

## " تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة وأثرها على خلق الميزة التنافسية "

## دراسة ميدانية تحليلية بمصرف شمال افريقيا- الإدارة العامة

- أ.حسام يوسف أبوجعفر
- أ. محمد سعيد مفتاح

## مقدمة:

ازدادت أهمية المعرفة في منظمات الأعمال منذ انتقال الاقتصاد العالمي من الاقتصاد الصناعي (الأصول التقليدية الملموسة) إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة (الأصول غير الملموسة) ، حيث يعد ما تمتلكه المنظمات من أصول معرفية أكثر أهمية من الأصول التقليدية في الاقتصاد الجديد، فالمعرفة موجودة داخل عقول العاملين ولدى المنظمة (المعرفة الصريحة والضمنية) وتعد المورد الأساسي الذي تتمكن منظمات الأعمال من خلال استثمارها أن تحقق الابتكار والمنافسة والتكيف مع بيئة العمل الجديدة السريعة التغير. ومع تزايد دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أصبح العاملون بالمنظمات يتعاملون مع كمّ كبيرٍ من المعارف ولكن الجانب الإداري لهذه المعرفة مخفي، الأمر الذي دفع المنظمات نحو إدارتها، فاتجهت أغلب المنظمات الخدمية والصناعية لوضع وتطبيق آليات لإدارة وضمان استثمار المعرفة التي تمتلكها بشكل أفضل وحل الاختناقات التي تؤثر سلباً على كفاءة التشغيل في مختلف مستويات المنظمة.

فالإدارة الناجحة يجب إن تكون لديها نظرة حقيقة موجه نحو إدارة مخزونها المعرفي، فتطبيقها يزيد من قدرة المديرين يوم بعد يوم على صنع القرارات الصحيحة و في الوقت المناسب، وإيجاد فرص عمل جديدة ووسيلة لتحسين الأداء والإنتاجية وتخفيض تكاليف البحث والتطوير، ويمكن المنظمات من الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، وتبادلها بين العاملين وتطبيق أفضل الممارسات للعمل، فهي الطريقة التي تصبح المنظمة من خلالها أكثر ابتكاراً. وتوفير أجود الخدمات للعملاء. وأكد كل من (Davenport & Volpel, 2001:213-217)، (Carrion. et.al, 2001: 131-132)، بأن قطاع الخدمات هو قطاع كثيف المعرفة ويحتاج إلى تطبيق عمليات نظام إدارة المعرفة في بيئة العمل الجديدة السريعة التغير.

• كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية-طرابلس [hosam\\_abogafer@yahoo.com](mailto:hosam_abogafer@yahoo.com)

•• كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية-طرابلس [Aboudena1@gmail.com](mailto:Aboudena1@gmail.com)

**المبحث الأول: (الإطار العام للدراسة)**

**أولاً/مشكلة الدراسة:** تكمن مشكلة الدراسة في انه من خلال الاستقراء لواقع العمل بمصرف(شمال أفريقيا — الإدارة العامة) تبين أن هناك ظاهرة تتمثل في غياب التطبيقات الحديثة والمطلوبة لعمليات نظام إدارة المعرفة بالمصرف والاستفادة منها في الحصول على المعرفة اللازمة في عملية اتخاذ القرارات السليمة مما قد يؤثر سلباً على خلق الميزة التنافسية لها في البيئة سريعة التغير، ومن ثم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في طرح السؤال الآتي :

**ما دور تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية بمصرف شمال أفريقيا - الإدارة العامة ؟**

**ثانياً/تساؤلات الدراسة:** تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية.

1. ما مستوى تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة ؟
2. ما هي أكثر تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة تطبيقاً بالمصرف قيد الدراسة ؟
3. هل هناك علاقة بين تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة و خلق الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة ؟

**ثالثاً/ فرضيات الدراسة:** استناداً إلى ماسبق يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة على خلق ميزة تنافسية بالمصرف قيد الدراسة.**

**رابعاً/أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية.

1. تحديد وتحليل مدى اقتراب المصرف قيد الدراسة من تنفيذ تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة المطلوبة.
2. قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة.
3. تحليل العلاقة بين تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة و خلق الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة.

**خامساً/أهمية الدراسة:**

1. من الناحية الإدارية : توجيه أنظار المسؤولين في المصرف قيد الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة للرفع من مستوى أداء المصرف والنهوض به لتحقيق الميزة التنافسية.

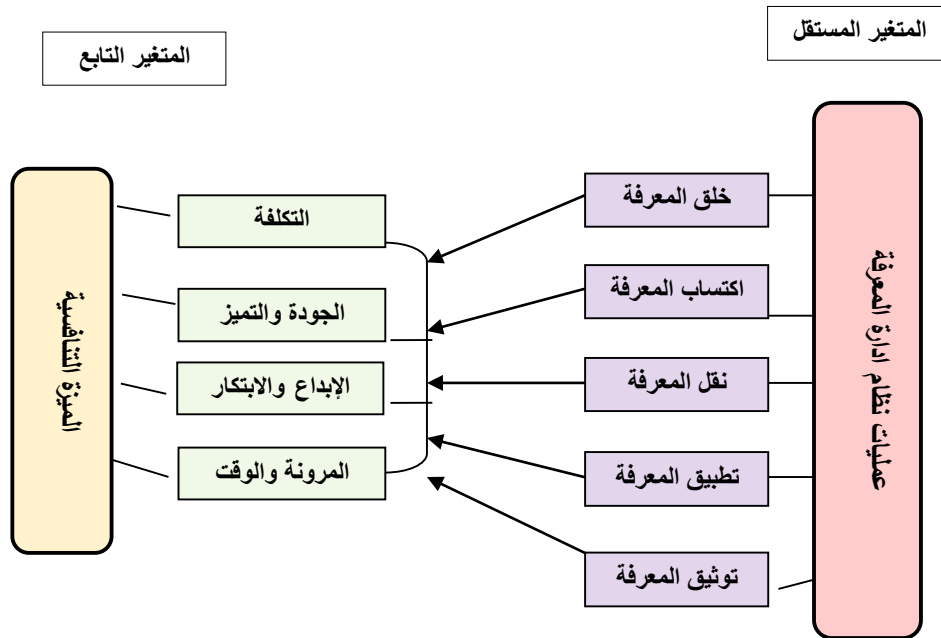
2. تفتقر البيئة الليبية بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص إلى مثل هذه الدراسات و الأبحاث ومن هنا تأخذ هذه الدراسة أهميتها، فقد تكون القاعدة الأساسية لمزيد من البحوث والدراسات في المستقبل حول تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة.

### سادساً/المنهج المتبع في الدراسة:

#### 1. التسمية للمنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لغرض تحليل ودراسة مدى اقتراب المصرف قيد الدراسة من تنفيذ تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة وعلاقتها بخلق الميزة التنافسية.

#### 2. مخطط الدراسة:



الشكل رقم (1) يبين مخطط الدراسة

المصدر: إعداد الباحثان

3. أدوات جمع البيانات: الاستبيان- الملاحظة - المسح المكتبي و متمثل في المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة - شبكة المعلومات الانترنت.

#### 4 . المجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل المجتمع في جميع القيادات الإدارية بالمصرف قيد الدراسة والبالغ عددهم (40) مفردة، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل في عملية جمع وتحليل البيانات.

5. أساليب التحليل والقياس المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالنسب المئوية والتكرارات ومقاييس النزعة المركزية كالمتوسط الحسابي، وكذلك مقاييس التشتت كالانحراف المعياري، وإجراء اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون وكذلك معامل الثبات سبيرمان براون، بالإضافة إلى استخدام بعض مقاييس الإحصاء الاستدلالي المتمثلة في بعض اختبارات الدلالة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة ومنها اختبار (T-Test) و استخدام معامل الانحدار المتعدد و البسيط، وكذلك الارتباط الثنائي (R) ، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لقياس درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الاصدار 25 .

### 6. حدود الدراسة:

- أ. الحدود المكانية: تتمثل في الإدارة العامة لمصرف شمال أفريقيا بمدينة طرابلس - ليبيا.
- ب. الحدود الموضوعية: وتتمثل في "دور تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية".
- ج. الحدود الزمنية: وتمثلت في فترة إعداد الدراسة التي استغرقت في جمع بيانات الدراسة النظرية والميدانية من سبتمبر 2019م إلى فبراير 2020م.

### سابعاً/التعريفات الإجرائية:

1. تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة: هي وضع المصرف قيد الدراسة لمنهجية عمل تمكّنها من إدارة المعرفة (الصريحة والضمنية) وعملياتها (خلق المعرفة واكتسابها، ونقلها، وتطبيقها، وتخزينها) وجعلها متاحة في كل أنحاء المصرف لتحقيق الميزة التنافسية.
2. الميزة التنافسية: هي قدرة المصرف قيد الدراسة على تقديم خدمات مصرفية تتوفر فيها مميزات لا تستطيع المؤسسات المنافسة تقديمها بسهولة.

### ثامناً/الدراسات السابقة:

1. دراسة (أشمري، 2014):

ركزت هذه الدراسة على تحديد أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشركة زين للاتصالات بدولة العراق بالاعتماد على أبعاد عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، نشر المعرفة) وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (القيمة، الندرة، عدم إمكانية التقليد، عدم إمكانية الإحلال). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد / عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

2. دراسة (صويص ، وآخرون، 2011):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، و تكونت عينة الدراسة من ( 84 ) مفردة من الهيئة الإدارية في مجموعة شركة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.

3. دراسة (داسي، 2012):

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، واستهدفت الدراسة (54) مديرا في الإدارة العليا (مدير عام، معاون مدير عام، مديري مديريات) يعملون في (6) مصارف حكومية سورية، مع العلم انه تم أخذ جميع المصارف الحكومية العاملة في سورية، حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان خصص جزء منها لإدارة المعرفة وتكونت من ستة متغيرات، وخصص الجزء الثاني منها للميزة التنافسية التي تفرع عنها خمسة متغيرات، وأسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية إذ حققت نتيجة الارتباط (54.6%).

#### • المبحث الثاني: (الجانب النظري).

أولاً / هرمية المعرفة (عملية الارتقاء المعرفي): قبل البدء في توضيح تعريف المعرفة من مختلف جوانبها لابد من التعرف على هرمية المعرفة فهي نتاج لمجموعة من العناصر التالية: -البيانات- المعلومات-القدرات -الاتجاهات.

1.البيانات: وهي مجموعة من الحقائق غير المنظمة وتكون بشكل منفرد لا تعطي معني مثل: الرموز والأرقام وتتحول هذه البيانات إلى معلومات عند القيام بمعالجتها ووضعها في إطار واضح ذا معني مفهوم ومحدد يمكن الاستفادة منها.

2.المعلومات: هي عبارة عن بيانات تمّ معالجتها ولها صفة المصادقية وتستخدم لخدمة هدف معين وتتحول هذه المعلومات إلى معرفة عند استخدامها لغرض الحوار والمشاركة مع الطرف الأخر وتأخذ أشكال متعددة مثل: الشكل الكتابي. ويمكن استخدامها في صنع القرارات.

3.القدرات: وهي إحدى العناصر الأساسية للمعرفة وتتمثل في إمكانية استخلاص المعلومات من البيانات التي تمّ الاستحواذ عليها. وللاإنسان قدرة علي التفكير بالشكل الذي يمكنه من تحليل المعلومات وتفسيرها

واتخاذ موقف معين بناء على ما يتوفر له من معلومات ففي حالة ضعف قدرة الأفراد على التعامل مع المعلومات وتفسيرها تصبح إحدى مكونات المعرفة مفقودة.

4.الاتجاهات: إن المعرفة لها علاقة قوية بالاتجاهات خاصة بالأفراد حيث تلعب دور المحفز لدفع الأفراد للتفكير وحسن التصرف والتحليل والإبداع والابتكار في العمل. لذا يعتبر عنصر الاتجاهات من العناصر المهمة في إدارة المعرفة لعلاقته بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين في المنظمة (مطر، 2007: 28،29).

وتحدث (Hicks & et.al،2007:7،8) عن هرمية المعرفة "التسلسل الهرمي للمعرفة" وعرضوا وجهة نظرهم حول هذا الموضوع وفيما يلي تركيزاً بما تحدثوا عنه:  
أ.هرمية المعرفة أكثر شيوعاً بين الأدبيات التي تناولت إدارة المعرفة.  
ب.تقوم هرمية المعرفة على البيانات والمعلومات والمعرفة فتعتمد المعلومات على البيانات وتعتمد المعرفة على المعلومات.

ج.هرمية المعرفة ليست دائماً دقيقة فالبيانات يمكن تحويلها مباشرة إلى معرفة.

د.لا يميز التسلسل الهرمي للمعرفة بين المعرفة الصريحة والضمنية.

هـ.أغفلت هرمية المعرفة الجوانب السلوكية للمعرفة.

ثانياً/ تعريف المعرفة: من الصعب إعطاء تعريف واحد ومحدد "للمعرفة" لاختلاف آراء الكثير من الباحثين والمتخصصين، ويمكن عرض بعض التعاريف للخدمة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(1) يوضح تعريف المعرفة وفق وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	المصدر	التعريف
1	(سليمان،2005:39)	هي الخبرة داخل الممارسة الإنسانية لكل واحد منا ولا وسيلة لاكتسابها او الاستفادة منها الا بالتعامل مع بعضنا الآخر .
2	(رزوقي،2003:275)	هي القوة على اتخاذ الفعل أو العمل.
3	(7: Tiwana,1999)	هي مزيج من القيم والمعلومات والتجربة والخبرة
4	(Greiner&et.al,2007:5)	بأنها قدرة الأشخاص على تقييم المعلومات والعمل بكفاءة .

المصدر: إعداد الباحثان.

ثالثاً/أنواع المعرفة.

تعد المعرفة الصريحة والضمنية من أكثر أنواع المعرفة التي أشار إليها الكتاب والباحثين وسيتناول هنا مفهوم كل منهما (Cong & Pandya,2003:203)(الظاهر،2009:14-15):

1. المعرفة الضمنية : أهم الأصول المعرفية وتشكل (42%) من معرفة المنظمة فهي معرفة غير واضحة المعالم واكبر قيمة من المعرفة الصريحة ومن الصعوبة ان لم يكن من المستحيل نقلها والمشاركة فيها وتوثيقها وتخزينها في شكل نصوص او صور لأنها تتعلق بالخبرات والمهارات وبالتجارب الفردية المكتسبة فهي في الحقيقة معرفة تتواجد داخل عقول الأفراد العاملين في المنظمة والتي يصعب حتى علي الفرد نقلها والمشاركة بها مع الآخرين لأنها تتجسد في عبارة نعرف أكثر ما نستطيع ان نقول فهي معرفة غير رسمية وشخصية حدسية عالية القيمة غير قابلة للتعلم بسهولة وتتطلب درجة عالية من المشاركة والتفاعل بين العاملين .

2. المعرفة الصريحة: فهي المعرفة المتسربة منخفضة القيمة وواضحة وملموسة ورسمية وفي إطار منهجي قابلة للنقل والتعلم والتنظيم والاسترجاع والمشاركة فيها بين أفراد المنظمة بكل سهولة حيث يمكن توثيقها وتخزينها في شكل نصوص مكتوبة. فنجدها مجسدة في شكل صورة ومنتجات وخدمات وإجراءات العمل وبراءات اختراع وفي نتائج البحوث والدروس المستفادة من العمل وأفضل طرق العمل وفي قواعد البيانات وبرامج الحاسوب والدورات التدريبية للعاملين.

#### رابعاً/الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات .

إدارة المعرفة أكثر قوة من إدارة المعلومات بالنسبة للمنظمة فإذا نظرنا إلى إدارة المعلومات من جانب العمليات فإنها تتضمن الحصول على المعلومات اللازمة للعمل وتوفير الأمان والسرية لها، ونقل المعلومات وإيصالها إلى كل من يحتاجها في المنظمة وفي الوقت المناسب وبدقة عالية، وتخزين هذه المعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها وتعتمد إدارة المعلومات في منظمات الأعمال بدرجة عالية على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتضمن استخداماً أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المنظمة، أو العاملين في اتخاذ القرار.

في حين أن إدارة المعرفة أوسع من ذلك حيث تتضمن تعريف وتحليل الأصول المعرفية للمنظمة المتوفرة والحصول علي المعرفة المطلوبة من مصادرها والتخطيط الاستراتيجي للمعرفة والتحكم بالأعمال لتطوير المعرفة، بما يحقق أهداف المنظمة. وإدارة المعرفة لا تتضمن فقط إدارة الأصول المعرفية فقط، بل تتعدى ذلك فتدير العمليات التي تجري على الأصول المعرفية. وهذه العمليات تتضمن: تطوير المعرفة، والحفاظ عليها، واستخدامها، والمشاركة فيها المعرفة وتقوي العلاقات بين العاملين في المنظمة. وتتمثل الأصول المعرفية في المعرفة التي تمتلكها أو التي تحتاج المنظمة لاملاكها بحيث تؤدي إلى التطور في أعمال المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحقيق القيمة المضافة والتميز. فإدارة المعرفة أكثر شمولية من إدارة المعلومات لأنها تتعامل بشكل مباشر مع العنصر البشري والتفاعل فيما بينهم (خضري، 2004: 11-12)، (ابوالنصر، 2008: 81-82).

## خامسا/عمليات إدارة المعرفة.

ترتكز إدارة المعرفة على فهم الكيفية التي يتم بها اكتساب المعرفة، وتوليدها وتخزينها وتطبيقها داخل المنظمات (Raisinghani & Meade, 2002: 1149) وأختلف العديد من الكتاب في عدد هذه العمليات ولكن اتفقوا في جوهرها حيث ذكر (Hedlund, 2004: 2-14) أن عمليات المعرفة هي: اكتساب المعرفة-توليد المعرفة-تخزين المعرفة-نقل المعرفة-تطبيق المعرفة.

كما تعتبر منظمات الأعمال الخدمية قائمة على المعرفة. وعلى رأسها شركات المالية حيث تعد عمليات إدارة المعرفة مطلباً ضرورياً للرفع من مستوى أعمالها التجارية (Waltz, 2003: 55). وفيما يلي توضيح لهذه العمليات:

1. خلق المعرفة: تكوين المعرفة تعني قدرة المنظمة على تقديم وتطوير الأفكار والحلول للمشاكل التي تواجهها فهي مرتبطة بعملية التفكير الفردي للعاملين ووجهات نظرهم للتعامل مع مشاكل العمل (9: Bhatt, 2000). فالمنظمات الناجحة تخلق المعرفة الجديدة باستمرار وتنتشرها في جميع أنحاء المنظمة. فالشركات اليابانية تمكنت من تطوير منتجاتها بدرجة عالية، وخلق المعرفة الجديدة من خلال تكوين فرق العمل من مجموعات يسود بينهم التنافس والهدف من ذلك تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، حيث يقوم كل فريق بعرض آرائه ومقترحاته حول المشروع الذي ترغب المنظمة في تنفيذه، ويحدث جدال وحوار وطرح وجهات نظر مختلفة بين كل منهم، وفي النهاية يتم الأمر بالتوصل إلى أفضل الطرق لتنفيذ المشروع. وكذلك جعل الموظف يكرر العمل المكلف به مما يؤدي إلى خلق معرفة جديدة ومقارنة المنتجات والخدمات التي تقدمها مع منتجات المنظمات الأخرى (Nonaka, 2007: 162, 168).

2. اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة" حيث تواجه المنظمات صعوبات في عملية تكوين المعرفة الجديدة مما يقودها إلى اكتساب المعرفة عن طريق الحصول عليها من مصادر، أخرى لإعادة استخدامها للتخفيف من كثافة المعلومات لديها والمحافظة على مركزها التنافسي (الفاعوري، 2005: 60).

3. نقل المعرفة: يرتبط نقل المعرفة بعدد من المفاهيم من بينها نشر وتوزيع المعرفة وتدفعها والمشاركة بها وتحريكها، وتبرز أهمية هذه العملية في توفير المعرفة المطلوبة للعاملين ولا يعني توفر المعرفة تطبيقها (الحارثي، 2009: 21). وتتطلب المعرفة المشاركة بين جميع الأقسام في المنظمة قبل تطبيقها مثل إدارة التسويق، والعمليات والإدارة المالية فعلية، نقل المعرفة ليست بالشئ الهين؛ لارتباطها ببيئة وثقافة المنظمة والتكنولوجيا الداعمة لنقلها. فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة؛ لان العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحدّ من فرص



تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى تنظيمية، فأصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر القنوات الرسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بالشكل الفعال"، وعند استخدام قنوات التوزيع غير رسمية المبنية على الثقة والتعاون - يؤدي إلى نقل المعرفة بشكل أسرع، ويرتكز نقل المعرفة على وجود والوسائل اللازمة لذلك، ومن بينها التكنولوجيا وأدلة العمل والتدريب والبشر (الفاعوري، 2005: 63-64). وذكر (Bhatt, 2000: 19). بأن نقل المنظمة للمعرفة من منظمات أخرى يقلل من تكاليف البحث والتطوير ولكن هذه المنظمات قد تواجه مشاكل في تطبيق التجارب التي تم نقلها من منظمات أخرى بسبب عدم ملاءمتها مع البيئة التي تعمل فيها.

4. تطبيق المعرفة: تطبيق المعرفة هو مفتاح النجاح في تنمية المنتجات التي تقدمها المنظمة (430: Song & et.al 2005). فعملية تطبيق المعرفة أهم من المعرفة ذاتها. فعند الرجوع إلى القواعد والإجراءات والمعايير التي وضعت من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة في المنظمة من شأنها أن تؤدي إلى الرفع من مستوى العمل داخل المنظمة. ولكن المشكلة هنا هو الاستمرار في تطبيق المعرفة ذاتها دون تحديثها يؤدي إلى تراجع فائدتها الحقيقية، وبالتالي المنظمة في حاجة مستمرة إلى تجديد الممارسات الخاصة بها في مستودعات المعرفة. وكذلك هناك مشكلة أخرى تواجه المنظمة نتيجة تراكم كم هائل من المعرفة لديها - من قواعد وإجراءات عمل للتعامل مع مشاكلها ولتطوير منتجاتها هو صعوبة اختيار القواعد والإجراءات للتعامل مع المشكلة القائمة ويكون لتكنولوجيا المعلومات دور مهم لدعم تطبيق المعرفة المناسبة من خلال تحديثها وتسهيل الوصول إليها فكثير من المنظمات تجعل الخطوط مفتوحة بين العاملين لتعديل المعايير والإجراءات والسياسات عن طريق إنشاء شبكات داخلية وإعطاء فرصة لجميع وحدات المنظمة للتعلم من تجاربها. تكنولوجيا المعلومات تمكن من تطبيق المعرفة في الوقت المناسب، والزمن المناسب ومن تطبيقاتها تقلل من ضياع الوقت من خلال تسهيل الوصول إلى الوثائق وقواعد العمل (Alavi & Leidner 2001: 122).

5. تخزين المعرفة: ترتبط عملية تخزين المعرفة بذاكرة المنظمة حيث تتعرض المنظمات لفقدان المعرفة التي يحملها العاملون لتركهم وظائفهم، وخاصة المنظمات التي تعتمد على التوظيف المؤقت للعاملين لديها كالوظائف الاستشارية مثلاً، لأن العاملين يأخذون درايتهم غير الموثقة معهم أما المعرفة الصريحة تبقى مخزنة لدى المنظمة (الكبيسي، 2005: 78). وتشكل عملية تخزين المعرفة درجة عالية من الأهمية لدورها في حفظ خبرات وتجارب المنظمة ومصدر هام للتعلم (الحارثي، 2009: 20). وتعد وجود الذاكرة التنظيمية من الجوانب المهمة في إدارة المعرفة، والتي تتضمن المعرفة الإنسانية وإجراءات والوثائق الخاصة بالعمل ويمكن التمييز بين الذاكرة التنظيمية والفردية. فالذاكرة الفردية تتكون من ملاحظة

العاملين للتجارب وإجراءات العمل التي تقوم به المنظمة أما ذاكرة المنظمة فتشير إلى المعرفة الصريحة مثل: التقارير التي تصدرها المنظمة والقرارات التي تتخذها تجاه موقف معين للذاكرة التنظيمية تأثير على تغير سلوك العاملين تجاه العمل. فتخزين المعرفة يجنب المنظمة ضياع الوقت الناتج عن تكرار العمل، ويمكنها من تصحيح الأخطاء. ولتكنولوجيا المعلومات الدور المهم لتعزيز ذاكرة المنظمة بما تحتويه من الأدوات التي تمكن العاملين من سهولة الوصول إلى ذاكرة المنظمة (118-119: 2001 Alavi&Leidner).

التحكم في المعرفة المخزنة يعد من نجاح تطبيق إدارة المعرفة. فليست كل معرفة مفيدة وبالتالي يجب مراعاة الدقة في تحديد المعرفة المطلوب تخزينها؛ لان قيمة المعرفة لا يمكن اعتمادها لحظة توليدها فيجب تقييم وإدامة المعرفة المخزنة والربط بين المعرفة الجديدة والقديمة فتوثيق المعرفة هي المحافظة على المعرفة الصريحة والتدريب و التعلم هي حفظ المعرفة الضمنية. فيجب على العاملين والمنظمة تجديد معرفتهم، وهذا يحتاج فحص معادلة المعرفة القديمة "المعرفة=القوة" والتي تشير إلى ضرورة تخزين المعرفة والانتقال إلى المعرفة الجديدة وهي "المعرفة= القدرة" والتي تتطلب المشاركة والتكاسم (الكبيسي ، 2005: 74).

#### سادسا/ مفهوم الميزة التنافسية:

1. عرف كوتلر الميزة التنافسية على أنها: "تمثل قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً وكما يعرفها "DOYE" على أنها "قابلية المنظمة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق" (يوسف، 2000: 22).

2. عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية الميزة التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى (زغدار، 2012: 10).

من خلال استعراضنا للتعريفات المختلفة طوال العقود السابقة وحتى الآن يمكن القول إن القاسم المشترك لهذه التعاريف هو أن : الميزة التنافسية : تتمثل في ذلك الاختلاف و التميز الذي تحوزه المؤسسة على منافسيها والذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا ومثال ذلك : الحصول على هوامش ربح مرتفعة ، وتطبيق أسعار تنافسية منخفضة ، والحصول على حصة سوقية أكبر ، وتحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن بالإضافة إلى الشهرة والسمة والتفوق .

أما التباين فيتجلى في اختلاف وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم الميزة التنافسية ويمكن تلمس ذلك في أربعة اتجاهات :

الاتجاه الأول: التركيز على موارد المنظمة و على الزبون والقيمة .  
الاتجاه الثاني : يركز على المنافسين والتفوق عليهم وذلك استناداً على الأداء الإستراتيجي وعلى الإستراتيجية المتبعة للمنظمة.

الاتجاه الثالث :يركز على القيمة والجودة وزيادتها بالنسبة للزبون بطريقة كفؤة ومستدامة يمكن الحفاظ عليها باستمرار وتقديمها بشكل أفضل من الآخرين .

الاتجاه الرابع :يركز على ممارسة الأنشطة بكلف منخفضة مقارنة بالمنافسين ، ويستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو ميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون (احمد ، البياتي ،2010:17).

**سابعا/أهمية ومنافع الميزة التنافسية :** تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة من خلال الجوانب التالية (الغالبى، 2009 : 309).

1. تعطي للمؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً ، و أفضلية على المنافسين وبالتالي تنتج لها تحقيق نتائج أداء عالية.  
2. تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل .

3. لكون الميزة التنافسية تنتم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر ينتج للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .

4.التنافسية وسيلة لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة متسمة بالعولمة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير السوق .

5. تعمل على القضاء لأهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية ألا وهي عقبة ضيق السوق .

6. تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من المؤسسات المنافسة في القطاع المعني ، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب ، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع .

7. الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين ، تحقق الرضاء والقبول المطلوب لدى المستهلكين ، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة ( البكري ،2008:193).

8. تُعطي الحافز على التحسين المستمر والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية الموجهة نحو الزبون والمحافظة على الميزة التنافسية أطول فترة زمنية من خلال تحقق ما يلي :

- أ. زيادة في القيمة المدركة لدى الزبون وتحسينها.
- ب. زيادة قدرة الشركة على تحقيق التميز وتحسينه المستمر للتفوق على منافسيها .
- ج. زيادة رضا الزبون وولائه لمنتجات الوحدة الاقتصادية .
- د. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم و تحسين صورة المؤسسة في أذهانهم .
- هـ. تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس .

**ثامنا/عناصر الميزة التنافسية:** كي تبقى المنظمة دائماً بالمنافسة، عليها إيجاد العناصر المختلفة التي تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، وتؤكد معظم الدراسات على دراسة الوضع التنافسي للوقوف على الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ومن أهم العناصر المساعدة في خلق مزايا تنافسية في بيئة النشاط ما يلي (الزوكاري، 2017: 205).

1. التكلفة : وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل، مقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، أو بعبارة أخرى هي قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل، وتعتبر التكلفة سلاحاً تنافسياً هاماً، ذلك أنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف وتسعى كافة المنظمات وخاصة المتميزة تنافسياً منها إلى تحقيق أقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها.

2. الجودة: وهي تمثل السلاح للميزة التنافسية في السوق وتولد الجودة الميزة التنافسية من خلال توفير المنتجات التي تلبي أو تتجاوز احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وتلعب الجودة دور كبير في إبقاء العلاقة قوية بين الزبون والمنظمة فهي تمثل مصدر الصدق والثقة للمنتجات أو الخدمات التي تقوم المنظمات بتقديمها و بالتالي كل هذا ينعكس على حصة المنظمة السوقية .

3. الإبداع: إن الحاجة إلى تبني الإبداع من قبل الشركة (المنظمة)، هو ناتج عن التغيرات الحاصلة في المجالات الأخرى ، حيث إنها تعيش في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات التلقائية المستمرة ، ولهذا فإن الإبداع يأخذ أشكالاً مختلفة على مستوى الشركة من خلال وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية .

4. المرونة: هو تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع متغيرات الطلب والمتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ، ومسايرة حاجات ورغبات المستهلكين، وتوصف على أنها القدرة على الاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة وأيضاً هي مواجهة لحالات عدم التأكد في بيئات الأعمال الداخلية و الخارجية ،وتعمل المرونة أيضاً كمستجيب سريع لتغير حجم الإنتاج وتغيير مزيج المنتجات وتخصيص المنتجات والمنتج (تزويد الزبون بالمنتج الذي يرغب به) و إدخال منتجات جديدة واعتماد تكنولوجيا جديدة.

5. الوقت: هو أولوية تنافسية لأن الزبائن مهتمون بتلبية احتياجاتهم بالكمية المناسبة والوقت المناسب ونعني هنا بالوقت ضمان وصول المنتج المناسب وبالكمية المناسبة وبالوقت المناسب، وأيضاً مع الخدمة المناسبة، والقدرة على التسليم هي قضية زمنية حيث تعكس مدى سرعة تسليم المنتج أو الخدمة إلى العميل.

### • المبحث الثالث: (عرض وتحليل البيانات).

#### أولاً/ نبذة مختصرة عن مصرف شمال أفريقيا:

هو أحد المصارف التجارية العاملة في ليبيا أنشئ بموجب قرار مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي رقم (1) لسنة 2006م، وتم اعتماد نظامه الأساسي كمصرف تجاري بمختلف أنشطته التجارية ووفقاً لأحكام قانون المصارف، يقدم خدماته من خلال 55 فرع ووكالة منتشرة في كامل ربوع ليبيا وبرأس مال قدره ثلاثمائة وخمسون مليون دينار ليبي. ويعمل على فتح فروع جديدة لتقديم خدماته في كامل المدن الليبية وتقديم الخدمات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية (<https://nab.ly/>) تاريخ الزيارة (2019/09/15).

#### ثانياً/ الخطوات المنهجية:

1- تصميم أداة الدراسة: تم صياغة وتحديد أسئلة الاستبانة "المسودة الأولية لأداة الدراسة" بعبارات واضحة وسهلة الفهم ومركزة وبعيدة عن أي غموض بهدف جمع البيانات الإحصائية بما يتلاءم مع ما تسعى الدراسة لتحقيقه، وأعدت الدراسة في صياغة وتطوير وتحديد أسئلة الاستبانة والحصول على الأفكار اللازمة لذلك على المصادر النظرية المتمثلة في الكتب والدوريات والمؤتمرات و الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة وتم توظيفها في صياغة وتطوير أسئلة الاستبانة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وقسمت الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية: ( المحور الأول: خصائص مجتمع الدراسة\_ المحور الثاني: تطبيقات عمليات نظام ادارة المعرفة\_ المحور الثالث: الميزة التنافسية).

2- اختبار أداة الدراسة "الاستبانة": تم اختبارها وفق الآتي.

أ.صدق أداة الدراسة "الصدق الظاهري": وذلك بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين لتقييمها. لغرض الحصول على آرائهم ومقترحاتهم حول صلاحية أداة الدراسة ووضوحها وما إذا كانت تقيس ما وضعت لأجله.

ب. ثبات أداة الدراسة : يقصد بثبات أداة الدراسة مدى استقرار أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها للحصول على البيانات التي تمثل الواقع بالشكل المناسب ، بحيث سنحصل على نفس النتائج أو على نتائج متقاربة في حالة ما تم إعادة استخدام أداة الدراسة مرات متتالية ، وعليه تم استخدام معادلة (ألفا كرونباخ)، وطريقة التجزئة النصفية على محوري الدراسة، وظهرت النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الدراسة

المجموع				المحاور	المتغيرات
معامل الثبات سبيرمان براون	معامل الارتباط بيرسون	ألفا كرونباخ	عدد العبارات		
0.638	0.469	0.801	05	خلق المعرفة	إدارة المعرفة
0.747	0.596	0.693	05	إكتساب المعرفة	
0.725	0.569	0.703	06	نقل المعرفة	
0.768	0.623	0.759	05	تطبيق المعرفة	
0.773	0.629	0.766	05	توثيق المعرفة	
0.584	0.412	0.662	05	التكلفة	الميزة التنافسية
0.551	0.380	0.677	05	الجودة والتميز	
0.584	0.412	0.682	05	الابداع والابتكار	
0.622	0.452	0.641	04	المرونة والوقت	

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0.641، 0.801) لمختلف محاور الدراسة، ويتبين وجود علاقة ارتباط بين أجزاء محاور الدراسة، حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.380، 0.629)، كما إن معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي تراوح بين (0.551، 0.773)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس.

ج. ترميز بيانات الدراسة: بعد توزيع (40) استمارة استبيان حسب مفردات مجتمع الدراسة، استرجع منها (35) استمارة صالحة للتحليل، أي ما نسبته (87%)، تم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية للاستبيان قائمة تحمل الاختيارات التالية وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وقد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق بشدة (5) خمس درجات، موافق (4) أربع درجات، محايد (3) ثلاث درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة. واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3) باعتبار أن  $(3) = 5 / (5+4+3+2+1)$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (3) تعبر عن درجة موافقة دون المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل أو تساوي (4) وأكبر من (3) تعبر

عن درجة موافقة فوق المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (4) وأقل أو تساوي (5) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

3 - تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة: نسعى في هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة وفرضيتها والوصول إلى قرار حول مجتمع الدراسة، وذلك وفق الآتي:

أ. وصف وتحليل الخصائص والسمات الشخصية لمفردات مجتمع الدراسة، و الجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول رقم(3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لخصائص مفردات مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الخصائص
%00.0	00	أقل من ثانوي	المؤهل العلمي
%00.0	00	ثانوي أو ما يعادلها	
%11.4	4	دبلوم عالي	
%68.6	24	بكالوريوس	
%20.0	7	ماجستير	
%00.0	00	دكتوراه	
<b>%100.0</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	
%11.4	4	مدير ادارة	الوظيفة
%17.1	6	نائب مدير ادارة	
%62.9	22	رئيس قسم	
%8.6	3	رئيس وحدة	
<b>%100.0</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	
%5.7	2	اقل من 5 سنوات	مدة الخبرة
%34.3	12	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
%40.0	14	من 10 الى اقل من 15 سنة	
%20.0	7	من 15 سنة فأكثر	
<b>%100.0</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	

تبين من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 68.6% وهي - النسبة الأعلى - من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية ، وأن ما نسبته 11.4% من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة هم من حملة الدبلوم العالي وهي -النسبة الأقل- وبما أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس وهذا يعطي مؤشراً إيجابياً ويدعم الثقة في بيانات ونتائج الدراسة، وكذلك تبين أن ما نسبته 62.9% وهي - النسبة الأعلى - من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة رؤساء أقسام. وما نسبته 8.6% وهي -النسبة الأقل- من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة تمثل رؤساء الوحدات، وبما ان أغلبية مفردات مجتمع الدراسة رؤساء أقسام هذا يعطي مؤشراً إيجابياً ويدعم الثقة في بيانات ونتائج الدراسة.

ويتضح كذلك أن ما نسبته 40.0% -النسبة الأعلى- من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة بأن عدد سنوات الخبرة لديهم تتراوح من 10 الى اقل من 15 سنة وما نسبته 5.7% وهي -النسبة الأقل- من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة. وهذا أيضاً يعطي مؤشراً إيجابياً ويدعم الثقة في بيانات ونتائج الدراسة.

ب : التحليل الوصفي لتطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة:

1. خلق المعرفة:

جدول رقم (4) نتائج تحليل خلق المعرفة

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	درجة الموافقة					النسبة %	محتوى الفقرة	ت	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
5	0.000	18.883	0.618	1.971	06	25	03	01	00	00.0	ت	1	ي طرح العاملون أفكاراً جديدة للعمل بشكل علني من خلال سردهم لتجاربهم المهنية بالمصرف.
4	0.000	21.952	0.562	2.086	03	27	04	01	00	00.0	ت	2	يتم في المصرف جمع تقارير العمل من مختلف الإدارات وإخراجها في شكل تقرير نهائي بهدف اتخاذ القرار السليم.
3	0.000	18.059	0.758	2.314	04	18	11	02	00	00.0	ت	3	بحول المصرف رؤيته اتجاه الخدمات الجديدة إلى خطط عمل قابلة للتطبيق في الواقع.
1	0.000	22.615	0.710	2.714	01	12	18	04	00	00.0	ت	4	يقوم العاملون الذين لديهم درجة عالية من الدراية في العمل المصرفي بتصميم النماذج الأولية للخدمات الجديدة.
2	0.000	20.293	0.741	2.543	01	18	12	04	00	00.0	ت	5	يعقد المصرف اجتماعات يتم من خلالها طرح وجهات نظر وأفكار متعددة للتعامل مع مشاكل العمل غير الروتينية بهدف الخروج بحل نهائي (جلسات العصف الذهني).
	<b>0.000</b>	<b>27.035</b>	<b>0.5089</b>	<b>2.325</b>									الدرجة الكلية حول خلق المعرفة

من الجدول السابق يتضح أن العبارة "يقوم العاملون الذين لديهم درجة عالية من الدراية في العمل المصرفي بتصميم النماذج الأولية للخدمات الجديدة" جاءت في **الترتيب الأول** من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.714) وانحراف معياري (0.710)، وجاءت العبارة "ي طرح العاملون أفكاراً جديدة للعمل بشكل علني من خلال سردهم لتجاربهم المهنية بالمصرف" في **الترتيب الخامس** من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (1.971) وانحراف معياري (0.618)، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعملية خلق المعرفة (2.325)، وانحراف معياري (0.5089) وبمقارنته بالمتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة (3)، أي أن إجابات أفراد المجتمع تتجه نحو عدم الموافقة على وجود خلق للمعرفة من ضمن تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

2. إكتساب المعرفة:

جدول رقم (5) نتائج تحليل اكتساب المعرفة

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	درجة الموافقة					النسبة %	محتوى الفقرة	ت	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
2	0.000	17.725	0.877	2.629	02	15	13	04	01	2.9	ت	6	يعقد المصرف المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش وورش العمل للعاملين لتنمية مهاراتهم.
1	0.000	16.295	1.110	3.057	03	09	08	13	02	5.7	ت	7	المصرف يتعاون مع الجامعات والمراكز البحثية من أجل تطوير خدماته.
3	0.000	19.806	0.742	2.486	00	22	10	02	01	2.9	ت	8	العاملون يتعاملون من خلال الملاحظة لتقليد كيفية قيام أصحاب الخبرة بالعمل (أسلوب النمذجة).
5	0.000	16.498	0.758	2.114	06	21	06	02	00	00.0	ت	9	يتم تدوير العاملين الجدد بين الإدارات والأقسام بالمصارف بهدف تنمية مهاراتهم المهنية.
4	0.000	19.558	0.648	2.143	04	23	07	01	00	00.0	ت	10	يناقش العاملون أخطاء العمل بصراحة من أجل إكتساب المعرفة.
	<b>0.000</b>	<b>26.065</b>	<b>0.5642</b>	<b>2.485</b>									الدرجة الكلية حول اكتساب المعرفة



من الجدول السابق يتضح أن العبارة "المصرف يتعاون مع الجامعات والمراكز البحثية من أجل تطوير خدماته." جاءت في **الترتيب الأول** من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (3.057) وانحراف معياري(1.110)، وجاءت العبارة " يتم تدوير العاملين الجدد بين الإدارات والأقسام بالمصارف بهدف تنمية مهاراتهم المهنية " في **الترتيب الخامس** من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.114) وانحراف معياري(0.758)، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعملية اكتساب المعرفة (2.485)، وانحراف معياري(0.5642) وبمقارنته بالمتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة(3)، أي أن إجابات أفراد المجتمع تتجه نحو عدم الموافقة على وجود اكتساب للمعرفة من ضمن تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

## 3. نقل المعرفة:

جدول رقم (6) نتائج تحليل نقل المعرفة

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					النسبة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
5	0.000	18.500	0.676	2.114	05	22	07	01	00	ت	يتم توزيع العاملين الذين لديهم خبرة في مجال العمل المصرفي في أماكن العمل التي تتطلب وجودهم بها.	11
					14.3	62.9	20.0	2.9	00.0	%		
3	0.000	23.443	0.591	2.343	01	22	11	01	00	ت	ينشر المصرف ويشكل رسمي بين العاملين أفضل الطرق التي يعتمد عليها في ممارسة العمل.	12
					2.9	62.9	31.4	2.9	00.0	%		
2	0.000	18.637	0.780	2.457	01	21	10	02	01	ت	يتم بالمصرف تبادل التجارب الناجحة للمصارف الأخرى المحلية والدولية للاستفادة منها.	13
					2.9	60.0	28.6	5.7	2.9	%		
6	0.000	31.385	0.382	2.029	02	30	03	00	00	ت	يتم دمج العاملين الجدد للعمل مع العاملين القدامى للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم (أسلوب التلمذة).	14
					5.7	85.7	8.6	00.0	00.0	%		
1	0.000	17.910	0.944	2.857	01	13	13	06	02	ت	عند وجود صعوبات بالمصرف للتعامل مع بعض مشاكل العمل تستعين بخبراء خارجيين (مؤسسات أخرى).	15
					2.9	37.1	37.1	17.1	5.7	%		
4	0.000	19.110	0.725	2.343	02	21	11	00	01	ت	يجه المصرف العاملين الذين لديهم خبرات في مجالات معينة لإنتاج أعمال ليست جزءاً من مهامهم بهدف نقل معرفتهم.	16
					5.7	60.0	31.4	00.0	2.9	%		
	0.000	31.215	0.4467	2.357							الدرجة الكلية حول نقل المعرفة	

من الجدول السابق يتضح أن العبارة "عند وجود صعوبات بالمصرف للتعامل مع بعض مشاكل العمل تستعين بخبراء خارجيين (مؤسسات أخرى)." جاءت في **الترتيب الأول** من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.857) وانحراف معياري(0.944)، وجاءت العبارة " يتم توزيع العاملين الذين لديهم خبرة في مجال العمل المصرفي في أماكن العمل التي تتطلب وجودهم بها " في **الترتيب الخامس** من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.114) وانحراف معياري(0.676)، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعملية نقل المعرفة (2.357)، وانحراف معياري(0.4467) وبمقارنته بالمتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة(3)، أي أن إجابات أفراد المجتمع تتجه

نحو عدم الموافقة على وجود نقل للمعرفة من ضمن تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

## 4. تطبيق المعرفة:

جدول رقم (7) نتائج تحليل تطبيق المعرفة

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					النسبة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	0.000	20.034	0.742	2.514	03	13	17	02	00	ت	يتم ترجمة أفكار ومقترحات العاملين حول كيفية تحسين أساليب العمل بالمصرف إلى واقع عمل.	17
					8.6	37.1	48.6	5.7	00.0	%		
1	0.000	21.401	0.750	2.714	00	15	16	03	01	ت	يتم تطوير خدماتنا المصرفية بالاعتماد على نتائج البحوث التي قام المصرف بها.	18
					00.0	42.9	45.7	8.6	2.9	%		
3	0.000	19.440	0.739	2.429	03	16	14	02	00	ت	يطبق المصرف المعرفة المكتسبة من الأخطاء والتجارب السابقة للتعامل مع المشاكل التي تواجهه	19
					8.6	45.7	40.0	5.7	00.0	%		
5	0.000	20.579	0.632	2.200	03	23	08	01	00	ت	يطبق العاملون المعرفة المكتسبة من التدريب والتعلم في عملهم اليومي.	20
					8.6	65.7	22.9	2.9	00.0	%		
4	0.000	19.061	0.718	2.314	03	20	10	02	00	ت	صنع القرار بالمصرف يعتمد على الربط بين النتائج السابقة للعمل والقرارات التي أتت إلى تلك النتائج.	21
					8.6	57.1	28.6	5.7	00.0	%		
	0.000	28.118	0.5121	2.434	الدرجة الكلية حول تطبيق المعرفة							

من الجدول السابق يتضح أن العبارة " يتم تطوير خدماتنا المصرفية بالاعتماد على نتائج البحوث التي قام المصرف بها " جاءت في \_الترتيب الأول\_ من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.714) وانحراف معياري (0.750)، وجاءت العبارة " يطبق العاملون المعرفة المكتسبة من التدريب والتعلم في عملهم اليومي " في \_الترتيب الخامس\_ من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.200) وانحراف معياري (0.632)، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعملية تطبيق المعرفة (2.434)، وانحراف معياري (0.5121) وبمقارنته بالمتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة (3)، أي أن إجابات أفراد المجتمع تتجه نحو عدم الموافقة على وجود تطبيق للمعرفة من ضمن تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

## 5. توثيق المعرفة:

جدول رقم (8) نتائج تحليل توثيق المعرفة

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة				الدرجة الكلية حول توثيق المعرفة	ت	محتوى الفقرة
					موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق			
3	0.000	19.094	0.832	2.686	02	13	14	06	00	ت	يسعى المصرف للمحافظة على العاملين الذين لديهم مهارات عالية في مزاولة العمل المصرفي.
					5.7	37.1	40.0	17.1	00.0	%	
4	0.000	22.998	0.684	2.657	00	16	15	04	00	ت	يقوم المصرف بتوثيق أفضل الطرق لأداء العمل المصرفي التي تم اختيارها وتحديدها (أفضل الممارسات).
					00.0	45.7	42.9	11.4	00.0	%	
5	0.000	19.062	0.701	2.257	03	22	08	02	00	ت	يتم توثيق الحوارات والمناقشات الشفوية التي تحدث أثناء عقد الاجتماعات بالمصرف.
					8.6	62.9	22.9	5.7	00.0	%	
2	0.000	17.081	0.950	2.743	02	13	14	04	02	ت	يصمم المصرف أدلة تحدد فيها أماكن تواجد الخبراء والمهارات التي لديهم في كل مجال من مجالات العمل.
					5.7	37.1	40.0	11.4	5.7	%	
1	0.000	18.688	0.877	2.771	02	11	16	05	01	ت	يؤتي المصرف جميع آراء ومقترحات العملاء حول كيفية تحسين الخدمات المصرفية المقدمة.
					5.7	31.4	45.7	14.3	2.9	%	
	<b>0.000</b>	<b>26.495</b>	<b>0.5856</b>	<b>2.622</b>							

من الجدول السابق يتضح أن العبارة "يؤتي المصرف جميع آراء ومقترحات العملاء حول كيفية تحسين الخدمات المصرفية المقدمة" جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.771) وانحراف معياري (0.877)، وجاءت العبارة "يتم توثيق الحوارات والمناقشات الشفوية التي تحدث أثناء عقد الاجتماعات بالمصرف" في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.257) وانحراف معياري (0.701)، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعملية توثيق المعرفة (2.622)، وانحراف معياري (0.5856) وبمقارنته بالمتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة (3)، أي أن إجابات أفراد المجتمع نتجه نحو عدم الموافقة على وجود توثيق للمعرفة من ضمن تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

## ● تحليل إجمالي تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة:

الجدول رقم (9) يوضح تحليل إجمالي تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة

الترتيب	مستوى المعنوية المشاهد	قيمة t المحسوبة	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الانحراف المعياري للعينة	متوسط عينة الدراسة	المحددات
			الحد الأدنى	الحد الأعلى			
5	0.000	27.035	2.1509	2.5005	0.50895	2.32571	خلق المعرفة
2	0.000	26.065	2.2919	2.6795	0.56420	2.48571	إكتساب المعرفة
4	0.000	31.215	2.2037	2.5106	0.44674	2.35714	نقل المعرفة
3	0.000	28.118	2.2583	2.6102	0.51217	2.43429	تطبيق المعرفة
1	0.000	26.495	2.4217	2.8240	0.58565	2.62286	توثيق المعرفة

المجموع الكلي	2.44176	0.42965	2.2942	2.5893	33.622	0.000
---------------	---------	---------	--------	--------	--------	-------

الجدول السابق يوضح متوسطات درجة إجابة مفردات مجتمع الدراسة حول إجمالي تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة، حيث تبين أن متوسط الإجابة حول عملية توثيق المعرفة يساوي (2.62286) وبالتالي فإن توثيق المعرفة يعد أكثر تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة استخداماً بالمصرف قيد الدراسة، يليه بعد عملية اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (2.48571)، وأتى عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.43429)، أما في المرتبة الرابعة جاء عملية نقل المعرفة بمتوسط (2.35714).

أما عملية خلق المعرفة جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (2.32571). كما أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول المجموع الكلي لتطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة تدل على وجود ضعف في استخدام المصرف قيد الدراسة لتطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة، لأن المتوسط الحسابي يساوي (2.44176) وهو أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي).

وبما أن قيمة (t) المحسوبة لجميع المحددات أكبر من قيمة (t) الجدولية، التي تساوي (1.697)، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد المقابلة لجميع العمليات أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

ج : التحليل الوصفي لأبعاد قياس مستوى الميزة التنافسية:

#### 1. التكلفة:

جدول رقم (10) نتائج تحليل التكلفة

ت	محتوى الفقرة	نوع	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري S.D	قيمة إختبار t	مستوى المعنوية p-value	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	تدعم إدارة المصرف أنشطة البحث والتطوير باستمرار من أجل تقديم خدمات بكلفة أقل.	ت	03	06	13	11	02	2.914	1.040	16.585	0.000	1
2	تخضع العمليات المصرفية لسياسة التحسين المستمر بقصد تخفيض التكاليف.	ت	00	03	11	20	01	2.457	0.701	20.751	0.000	4
3	تشكل عملية تخفيض التكلفة بالنسبة للمصرف رادعاً لدخول منافسين جدد.	ت	00	01	16	18	00	2.514	0.562	26.462	0.000	3
4	تسعى إدارة المصرف دائماً على الاحتفاظ بالعناصر الكفوة للتخفيض من حجم التكاليف	ت	00	06	16	12	01	2.771	0.770	21.287	0.000	2
5	تسعى إدارة المصرف إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	ت	00	00	10	22	03	2.200	0.584	22.283	0.000	5
		%	00.0	00.0	28.6	62.9	8.6	2.571	0.4232	35.941	0.000	

من الجدول السابق يتضح أن العبارة "تدعم إدارة المصرف أنشطة البحث والتطوير باستمرار من أجل تقديم خدمات بكلفة أقل" جاءت في الترتيب الأول. من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.914) وانحراف معياري (1.040)، وجاءت

العبرة " تسعى إدارة المصرف إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية " في \_الترتيب الخامس\_ من حيث درجة الموافقة على تحقق العبرة من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.200) وبانحراف معياري(0.584)، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعْدُ التكلفة (2.571)، وانحراف معياري(0.4232) وبمقارنته بالمتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة(3)، أي أن إجابات أفراد المجتمع تتجه نحو عدم الموافقة على وجود دراسة لتكلفة من ضمن أبعاد الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة ، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

## 2. الجودة والتميز:

جدول رقم (11) نتائج تحليل الجودة والتميز

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					الدرجة الكلية	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	0.000	23.443	0.591	2.343	01	22	11	01	00	ت	توفر بالمصرف عمليات تحسين مستمرة خاصة بنشاطاتها وعملياتها.	36
					2.9	62.9	31.4	2.9	00.0	%		
4	0.000	21.090	0.601	2.143	03	25	06	01	00	ت	يعمل المصرف على تقديم منتجات بمزايا جديديه وتحسينات مختلفة عن المنافسين.	37
					8.6	71.4	17.1	2.9	00.0	%		
5	0.000	24.333	0.507	2.086	03	26	06	00	00	ت	تحرص إدارة المصرف على تقديم خدماتها دون أخطاء وبجودة عالية.	38
					8.6	74.3	17.1	00.0	00.0	%		
2	0.000	23.819	0.561	2.257	02	22	11	00	00	ت	تسعى إدارة المصرف لتحقيق تطابق بين جودة الخدمات مع توقعات الزبائن.	39
					5.7	62.9	31.4	00.0	00.0	%		
3	0.000	21.861	0.611	2.257	03	20	12	00	00	ت	تميز خدمات المصرف بالتنوع لإرضاء حاجات العملاء.	40
					8.6	57.1	34.3	00.0	00.0	%		
	<b>0.000</b>	<b>34.517</b>	<b>0.3800</b>	<b>2.217</b>	الدرجة الكلية حول الجودة والتميز							

من الجدول السابق يتضح أن العبرة" تتوفر بالمصرف عمليات تحسين مستمرة خاصة بنشاطاتها وعملياتها " جاءت في \_الترتيب الأول\_ من حيث درجة الموافقة على تحقق العبرة من وجهة نظر مجتمع الدراسة حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.343) وبانحراف معياري(0.591)، وجاءت العبرة " تحرص إدارة المصرف على تقديم خدماتها دون أخطاء وبجودة عالية " في \_الترتيب الخامس\_ من حيث درجة الموافقة على تحقق العبرة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.086) وبانحراف معياري(0.507)، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعْدُ الجودة والتميز (2.217).

وانحراف معياري(0.3800) وبمقارنته بالمتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة(3)، أي أن إجابات أفراد المجتمع تتجه نحو عدم الموافقة على وجود الجودة والتميز من ضمن أبعاد الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة ، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

## 3. الإبداع والابتكار:

جدول رقم (12) نتائج تحليل الإبداع والابتكار

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					النسبة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
4	0.000	25.271	0.482	2.057	03	27	05	00	00	ت	يعد إنتاج الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية من أولويات المصرف لتعزيز مقدرته على المنافسة.	41
					8.6	77.1	14.3	00.0	00.0			
2	0.000	21.474	0.701	2.543	01	17	14	03	00	ت	تدعم وتشجع إدارة المصرف الموظفين على طرح أفكارهم وأفكارهم.	42
					2.9	48.6	40.0	8.6	00.0			
3	0.000	25.767	0.558	2.429	00	21	13	01	00	ت	اهتمام الإدارة العليا في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة احتياجات السوق.	43
					00.0	60.0	37.1	2.9	00.0			
1	0.000	18.518	1.031	3.229	02	05	15	09	04	ت	يخصص المصرف موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والتطوير.	44
					5.7	14.3	42.9	25.7	11.4			
2 مكرر	0.000	21.474	0.701	2.543	01	17	14	03	00	ت	تحرص إدارة المصرف على مشاركة الأطراف ذات العلاقة بالمصرف في عملية تطوير منتجاتها عبر ورش عمل مشتركة.	45
					2.9	48.6	40.0	8.6	00.0			
					الدرجة الكلية حول الإبداع والابتكار							
					0.000	31.734	0.4772	2.560				

من الجدول السابق يتضح أن العبارة "يخصص المصرف موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والتطوير" جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (3.229) وانحراف معياري (1.031)، وجاءت العبارة "يعد إنتاج الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية من أولويات المصرف لتعزيز مقدرته على المنافسة" في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.057) وانحراف معياري (0.482)، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعْدُ الإبداع والابتكار (2.560)، وانحراف معياري (0.4772) وبمقارنته بالمتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة (3)، أي أن إجابات أفراد المجتمع تتجه نحو عدم الموافقة على وجود الإبداع والابتكار من ضمن أبعاد الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

## 4. المرونة والوقت:

جدول رقم (13) نتائج تحليل المرونة والوقت

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					النسبة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	0.000	22.332	0.658	2.486	02	15	17	01	00	ت	يملك المصرف نظام يمكنه من تخفيض زمن الفترة الفاصلة بين طلب الخدمة واستلامها.	46
					5.7	42.9	48.6	2.9	00.0			
1	0.000	25.176	0.631	2.686	00	14	18	03	00	ت	لدى المصرف القدرة على الاستجابة للتغيير البيئية المحيطة.	47
					00.0	40.0	51.4	8.6	00.0			
3	0.000	22.119	0.657	2.457	01	19	13	02	00	ت	يعتمد المصرف على المنافسة المبينة على الوقت.	48
					2.9	54.3	37.1	5.7	00.0			
4	0.000	24.105	0.547	2.229	01	26	07	01	00	ت	يضع المصرف برامج وإجراءات تتسم بالمرونة لتحقيق رغبات العملاء.	49
					2.9	74.3	20.0	2.9	00.0			
					الدرجة الكلية حول المرونة والوقت							
					0.000	33.621	0.4336	2.464				

من الجدول السابق يتضح أن العبارة " لدى المصرف القدرة على الاستجابة للتغيير البيئة المحيطة " جاءت في \_الترتيب الأول\_ من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.686) وانحراف معياري (0.631)، وجاءت العبارة " يضع المصرف برامج واجراءات تتسم بالمرونة لتحقيق رغبات العملاء " في \_الترتيب الرابع\_ من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، حيث وجد أن قيمة المتوسط الحسابي (2.229) وانحراف معياري (0.547)، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعُد المرونة والوقت (2.464)، وانحراف معياري (0.4336) وبمقارنته بالمتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة (3)، أي أن إجابات أفراد المجتمع تتجه نحو عدم الموافقة على وجود للمرونة والوقت من ضمن أبعاد الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة ، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

#### • تحليل إجمالي أبعاد الميزة التنافسية:

الجدول رقم (14) يوضح إجمالي أبعاد الميزة التنافسية

الترتيب	مستوى المعنوية المشاهد	قيمة t المحسوبة	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الانحراف المعياري للعيينة	متوسط عينة الدراسة	المحددات
			الحد الأعلى	الحد الأدنى			
1	0.000	35.941	2.7168	2.4260	0.42327	2.57143	التكلفة
4	0.000	34.517	2.3477	2.0866	0.38000	2.21714	الجودة والتميز
2	0.000	31.734	2.7239	2.3961	0.47725	2.56000	الابداع والابتكار
3	0.000	33.621	2.6132	2.3153	0.43362	2.46429	المرونة والوقت
	0.000	42.957	2.5687	2.3366	0.33778	2.45263	المجموع الكلي

الجدول السابق يوضح متوسطات درجة إجابة مفردات مجتمع الدراسة حول إجمالي أبعاد الميزة التنافسية، حيث تبين أن متوسط الإجابة حول التكلفة يساوي (2.57143) وبالتالي فإن بعدُ التكلفة يعد أكثر أبعاد الميزة التنافسية استخداماً بالمصرف قيد الدراسة، يليه بعدُ الابداع والابتكار بمتوسط حسابي (2.56000)، وبعدُ المرونة والوقت أتى في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.46429)، وبعدُ الجودة والتميز جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (2.21714).

كما أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول المجموع الكلي لأبعاد الميزة التنافسية تدل على وجود ضعف في استخدام المصرف قيد الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية، لأن المتوسط الحسابي يساوي (2.45263) وهو أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) .

وبما أن قيمة (t) المحسوبة لجميع المحددات أكبر من قيمة (t) الجدولية، التي تساوي (1.697)، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد المقابلة لجميع الأبعاد أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

## د. اختبار الفرضيات:

1. اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة على خلق ميزة تنافسية بالمصرف قيد الدراسة.

ولاختبار ذلك تم إعادة صياغة الفرضية البحثية في صورة فرضية إحصائية المراد اختبارها وتسمى بالفرضية الصفرية ( $H_0$ ) على أمل رفضها والفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي يتم اعتمادها لو تم رفض الفرضية ( $H_0$ ). ويمكن وضع هذه الفرضية في صورة فرضية إحصائية كما يأتي:

الفرضية الصفرية  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة على خلق ميزة تنافسية بالمصرف قيد الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة على خلق ميزة تنافسية بالمصرف قيد الدراسة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً لتطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) على خلق ميزة تنافسية (كمتغير تابع)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (15) يبين ذلك.

الجدول رقم (15) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة على أبعاد خلق ميزة تنافسية

مستوى المغنوية المشاهد p-value للمنموذج ككل	قيمة (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط الثاني ( $R$ )	مستوى المغنوية المشاهد p-value لكل متغير	قيمة (t)	المتغيرات المستقلة
0.000	20.331	0.778	0.882	0.160	1.443	خلق المعرفة
				0.517	0.657	إكتساب المعرفة
				0.211	1.280	نقل المعرفة
				0.026	2.350	تطبيق المعرفة
				0.001	3.859	توثيق المعرفة

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.882)، وهذا يدل أن العلاقة بين تطبيق تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة مجتمعة وخلق ميزة تنافسية علاقة طردية، أي أنه كلما زادت تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة مجتمعة زاد معها خلق ميزة تنافسية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.778)، مما يعني أن تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة مسؤولة عن تفسير (77.8%) من التغيرات التي تحدث في أبعاد خلق ميزة تنافسية، وهناك ما نسبته (22.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (20.331) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى مغنوية (5%) ودرجات حرية (05) (29) التي تساوي (2.55)، وبما أن مستوى المغنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية



الصفريية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج الدراسة، أي أن تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة مجتمعة (المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغيير في خلق ميزة تنافسية (المتغير التابع) بالمصرف قيد الدراسة مستقبلاً.

2. اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

أ. اختبار الفرضية البحث الفرعية الأولى والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية لخلق المعرفة على ابعاد خلق ميزة تنافسية بالمصرف قيد الدراسة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (خلق المعرفة) كمتغير مستقل على (خلق ميزة تنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (16) يبين ذلك.

الجدول رقم (16) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير خلق المعرفة على خلق ميزة تنافسية

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة	معامل التحديد )	معامل الارتباط الثنائي	البيان
p-value	(F)	(R <sup>2</sup> )	(R)	
0.000	26.819	0.448	0.670	تأثير خلق المعرفة على خلق ميزة تنافسية

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.670)، وهذا يدل أن العلاقة بين خلق المعرفة والميزة التنافسية علاقة طردية، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.448)، مما يعني أن خلق المعرفة مسئول عن تفسير (44.8%) من التغيرات التي تحدث في ابعاد خلق الميزة التنافسية، وهناك ما نسبته (55.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (26.819) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (33) التي تساوي (4.17)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج الدراسة ، أي أن خلق المعرفة (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغيير في الميزة التنافسية (المتغير التابع) بالمصرف قيد الدراسة مستقبلاً.

ب. اختبار الفرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية لاكتساب المعرفة على أبعاد خلق ميزة تنافسية بالمصرف قيد الدراسة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (لاكتساب المعرفة) كمتغير مستقل على (خلق ميزة تنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (17) يبين ذلك.

الجدول رقم (17) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير اكتساب المعرفة على خلق ميزة تنافسية

مستوى المعنوية المشاهد p-value	قيمة (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل ارتباط الثنائي (R)	البيان
0.000	17.895	0.352	0.593	تأثير اكتساب المعرفة على خلق ميزة تنافسية

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.593)، وهذا يدل أن العلاقة بين اكتساب المعرفة والميزة التنافسية علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.352)، مما يعني أن اكتساب المعرفة مسئول عن تفسير (35.2%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وهناك ما نسبته (64.8%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (17.895) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (33) التي تساوي (4.17)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج الدراسة، أي أن اكتساب المعرفة (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الميزة التنافسية (المتغير التابع) بالمصرف قيد الدراسة مستقبلاً.

ج. اختبار الفرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية نقل المعرفة على أبعاد خلق ميزة تنافسية بالمصرف قيد الدراسة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (نقل المعرفة) كمتغير مستقل على (خلق ميزة تنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (18) يبين ذلك.

الجدول رقم (18) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير نقل المعرفة على خلق ميزة تنافسية

مستوى المعنوية المشاهد p-value	قيمة (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل ارتباط الثنائي (R)	البيان
0.000	26.911	0.449	0.670	تأثير نقل المعرفة على خلق ميزة تنافسية

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.670)، وهذا يدل أن العلاقة بين نقل المعرفة والميزة التنافسية علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.449)، مما يعني أن نقل المعرفة مسئول عن تفسير (44.9%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وهناك ما نسبته (55.1%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة تساوي (26.911) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (33) التي تساوي (4.17)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج الدراسة ، أي أن نقل المعرفة (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الميزة التنافسية (المتغير التابع) بالمصرف قيد الدراسة مستقبلاً.

د. اختبار الفرضية البحث الفرعية الرابعة والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على أبعاد خلق ميزة تنافسية بالمصرف قيد الدراسة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (تطبيق المعرفة) كمتغير مستقل على (خلق ميزة تنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (19) يبين ذلك.

الجدول رقم (19) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير تطبيق المعرفة على خلق ميزة تنافسية

مستوى المعنوية المشاهد p-value	قيمة ( $F$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل ارتباط الثنائي ( $R$ )	البيان
0.000	44.486	0.574	0.758	تأثير تطبيق المعرفة على خلق ميزة تنافسية

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.758)، وهذا يدل أن العلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية علاقة طردية، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.574)، مما يعني أن تطبيق المعرفة مسئول عن تفسير (57.4%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وهناك ما نسبته (42.6%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة تساوي (44.486) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (33) التي تساوي (4.17)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج الدراسة ، أي أن تطبيق المعرفة (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الميزة التنافسية (المتغير التابع) بالمصرف قيد الدراسة مستقبلاً.

هـ. اختبار الفرضية البحث الفرعية الخامسة والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوثيق المعرفة على أبعاد خلق ميزة تنافسية بالمصرف قيد الدراسة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (توثيق المعرفة) كمتغير مستقل على (خلق ميزة تنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (20) يبين ذلك.

الجدول رقم (20) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير توثيق المعرفة على خلق ميزة تنافسية

مستوى المعنوية المشاهد p-value	قيمة (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل ارتباط الثنائي (R)	البيان
0.000	47.394	0.590	0.768	تأثير توثيق المعرفة على خلق ميزة تنافسية

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.768)، وهذا يدل أن العلاقة بين توثيق المعرفة والميزة التنافسية علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.590)، مما يعني أن توثيق المعرفة مسئول عن تفسير (59.0%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وهناك ما نسبته (41.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (47.394) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (33) التي تساوي (4.17)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج الدراسة، أي أن توثيق المعرفة (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الميزة التنافسية (المتغير التابع) بالمصرف قيد الدراسة مستقبلاً.

#### • المبحث الرابع: (النتائج والتوصيات)

##### أولاً: نتائج الدراسة

بناء على ما تم عرضه من الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها من الجزء الميداني للدراسة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أ. اتضح من خلال العرض والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة عدد من المؤشرات أهمها ما يلي:
  1. هناك انخفاض في مستوى عملية توثيق المعرفة وجاء في المرتبة الأولى من حيث درجة التطبيق بمتوسط (2.62286) ويعد أكثر تطبيقات عمليات نظام إدارة المعرفة استخداماً بالمصرف قيد الدراسة.
  2. هناك تدني في مستوى عملية اكتساب المعرفة وجاء في المرتبة الثانية بالمصرف قيد الدراسة من حيث درجة التطبيق بمتوسط (2.48571).
  3. هناك تدني في مستوى عملية تطبيق المعرفة وجاء في المرتبة الثالثة بالمصرف قيد الدراسة من حيث درجة التطبيق بمتوسط (2.43429).
  4. هناك تدني في مستوى عملية نقل المعرفة وجاء في المرتبة الرابعة بالمصرف قيد الدراسة من حيث درجة التطبيق بمتوسط (2.35714).

5. هناك انخفاض عالي في مستوى عملية خلق المعرفة بالمصرف قيد الدراسة وجاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة التطبيق بمتوسط (2.32571) مقارنة مع باقي تطبيقات عمليات نظام ادارة المعرفة الاخرى.
6. هناك انخفاض في الاهتمام ببعْدُ التكلفة ولكن جاء في المرتبة الاولى بمتوسط (2.57143) ويعد من أكثر أبعاد خلق الميزة التنافسية استخداماً بالمصرف قيد الدراسة.
7. هناك تدني في الاهتمام ببعْدُ الابداع والابتكار وجاء في المرتبة الثانية بالمصرف قيد الدراسة بمتوسط (2.5600).
8. هناك تدني في الاهتمام ببعْدُ المرونة والوقت وجاء في المرتبة الثالثة بالمصرف قيد الدراسة بمتوسط (2.43362).
9. هناك انخفاض عالي في الاهتمام ببعْدُ الجودة والتميز وجاء في المرتبة الرابعة بالمصرف قيد الدراسة بمتوسط (2.21714) مقارنة مع باقي ابعاد الميزة التنافسية الاخرى.

ب. اتضح من خلال التحليل الإحصائي المتعلق باختبار فرضيات الدراسة ما يلي:

1. وجود أثر معنوي لتطبيقات عمليات إدارة المعرفة بما نسبته (77.8%) في أبعاد خلق الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة وهناك ما نسبته (22.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
2. يوجد أثر معنوي لعملية خلق المعرفة بما نسبته (44.8%) في أبعاد خلق الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة وهناك ما نسبته (55.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
3. وجود أثر معنوي لعملية اكتساب المعرفة بما نسبته (35.2%) في أبعاد خلق الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة وهناك ما نسبته (64.8%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
4. وجود أثر معنوي لعملية نقل المعرفة بما نسبته (44.9%) في أبعاد خلق الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة وهناك ما نسبته (55.1%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
5. يوجد أثر معنوي لعملية تطبيق المعرفة بما نسبته (57.4%) في أبعاد خلق الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة وهناك ما نسبته (42.6%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
6. يوجد أثر معنوي لعملية توثيق المعرفة بما نسبته (59.0%) في أبعاد خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة وهناك ما نسبته (41.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

### ثانياً: التوصيات

1. توصي الدراسة على زيادة الاهتمام بعملية خلق المعرفة والتقنيات المستخدمة في ذلك من اجل تقديم وتطوير الأفكار والحلول للمشاكل التي تواجه العمل بالمصرف قيد الدراسة.

2. توصي الدراسة على زيادة الاهتمام بعملية إكساب المعرفة من خلال الحصول عليها وبشتى الوسائل المتاحة.
3. زيادة التركيز على عملية نقل المعرفة بين جميع المستويات الإدارية وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب لجميع الأفراد بالمصرف قيد الدراسة.
4. ضرورة زيادة الاهتمام بالإجراءات اللازمة لتوثيق المعرفة والاحتفاظ بها حتى يمكن الرجوع إليها وإعادة استخدامها كالتركيز على توثيق الدروس المستفادة من أخطاء العمل وبناء خرائط للمعرفة بالمصرف قيد الدراسة.

## قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

أ. الكتب:

1. مدحت ابوالنصر (2008). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. تامر البكري (2008). استراتيجيات التسويق. - عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع .
3. أحمد زغدار (2012). المنافسة و التنافسية و البدائل الإستراتيجية. - عمان: دار جريد للنشر و التوزيع.
4. نعيم الظاهر (2009). إدارة المعرفة. - عمان: عالم الكتاب الحديث.
5. طاهر محسن منصور الغالبي (2009). الادارة الاستراتيجية . - ط2. - عمان: دار وائل،.
6. رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. - القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. صلاح الدين الكبيسي (2005). إدارة المعرفة. - القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. مطر، عبداللطيف محمود، (2007)، إدارة المعرفة والمعلومات، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
9. ردينة عثمان يوسف (2000). اقتصاديات الأعمال. - الاسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب .

ب. الرسائل العلمية:

1. محمود أبو القاسم الزوكاري (2017). أثر استخدام الميزة التنافسية في تسويق المنتج السياحي الليبي، أكاديمية الدراسات العليا جنزور (رسالة ماجستير غير منشورة ) .
2. هند عبد القادر سليمان (2005)، النظرية الرياضية للمعلومات، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا جنزور، (رسالة ماجستير غير منشورة).

ج. الدوريات والمجلات العلمية:

1. يوسف عبد الإله أحمد، فايز غازي البياتي (2011). "أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية". -مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج60، ع14.
2. أحمد عبدالله أشمري (2014)، "إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات". -المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج 10، ع39، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
3. وهيبه داسي، (2012). "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية". - مجلة الباحث، مج11، ع11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
4. راتب صويص.. وآخرون (2011) "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) ". -المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج70، ع4، الجامعة الأردنية.

## د. المؤتمرات العلمية:

1. سعد الحارثي . (2009) "نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي المملكة العربية السعودية". من وقائع المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز للقطاع الحكومي). - الرياض:معهد الإدارة العامة.
  2. محمّد خضري (2004). "متطلبات التحوّل نحو الاقتصاد المعرفي". - من وقائع المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية بالفترة 26-28/4/.
  3. نعيمة حسن جبر رزوقي (2003) "رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في ادارة المعرفة" من وقائع المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (ادارة المعلومات في البيئة الرقمية، المعارف والفضاءات والجودة)، تونس: الاتحاد.
- هـ. المواقع الالكترونية: <https://nab.ly> تاريخ الزيارة 2019/09/15

## ثانياً : المصادر الأجنبية

أ . الكتب:

1. Raisinghani, Mahesh S., meade, Lauram m.(2002), Strategic Decisions in E-Knowledge: An Analytic Network Process .IN (Mehdi Khosrowpour. Issues & trends of information technology in contemporary organizations,VOL2 Hershey , London.
2. Tiwana, Amrit,(1999) Knowledge Management Toolkit , Michigan :prentice Hall ptr.
3. Waltz,Edward.(2003) Knowledge management in the intelligence enterprise ,London,Artech House.

## ب . الدوريات والمجلات العلمية:

1. Alavi, Maryam , Dorothy Leidner. (Mar2001) REVIEW: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual and research issues. MIS. Quarterly , Vol. 25, Issue. 1.
2. Bhatt, Ganesh D.( 2000) Organizing knowledge in the knowledge development cycle, Journal of Knowledge Management, Vol. 4 No. 1 .



3. Carrion, Gabriel Cepeda. et.al. Identifying key knowledge area in the professional services industry: a case study.2001, journal of knowledge management vol. 8, Issue6.
4. Davenport, Thomas H, Sven C. Volpel. The rise of knowledge towards attention management, Journal of Knowledge Management ,Vol. 5 No. 3, 2001.
5. Greiner, Martina E.,et.al, (2007) A strategy for knowledge management. Journal of Knowledge Management, vole. 11,No. 6.
6. Hedlund, Gunnar.(2004), A Model Of Knowledge Management And The N-Form Corporation Strategic Management Journal. Vol. 15.
7. Hicks, Richard C. et.al.(2007), A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit sea. Journal of Knowledge Management, Vole. 11,No. 1.
8. Nonaka, Ikujiro. (2007) The Knowledge-Creating Company. Jul/Aug, Harvard Business Review Vol. 85. Issue 7/8.
9. Song, Michael. et.al. (Sep2005), Determinants of the Level of Knowledge Application: A Knowledge-Based and Information-Processing Perspective, Journal of Product Innovation Management, Vol. 22 Issue. 5.

ج. المؤتمرات العلمية:

1. Cong, Xiaoming , Pandya, Kaushik v. Issues of knowledge management in the public sector.in Fourth European conference on Knowledge Management, Oxford, Oriel College, Oxford University18-19/9/2003.