد للمصارف العاملة في فلسطين في (2007/12/13).....30
- جدول (2.2): إحصائية البنوك في سلطة النقد لعام 201531
- جدول (1.3): البنوك المرخصة والمسجلة العاملة في مدينة الخليل وفقا لتقارير سلطة النقد (2015).....41
- جدول (2.3): توزيع المبحوثين حسب الجنس42
- جدول (3.3): توزيع المبحوثين حسب العمر42
- جدول (4.3): توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.....43
- جدول (5.3): توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي43
- جدول (6.3): توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة في المصرف44
- جدول (7.3): توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي44
- جدول (8.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مجالات عمليات إدارة المعرفة في البنك مع الدرجة الكلية للمجال.46
- جدول (9.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مجال استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمجال.47
- جدول (10.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة.48
- جدول (11.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة.....49
- جدول رقم (1.4): مفاتيح التصحيح50
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية التي تحققها البنوك العاملة في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية.....53
- جدول (4.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل54

- جدول (5.4): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرات 55
- جدول (6.4): تحليل تباين خط الانحدار لمتغير اكتساب المعرفة 55
- جدول رقم (7.4): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرات 56
- جدول (8.4): تحليل تباين خط الانحدار لمتغير تخزين المعرفة 56
- جدول (9.4): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرات 57
- جدول (10.4): تحليل تباين خط الانحدار لمتغير نقل وتوزيع المعرفة 57
- جدول (11.4): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرات 57
- جدول (12.4): تحليل تباين خط الانحدار لمتغير تطبيق المعرفة 58
- جدول (13.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك . 58
- جدول (14.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك 59
- جدول (15.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير البنك 63
- جدول (16.4): نتائج اختبار ت للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير الجنس 63
- جدول (17.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير العمر . 64
- جدول (18.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير العمر . 65
- جدول (19.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي 66

جدول (20.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....67

جدول (21.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير التخصص.....68

جدول (22.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير التخصص.....69

جدول (23.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف.....71

جدول (24.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف.....73

جدول (25.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير مدة الخدمة في المصرف.....74

جدول (26.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....74

جدول (27.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمدراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....75