

## دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية:

### دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمنية

سامي أحمد الضالعي

باحث دكتوراه في إدارة الأعمال

جامعة تعز - اليمن

عبد الله أحمد العولقي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة إب - اليمن

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

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

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

#### (١) مقدمة

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

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

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

#### (٢, ١, ٢) مفهوم إدارة المعرفة

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

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

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

#### (٢) الإطار النظري

##### (٢, ١) إدارة المعرفة

##### (٢, ١, ١) مفهوم المعرفة

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

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

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

#### (ب) مشاركة المعرفة:

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

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

#### (٣, ١, ٢) عمليات المعرفة

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

#### (أ) توليد المعرفة:

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

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

#### (ج) تطبيق المعرفة:

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

#### (٢، ٢) الميزة التنافسية

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

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

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

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

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

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

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

(أ) البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

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

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

### (١، ٢، ٢) مفهوم الميزة التنافسية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### (ب) البعد الثاني التميز:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### (٣) الدراسات السابقة

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

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



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

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

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

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

#### (٤) مشكلة البحث وأسئلته

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### (٥) أهداف البحث

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

#### (٦) فروض البحث

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### (٨, ١) أنواع البيانات ومصادرها

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

##### (٨, ١, ١) البيانات الثانوية

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

##### (٨, ١, ٢) البيانات الأولية

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

#### (٨, ٢) مجتمع وعينة البحث

##### (٨, ٢, ١) مجتمع البحث

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

#### (٧) أهمية البحث

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

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

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

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

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

#### (٨) منهجية البحث

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

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

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

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

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

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

### (٨, ٣) متغيرات البحث وأساليب القياس

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

#### (٨, ٣, ١) عمليات إدارة المعرفة

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

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

#### (٢, ٢, ٨) عينة البحث

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

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

حيث إن:

ع = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥٪ وهي =

١,٩٦

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

نسبة الفشل = ٥٠٪

$\Delta$  = نسبة الخطأ المسموح به = ٥٪

ن = حجم المجتمع ٢٦٤٦ موظف

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

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

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

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

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

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

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

#### (٢، ٣، ٨) الميزة التنافسية

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

#### (٨، ٤) أداة البحث وطرق جمع البيانات

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

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

#### (١، ٥، ٨) تقييم الصدق/ الصلاحية

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

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

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

#### (١، ٥، ٨) تقييم الاعتمادية

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

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

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

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

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

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

\* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

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

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

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

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

\* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

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



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

#### (٩) تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

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

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

##### درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة

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

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

وتعكس هذه النتيجة، نجاح أسلوب التحليل العملي في التحقق.

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

#### (٨, ٦) أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### (Multiple Regression Analysis)

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

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

يتضح من الجدول (٩) ما يأتي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

يتضح من نتائج الجدول (١١) الآتي:

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

يتضح من نتائج الجدول (١٠) ما يأتي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### (١٠) نتائج البحث

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

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

## (١١) توصيات البحث

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

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

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

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



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

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

قائمة الاستقصاء

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

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

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

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

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

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

أمام الاختيار الذي تراه مناسب

( ) قطاع عام ( ) قطاع خاص

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

١- النوع

( ) ذكر ( ) أنثى

٢- المستوى الإداري

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

( ) الإدارة التنفيذية (رئيس قسم، مختص)

٣- المستوى التعليمي

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

٤- سنوات الخبرة

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

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

**Abdullah A. Al-Awlaki**

*Assistant Professor Faculty of Commerce  
Abb University - Yemen*

**Sami A. Al-dhaleai**

*Doctor Researcher of Business Administration  
Taiz University - Yemen*

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

**Keywords:** knowledge management, competitive advantage.

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