

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة

وأثرها في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية

دراسة حالة مؤسسة الراجحي المصرفية

إعداد: د. إيناس محمد إبراهيم الشيتي

أستاذ مساعد بجامعة القصيم،

المملكة العربية السعودية

١- المقدمة

وفي ظل التحول العميق والتطورات الجديدة والمتلاحقة التي تواجهها مؤسسات الألفية الثالثة، وعلى ضوء التوجهات السريعة في مجال تنمية القدرات العلمية والعملية للعلاء الاقتصاديين يجدر توافر توجه جديد للعمل يواكب تلك التحديات والتغيرات. وللتعامل مع هذه التحديات، فإن المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها. وقد بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها. وقد برز مفهوم « إدارة المعرفة » Knowledge Management الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز. وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات المعاصرة، التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها.

لذلك يتناول هذا البحث دراسة وتحليل مدى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك نظراً لمدى أهميتها ودورها في تنمية الاقتصاد، إضافة إلى أنها تعتبر أكثر القطاعات الاقتصادية التي تحتاج إلى التوفر المستمر للمعلومات والمعارف في عملها وذلك لتعدد علاقاتها مع محيطها (البنك - مؤسسات الأعمال، البنك - العملاء). وقد تم اختيار مؤسسة الراجحي المصرفية كعينة من بين مجموع البنوك السعودية، نظراً لما وصل إليه هذا الأخير من تطور ملحوظ في خدماته وإدماجه للعديد من وسائل المعرفة في عمله، فهل أصبح هذا المصرف يركز بالفعل على

المستخلص

يشهد العالم تحولات هامة وتغيرات سريعة ومتلاحقة على جميع المستويات الاقتصادية، التقنية، السياسية، الاجتماعية والثقافية أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة لم تكن معروفة من قبل، كعصر المعلومات والمعرفة والتي جعلت المعرفة أساس الموارد والقوة والتقدم للمؤسسات، حيث ألزمت الإدارة المعاصرة كافة المؤسسات والشركات على تطوير أساليبها وتحديث قدراتها الانتاجية والتنافسية لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والبحث عن مصادر المعرفة، وتنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة وتوظيفه في كافة عملياتها لمواكبة عصر المعلومات والمعرفة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها في المؤسسات المصرفية وأثرها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية، حيث يتناول الجزء الأول تحليل واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) ، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. ويتناول الجزء الثاني التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية لهذه المؤسسات من خلال الدراسة الميدانية لعينة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية، حيث جمعت البيانات من خلال تصميم الاستبيان خاص بدراسة وتحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المصرفية واستبيان خاص بتحليل العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحقيق المزايا التنافسية لهذه المؤسسات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل إجابات عينة الدراسة واستخلاص النتائج والتوصيات.

(خفض التكلفة، جودة الخدمات المقدمة، سرعة الاستجابة) في مؤسسة الراجحي المصرفية. وتتمثل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية في الآتي:

0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين توليد المعرفة وتطويرها وتحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة، جودة الخدمات المقدمة، سرعة الاستجابة) في مؤسسة الراجحي المصرفية.

0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تنظيم وتخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة، جودة الخدمات المقدمة، سرعة الاستجابة) في مؤسسة الراجحي المصرفية.

0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين نقل ومشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة، جودة الخدمات المقدمة، سرعة الاستجابة) في مؤسسة الراجحي المصرفية.

0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة، جودة الخدمات المقدمة، سرعة الاستجابة) في مؤسسة الراجحي المصرفية.

ثالثاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في أهمية موضوعها لتناولها أهم الممارسات المعرفية في مجال الإدارة في الوقت الحاضر، نظراً للمتغيرات السريعة التي جعلت من إدارة المعرفة ضرورة لجميع المؤسسات وخاصة المؤسسات المصرفية لضمان تحقيق أهدافها عن طريق تحسين أدائها واستثمار مواردها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها. كما إن قدرة هذه المؤسسات على إدارة المعرفة على إنها أصلاً من أصولها، ومن خلال هذه الإدارة يمكنها تحقيق العائد على الاستثمار.

• تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية كونها محاولة علمية موضوعية عن المعرفة وإدارتها وأهميتها في مؤسسة من المؤسسات المصرفية، التي تقدم خدمات لجمهور كبير من المستفيدين.

• اهتمام البنوك والمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية بتطبيق عمليات (توليد المعرفة ومشاركة ونقل المعرفة وتخزينها) والتي تعد الحافز الأهم لتحقيق المزايا التنافسية لهذه البنوك والمؤسسات.

• تحديد الفائدة التي تحققها هذه المؤسسات من تطبيق عمليات إدارة المعرفة إذا تم تطبيقها بالطريقة المثلى.

إدارة المعرفة في تسييره أعماله، هل يستخدم أرقى التقنيات واهتمامه بتكوين وتحفيز عماله أم أنه ما زال بعيداً عن ذلك؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم المعرفة، ومفهوم إدارة المعرفة، والفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في البنوك والمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية وتوضيح مدى أهميتها ودورها في المؤسسات العاملة بها، مع عرض أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق عمليات إدارة المعرفة. يتناول المحور الثاني مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وطرق تحقيقها في المؤسسات المصرفية، بينما يتناول المحور الثالث دراسة حالة مؤسسة الراجحي المصرفية في مجال تطبيق إدارة المعرفة، وتقييم مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق المزايا التنافسية لهذه المؤسسات.

أولاً : مشكلة البحث

يتناول هذا البحث دراسة التوجه الحديث لإدارة المعرفة مفهومها، مهامها، أهميتها ومتطلبات تطبيقها (. وحيث أن المعرفة أصبحت المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال، لذلك فإن موضوع إدارتها هي العملية الأكثر الأهمية بالنسبة للمدراء في المستويات العليا في هذه المؤسسات. تتمثل مشكلة البحث بأن أغلب المؤسسات لا تمتلك تصورات معينة عن توجهاتها السوقية وذلك بسبب قلة معرفتها بعملانها، وهي في ذات الوقت لا تمتلك معلومات كافية عن هؤلاء العملاء. وهذا سينعكس على الأداء الكلي للمنظمة وعلى ميزتها التنافسية وأيضاً يخلق ذلك فجوة بين تقييمات المؤسسات ومدى التوجه للسوق المحلي والخارجي.

ويتمثل التساؤل الأساسي لهذا البحث في الآتي» إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية المعاصرة؟» وتتمثل التساؤلات الفرعية للبحث في الآتي:

• ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية؟

• ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الراجحي المصرفية؟

• إلى أي مدى يؤثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة، جودة الخدمات المقدمة وسرعة الاستجابة لمؤسسة الراجحي المصرفية؟

ثانياً: فروض البحث

تتمثل فروض البحث في التالي:

• لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية

• تحديد مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المصرفية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

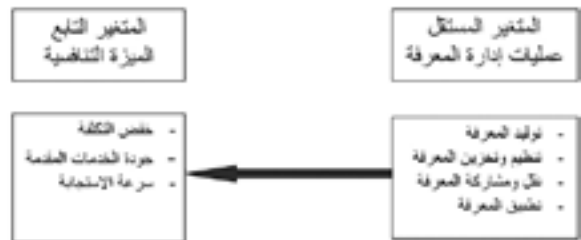
رابعاً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأهميتها في تحقيق المزايا التنافسي في المؤسسات المصرفية، ومعرفة واقع تطبيقها، وأهم المعوقات التي يمكن أن تعوق تطبيقها. إضافة إلى التعرف على سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المصرفية

خامساً: حدود البحث

يقتصر هذا البحث على معرفة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية والمعوقات التي تواجهها وسبل تطوير تطبيقها. وتتمثل عينة البحث في الموظفين الإداريين ممن يحملون الدرجة الجامعية (البكالوريوس فأعلى). وعينة من بعض عملاء المصرف، ويقتصر البحث على دراسة فروع مصرف الراجحي في إمارة منطقة القصيم - محافظة بريدة. وقد تم تطبيق أداة البحث في الفترة من شهر ديسمبر ٢٠١٤ إلى شهر فبراير ٢٠١٥.

وتمثل متغيرات الدراسة في النموذج التالي:



شكل رقم (١)

متغيرات الدراسة

سادساً: منهجية البحث

سوف يستخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل إجابات الاستبيان.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في مصرف الراجحي وعينة عشوائية من عملاء مصرف الراجحي، وذلك لإجراء الدراسة الميدانية.

وقد بلغ عدد أفراد العينة الذين تم إرسال الاستبيانات إليهم بالبريد الإلكتروني أو التسليم المباشر ١٥٠ مفردة، وعدد الذين أجابوا عنها ١٢٨ بنسبة (٨٥,٣٪).

تم اختبار مدى صلاحية الاستبيان من خلال الآتي:

١- التحكيم: للتأكد من دقة صياغة أسئلة الاستبيان وصحة فقراتها ووضوحها فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات من لهم خبرة في مجال نظم المعلومات لأجل الاسترشاد بأرائهم حول الفقرات التي تضمنها الاستبيان. وقد اخذ بأراء وتعديلات المحكمين، حيث تم حذف بعض الفقرات، كما تم تعديل فقرات أخرى، حتى تم التوصل للصورة النهائية للاستبيان.

٢- الصدق والثبات: يهدف اختبار درجة مصداقية البيانات ومدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على أسئلة الاستبيان فقد تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha، وبلغ (٠,٩٢) مما يشير إلى توافر درجة عالية من المصدقية والثبات الداخلي للإجابات يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفروض، وتعتبر القيمة المقبولة لمعامل ألفا ٦٠٪ فأكثر

٣- استخدام الاحصاء الوصفي البسيط المتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، معامل الانحدار البسيط، معامل الارتباط والتحديد، وأدخلت بيانات الدراسة على الحاسب الآلي وتمت معالجة البيانات واستخراج النتائج عن طريق باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

تتضمن استمارة الاستبيان ثلاث محاور وهي على النحو التالي:

المحور الأول: مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية

المحور الثاني: مستوى تحقيق المزايا التنافسية في مؤسسة الراجحي المصرفية

المحور الثالث: أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسة الراجحي المصرفية

٢- الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

تهدف دراسة (الشرفا، ٢٠٠٨) إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعها على جميع المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة، وعددهم (١٧٤) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل

جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تساهم في بقائها ونموها ، وتضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع. وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة حقل قديم متجدد ، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين ، أما اليوم فإن المنظمة الحديثة تنظر إليها على أنها الركيزة الأساسية للبقاء والنمو وأساسا فاعلا لتحقيق الكفاءة ، إن إدارة المعرفة ضرورية لبقاء المنظمة والحفاظ على قوتها التنافسية ، وهذا ما جعل المنظمات تحتاج إلى طاقة لتنظيم واستخدام والحفاظ على قدرات العاملين وتطويرها ، إن عمليات إدارة المعرفة باتت اليوم تشكل ضرورة استراتيجية وليس خيارا من بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة ، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال المعلومات ، إذ يعد وجود إدارة المعرفة أمرا مهما ، فلو لا المعرفة لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتبقى. وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها لا بد للمنظمات المعاصرة اليوم أن تعيد النظر في وظائفها التقليدية في إطار المعرفة، إذ ينبغي أن يكون هناك دور جديد لوظيفة جديدة يشار إليها بوظيفة إدارة المعرفة، على المنظمات أن تعمل على توفير المعرفة بصورة أكبر، أي تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين الموظفين من الوصول إليها وفق الحاجة، وأيضا تطوير الأنظمة التي تسهل من الوصول للمعرفة، التعرف والوصول إلى مصادر تلك المعرفة ، ضرورة توفير بنية تقنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة .

هدفت دراسة (داسي، ٢٠١٢) إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، التي تعمل في قطاع يتسم بدرجة عالية من التنافس، تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية. وقد استنتج من الدراسة أن المصارف تعتمد في توليد المعرفة بشكل كبير على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لحل المشاكل وإيجاد أفكار جديدة، كما اعتمدت في تخزين المعرفة على الحاسبات بشكل أكثر والأساليب التقليدية والأفراد العاملين، وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة، كما يوجد ضعف في جودة الخدمات المقدمة من المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيتها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم الخدمات المصرفية من خلال الاعتماد على شبكة الانترنت العالمية كوسيلة لتقديم خدمات متميزة إلى جانب

إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف. واقترحت الدراسة عدة توصيات، منها ضرورة تعميق وعي وإدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة والمعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضرا ومستقبلا، ضرورة أن يولي المسؤولين في القطاع المصرفي في قطاع غزة اهتماما زائدا لإدارة المعرفة والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

تناولت دراسة (العريقي، ٢٠٠٨) دور مدخل إدارة معرفة العميل كأحد المداخل الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية من حيث كل من رضا العملاء والنمو في العملاء وتحقيق التميز في الخدمة، ومعرفة مدى تبني المنظمات محل الدراسة لمدخل إدارة معرفة العميل، ومدى تواجد مصادر إدارة المعرفة، وتحديد نوعية معوقات إدارة المعرفة. وقد اختار الباحث القطاع المصرفي اليمني (البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن) مجالاً للتطبيق، لما يمثله هذا القطاع من أهمية بالغة للاقتصاد اليمني، وما يواجهه من منافسة حالية ومستقبلية مرتقبة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين مدخل إدارة معرفة العميل وتحقيق الميزة التنافسية ، وأن البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن تتبنى مدخل إدارة معرفة العميل بدرجة فوق المتوسط ، وأيضا تواجد مصادر إدارة المعرفة في تلك البنوك بدرجة فوق المتوسط ، كما بينت الدراسة عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن من حيث كل من تبني مدخل إدارة معرفة العميل ، وتواجد مصادر إدارة المعرفة ، ونوعية معوقات إدارة المعرفة.

هدفت دراسة (عنتر والحيمدي، ٢٠١٠) إلى إظهار أهمية إدارة المعرفة في كافة نواحي الحياة، التعرف على الخصائص التي يتسم بها اقتصاد المعرفة، معرفة المعوقات التي تواجه الجزائر في طريقها لاندماج في اقتصاد المعرفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتبار المعرفة عنصرا هاما وأساسيا وليس مجرد عنصر ثانوي، اكتساب المعرفة والبحث العلمي، توفير الإطار القانوني المناسب للبيئة المعرفية والاقتصادية الجديدة. تركز دراسة (بوعيشة ومنصور، ٢٠١٢) التوجه الحديث لعلم الإدارة نحو إدارة المعرفة (مفهومها ، مهامها وأهميتها)، حيث أن نجاح منظمات الأعمال يتطلب مواكبة كل ما هو

إدارة المعرفة في البنوك في ماليزيا، وتم وضع نموذج مقترح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في البنوك، وتم تطبيق النموذج المقترح في بنكين في ماليزيا هما بنك تايجر Tiger Bank، وبنك كامل Camal. استنتج من تطبيق النموذج المقترح أن عمليات إدارة المعرفة ساعدت الموظفين على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتحسين أدائهم الوظيفي ورفع القدرات التنافسية للبنكين محل الدراسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق النموذج المقترح في كل البنوك في ماليزيا وذلك لتحقيق من صحة النموذج المقترح، وتحسين وتطوير الخدمات المصرفية في هذه البنوك، وزيادة القدرات التنافسية، والإبداع والابتكار في أداء العمل.

هدفت دراسة (كاردن Kridan، ٢٠٠٦) إلى تطوير إطار عمل لتطبيق إدارة المعرفة في المصارف الليبية، حيث صمم نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة لثلاث بنوك ليبية وبنك واحد في المملكة المتحدة، وقد قدم النموذج إلى الخبراء والمختصين في تكنولوجيا المعلومات والقطاع المصرفي لتقييمه والتأكد من دقة وصحة النتائج التي توصلت إليها الدراسة. تضمن الإطار المقترح خمس مراحل، هي مرحلة الدراسة المبدئية للوضع الحالي في البنوك محل الدراسة، المرحلة الثانية تضمنت تشخيص وتحليل الوضع الحالي لإدارة المعرفة في البنوك الأربع، وتحديد نقاط القوة والضعف وإمكانيات التطوير للوضع الحالي لإدارة المعرفة، وتضمنت المرحلة الثالثة بناء الإطار المقترح لإدارة المعرفة في ووضع مواصفات البنية التحتية التكنولوجية لتنفيذ الإطار المقترح في المستويات التنظيمية المختلفة في البنوك محل الدراسة. وتم تطبيق واختبار الإطار المقترح في المرحلة الرابعة في البنوك محل الدراسة، ثم التقييم واستخلاص النتائج لتطبيق الإطار المقترح لإدارة المعرفة في المرحلة الخامسة والأخيرة من تطبيق الإطار المقترح.

هدفت دراسة (سودليا Sodliya وآخرون، ٢٠٠٦) تقييم مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في البنوك النيجيرية. استخدم استبيان لجمع المعلومات من عينة البحث والتي بلغت ٢٥ بنكا في نيجيريا. صمم برنامج بلغة C # لقياس وتقييم تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة، وطبق البرنامج المقترح في البنوك محل الدراسة لتحليل وتقييم مدى استخدام إدارة المعرفة في هذه البنوك. واستنتجت الدراسة أن البنوك محل الدراسة لديها مل المقومات التنظيمية والتشغيلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة. ولكن لا تطبق هذه العمليات في البنوك وذلك لعدم اعتراف الإدارة العليا في هذه البنوك بأهمية إدارة المعرفة في تطبيق التنمية والتطوير في البنوك، وعدم وجود الأدوات الفعالة اللازمة لنقل وتبادل المعرفة بين فروع البنك الواحد.

تخفيض التكلفة، ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المصرف ككل، تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة، كاتجاه للتحسين المستمر في العمليات والخدمات المصرفية ككل.

هدفت دراسة (الجبالي، ٢٠١٢) إلى التعرف على أثر تنظيم إدارة المعرفة في البنوك التجارية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تطبيق ومتابعة المعرفة). كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية أنشطة البنوك التجارية في العاصمة عمان، ولإبراز دور تنظيم المعرفة في تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات. وقد استنتجت الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تستخدم المعرفة من خلال ممارسة عملياته المختلفة، وهي توليد المعرفة بمتوسط حسابي ٤,٨٧، تبادل المعرفة بمتوسط حسابي ٤,٧، تنظيم وتخزين المعرفة بمتوسط حسابي ٤,٣٩، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) \leq بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة البنوك التجارية. وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها ضرورة قيام إدارة البنك بتنمية الثقة لدى العاملين من ذوى المعرفة ودفعهم لتحقيق مستويات عالية من الانجاز، ضرورة جعل التميز في تنظيم المعرفة محور أعمال البنوك التجارية الأردنية لما تحمله من رأس مال فكري منظم في محور الإدارة والمعرفة، ضرورة تبنى الإدارات العليا الفكر الاستراتيجي لتنظيم المعرفة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

تناولت دراسة (بوم Boom، ٢٠٠٥) أهمية استخدام إدارة المعرفة لتطوير البنوك الآسيوية، وتضمنت الورقة تجربة بنك التنمية الآسيوي في بناء اقتصاد المعرفة في الهند وذلك لرفع مستوى المعيشة للمزارعين، وذلك بتوفير المعرفة المطلوبة لهم لتطوير طرق العمل واستخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل. وتضمنت خطة البنك لتحقيق أهدافه وضع جدول أعمال للبحوث والتطوير، استخدام أدوات وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات في توليد وتخزين ونشر ونقل المعرفة لكل مؤسسات الأعمال في البلد، تقديم أفضل الحلول والممارسات لتحسين وتطوير العمل والتعاون والمشاركات مع القطاعات الانتاجية الأخرى في البلاد.

تناولت دراسة (على وأحمد Ali and Ahmad، ٢٠٠٦) استعراض مفاهيم المعرفة وإدارة المعرفة، أهمية إدارة المعرفة، مفهوم إدارة المعرفة في القطاع المصرفي وتطبيق

ومؤشرات التنمية المصرفية في بنك تجارت في إيران ، وتم تحليل النتائج من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وعرض النتائج على مجموعة من المحكمين لتقييم النتائج . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة واضحة وإيجابية بين تطوير البنوك الالكترونية وتطبيق عملية إدارة المعرفة في البنوك من حيث إنشاء واكتساب المعرفة، تعديل واستخدام، نقل وتخزين المعرفة، ووصول المستخدم لموارد المعرفة.

١- مفاهيم المعرفة وإدارة المعرفة

يتناول هذا الجزء التعرف على مفهوم المعرفة وأنواعها، مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها، عمليات إدارة المعرفة والفوائد المتحققة من تطبيقها في المؤسسات المصرفية.

أولاً: مفاهيم المعرفة

عرف (صادق، ٢٠٠٨: ٢) المعرفة بأنها أداة ذات خصائص تشغيلية حيث أن المعرفة هي معلومات جاهزة الاستخدام، تمتاز بالخصائص التشغيلية لأنها لا بد أن تكون صالحة ومتوفرة لغرض استخدامها و تخزينها واسترجاعها بما يحقق الفائدة المتوخاة منها.

وعرفت المعرفة بأنها مجموع الحقائق ووجهات النظر، والآراء والأحكام ، وأساليب العمل والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات، والمفاهيم ، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة .

وعرف (العتيبي ، ٢٠٠٨: ٢٠) أيضا المعرفة بأنها عبارة عن: معلومات موضوعية من الصعب ترميزها تتضمن حكمة وبصيرة وخبرات العاملين ويمكن تبادلها ومشاركتها عبر البريد الإلكتروني والمذكرات أو الأحاديث الشفوية. وعندما تتوافر تلك المعرفة، فإننا نستطيع أن نطبقها ونتخذ قراراتنا بناء عليها.

وعرف (أبو خضير، ٢٠٠٩: ٢) المعرفة أيضا بأنها تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد أو مؤسسة أو مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة.

في ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول إن المعرفة هي مجموعة من الخبرات والحقائق والمفاهيم والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها.

ثانياً: أنواع المعرفة

تتمثل أنواع المعرفة في التالي: (أبو فارة وعليان، ٢٠١٠: ٥٤)

(١) المعرفة الظاهرية Explicit Knowledge: يقصد بها

كذلك أيضا عدم وجود أدوات لعمل ونقل ومشاركة المعرفة الضمنية بين الموظفين في البنوك.

هدفت دراسة (الراوى والخطاب Alrawi and Elkhatib، ٢٠٠٩) إلى دراسة تطبيق إدارة المعرفة في القطاع المصرفي في إمارة أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، بلغت عينة الدراسة ٧٢ مديراً من العاملين في البنوك، وقد استنتج وجود بعض المعوقات التي تحد من استخدام عمليات إدارة المعرفة بكفاءة ففي الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك محل الدراسة وأن تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات المصرفية محدود جداً، وتطبق الطرق التقليدية في تنفيذ الخدمات المصرفية. لذلك قدم نموذج مقترح لكيفية إنشاء المعرفة، تبادل ونقل المعرفة وتطبيقها في البنوك محل الدراسة، ويهدف النموذج المقترح التطبيق المتكامل لعمليات إدارة المعرفة، من خلق، نقل وتبادل وتطبيق وتخزين المعرف، وذلك لدعم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، تحسين أداء العاملين في البنوك وزيادة معارفهم وخبراتهم، تعزيز وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المدى الطويل.

هدفت دراسة (ماسكى Masek ، ٢٠١٢) إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء البنوك التجارية في كينيا، تكونت عينة الدراسة من ٤٣ بنكا تجاريا ، تم جمع البيانات باستخدام استبيان ، بينما تم جمع البيانات الثانوية أيضا من المجلات والتقارير والدوريات من البنوك. تم تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها عن طريق استخدام الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS وعرضها من خلال النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترددات، وتم عرض المعلومات الناتجة عن تحليل بيانات الدراسة عن طريق استخدام الرسوم البيانية الدائرية والجدولية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين إدارة المعرفة وأداء البنوك التجارية ، حيث يؤدي تطبيق عمليات إدارة المعرفة في البنوك إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، زيادة الإنتاجية والقدرة على الابتكار في البنوك، تحسين أداء العاملين في البنوك ، تعزيز قدرة البنوك على تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة للعملاء، سرعة التواصل بين العاملين في البنك ، بالإضافة ساعدت إدارة المعرفة الفعالة على تحسين الأداء التنظيمي في البنوك بصفة عامة، حيث ساعدت على إتاحة فرص عمل جديدة ، تحسين وتطوير المركز التنافسي لهذه البنوك على المستوى المحلي والعالمى.

هدفت دراسة (كازي Khazaeia وآخرون، ٢٠١٣) إلى تقييم العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة (إنشاء أو اكتساب، تعديل، تخزين ونقل المعرفة، ترجمة وتطويرها لأغراض أخرى من المعرفة ووصول المستخدم النهائي لها)

المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

(٢) المعرفة الضمنية *Implicit Knowledge*: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول إن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

ثالثاً: إدارة المعرفة مفهومها وأهميتها وأهدافها

(١) مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة بأنها: «عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف، وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة (أبو خضير، ٢٠٠٩: ٢).

وتعرف إدارة المعرفة بأنها هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي (نور الدين، ٢٠١٠: ٣١).

وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: «العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، تنظيمها وتخزينها، ومشاركتها ونقلها واستخدامها في كل عمليات المؤسسة، حيث تساعد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وترفع القوة التنافسية للمؤسسات.

(٢) أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ إن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق

أهداف المنظمة التي أنشأت بها.

وتتمثل أهداف إدارة المعرفة في التالي (العتيبي، ٢٠٠٨: ٢٠):

• تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.

• بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.

• تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المؤسسة

• تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.

• تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.

• المساعدة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.

• إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.

• تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.

• تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

• تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية

(٢) أهمية إدارة المعرفة

وتتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي: (بو عيشة ومنصور، ٢٠١٢: ١٥)

• تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

• تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

• تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنه بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

• تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

ونقل ومشاركة المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً، وقد تكون شيئاً آخر وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

هناك عدة مفاهيم تناولت مفهوم الميزة التنافسية نذكر من بينها: عرف (السلمي، ٢٠٠١: ١٠٤) الميزة التنافسية بأنها القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وعرفها (خليل، ١٩٩٨: ٣٧) على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

وعرف (أبو بكر، ٢٠٠٥: ٨) الميزة التنافسية بأنها هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

ومن هذه المفاهيم يمكن القول إن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات. وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

ثانياً: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في التالي (الطويل ورغيد، ٢٠٠٩: ١٢-١٥):

(١) التكلفة: إن التكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال التكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها. إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقنية العمليات.

(٢) الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة

ونقل ومشاركة المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً، وقد تكون شيئاً آخر وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

(٤) تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:

- العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

- المعرفة الروتينية: تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

سادساً: معوقات إدارة المعرفة

تتمثل المعوقات التي تعوق تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات والشركات في التالي (الأغا وأبو الخير، ٢٠١٢: ٣٩):

١- الثقافة التنظيمية: فجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.

٢- الهيكل التنظيمي: فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقسامها والتشارك فيها؛ وإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال.

٣- تكنولوجيا المعلومات: يعتمد نقل المعرفة وتقسامها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك. هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل. أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل.

٤- القيادة التنظيمية: حيث يقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة

٤- مفاهيم الميزة التنافسية وأبعادها ومحدداتها الأساسية

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية

الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.

• مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية.

(٢) نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

• القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

• درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

• البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

• قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

٥- نتائج تحليل الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية والتي تم إجراءها على مؤسسة الراجحي المصرفية في المملكة العربية السعودية، وسوف يكون العرض وفقا لمجموعة المحاور المذكورة سابقا. تتمثل عينة البحث في الموظفين الإداريين في مصرف الراجحي وعملاء المصرف. تتضمن البيانات المجمعة عن الاسم، المؤهل الدراسي، الوظيفة، جهة العمل، الخبرة ومدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصرف وأثر تطبيق هذه العمليات على تحقيق المزايا التنافسية للمصرف. تم ترميز المتغيرات لإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS طبقا للآتي:

١- تحليل خصائص عينة الدراسة طبقا لمتغيرات الجنس، المؤهل الدراسي، الوظيفة، الخبرة.

٢- نتائج تحليل الإجابات أسئلة مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية

التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

(٣) الحصة السوقية: تعد الحصة السوقية الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. تعنى الحصة السوقية قدرة المؤسسة على كيفية اقتفاء أثر العملاء وتلبية احتياجاتهم عبر الشبكات العالمية، كما تعنى معرفة طرق توزيع وترويج التسهيلات والخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة.

(٤) سرعة الاستجابة: إن بُد سرعة الاستجابة هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تسليم المنتجات إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أيضا سرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق المحلية والعالمية والتسريع في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء في أقصر وقت ممكن.

(٥) الابتكار والتطوير: يحقق الابداع للمنظمات مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات، تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها وكسب التفوق التنافسي للمنظمة.

ثالثا: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقا من بعدين هامين هما (خليل، ١٩٩٨: ٨٤-٨٧):

(١) حجم الميزة التنافسية: حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:

• مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

• مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

• مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتجه شيئا فشيئا إلى

يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة أجابت على الاستبيان هم من (٤٦,٩ ٪) الموظفين المحاسبين المختصين بتنفيذ العمليات المصرفية للعملاء في المصرف، يليها نسبة عملاء مصرف الراجحي (٣٩,١ ٪)، وكانت نسبة موظفين تقنية المعلومات ٧,٨ ٪ من عينة البحث، وكانت أقل نسبة أجابت على الاستبيان من مديري العموم ورؤساء الفروع وذلك لانشغالهم بأعمال المصرف وعدم إمكانية مقابلتهم. ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة طبقاً للسنوات الخبرة:

جدول رقم (٤) خصائص عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
89.7	70	أقل من 5 سنوات
7.7	6	5-10 سنوات
2.6	2	أكثر من 10 سنوات
	78	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن خبرة عينة الدراسة تتمثل في موظفين المصرف والتي بلغت ٧٨ مفردة من عينة البحث، وكانت أعلى نسبة (٨٩,٧ ٪) للموظفين الإداريين من المحاسبين ومسؤولي تقنية المعلومات في المصرف المستجيبين للإجابة على الاستبيان، يليهم الذين لديهم خبرة من خمس إلى عشر سنوات وهم من رؤساء الفروع للمصرف بنسبة (٧,٧ ٪)، أقل نسبة لمديري العموم ففي المصرف حيث كانت نسبة الإجابة منهم على الاستبيان (٢,٦ ٪) من عينة البحث.

(٢) نتائج تحليل الإجابات أسئلة مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية ويوضح هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأسئلة الخاصة بمستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في العمليات المختلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

أولاً: الإجابات على أسئلة مستوى تطبيق عملية توليد المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث حول مستوى تطبيق عملية توليد المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية:

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استجابات عينة البحث حول مستوى تطبيق عملية توليد المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية

٣- نتائج تحليل الإجابات أسئلة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الراجحي المصرفية

٤- نتائج اختبار فرضيات البحث

(١) خصائص عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الجنس، المؤهل الدراسي، الوظيفة، الخبرة.

ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي:

جدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة طبقاً للجنس

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
25	32	ذكر
75	96	أنثى
100	128	الإجمالي

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، حيث تمثل نسبة الإناث من مجتمع البحث ٧٥ ٪، وهذا يرجع لصعوبة التواصل على فروع الرجال للمصرف. ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي:

جدول رقم (٢) خصائص عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
22.2	29	ثانوية عامة
55.5	71	بكالوريوس
9.4	12	ماجستير
12.5	16	دكتوراه
100	128	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة التي أجابت على الاستبيان هم الحاصلين على مؤهل البكالوريوس بنسبة (٥٥,٥ ٪) وهم من الموظفين الإداريين في مصرف الراجحي وبعض عملاء المصرف، يليهم نسبة الحاصلين على الثانوية العامة وهم من عملاء المصرف وكانوا بنسبة ٢٢,٢ ٪ من عينة البحث، وكانت أقل نسب للإجابة على الاستبيان من الحاصلين على درجة الماجستير (نسبة ٩,٤ ٪) والدكتوراه (١٢,٥ ٪) وهم من عملاء مصرف الراجحي. ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة طبقاً للوظيفة:

جدول رقم (٣) خصائص عينة الدراسة طبقاً للوظيفة

النسبة %	التكرار	المستحاضون
1.6	2	مدير العموم
4.7	6	رئيس فرع
46.9	60	محاسب
7.8	10	مسؤول تقنية المعلومات
39.1	50	عملاء المصرف
100	128	الإجمالي

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استجابات عينة البحث حول مستوى تطبيق

عملية تنظيم وتخزين المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية

الرقم	نوع القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية الإحصائية
1	تطبيق القواعد والمعايير في المصرف بطريقة تتواءم على ثقافة وديونة المصرف عليها	4.05	1.08	مستوى
2	التعاون بين الإدارات والموظفين في قواعد المعرفة	4.11	0.86	مستوى
3	فوز ومعالجة المعلومات والمعرفة قبل استخدامها في قواعد المعرفة	4.18	0.99	مستوى
4	تأمين قنوات وتدريب العاملين في المصرف ولتأهيلهم في قواعد المعرفة	3.72	0.99	مستوى
5	مستقبل المصرف الإلكتروني والوسائط المتعددة في تخزين المعرفة	4.11	0.86	مستوى
6	تطبيق المعايير المعرفية على أساس التخصصات في المصرف	4.2	1.07	مستوى
7	توافر نظام إدارة المعرفة في المصرف	3.71	1.06	مستوى
8	توافر نظام تقييم مستويات المعرفة في المصرف	3.78	1.15	مستوى
	المتوسط العام	3.98	1.06	مستوى

يلاحظ من الجدول السابق أن مصرف الراجحي يولي اهتماما كبيرا بعملية تنظيم وتخزين المعرفة، حيث بلغ المتوسط العام لعدد تنظيم وتخزين المعرفة ٣,٩٨ وانحراف معياري ١,٠٥ وهي قيم مرتفعة جدا وتدل على الاهتمام الكبير من إدارة المصرف بتوفير الأدوات والوسائل الحديثة لتنظيم المعرفة وتخزينها بطريقة يسهل الوصول إليها من جميع العاملين في المصرف، تدوين خبرات وتجارب العاملين في المصرف وتخزينها في قواعد المعرفة، تنظيم المحتوى المعرفي على أساس التخصصات في المصرف، توافر نظام لتقييم موجودات المعرفة.

ثالثاً: الإجابات على أسئلة مستوى تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على الاستبيان عن مستوى تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة في عينة البحث:

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استجابات عينة البحث حول مستوى تطبيق

عملية نقل ومشاركة المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية

الرقم	نوع القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية الإحصائية
1	تطبيق معايير ومعايير العمل والمعرفة في نقل المعرفة	3.96	1.21	مستوى
2	توافر برامج تدريبية وتوعوية بين العاملين	4.11	0.99	مستوى
3	إثارة العاملين ودعم التعاون والتعاون والمعلومات المعرفية في المصرف	3.78	1.15	مستوى
4	تأمين العاملين في المصرف وتدريبهم في المعرفة والتكنولوجيا	4.04	1.08	مستوى
5	توافر برامج التعاون في المصرف من الوسائل والتقنيات والمعرفة	3.72	0.99	مستوى
6	توافر فرق ودعم ذاتي بين العاملين في المعرفة ونقل المعرفة بين الإدارات	3.8	1.27	مستوى
7	تأمين كافة المصادر في المصرف من خلال تبادل وتدريب المعرفة بين العاملين	3.66	1.21	مستوى
8	توافر الوسائل المتاحة من خلال وسائل المعرفة في فروع المصرف المختلفة	3.71	1.06	مستوى
9	توافر وسائل اتصال متينة بين العاملين في فروع المنطقة في المصرف والتعاون في قواعد المعرفة	3.97	1.13	مستوى
10	تأمين العاملين على المعرفة والأخذ من مصادر المعرفة المعرفية	3.75	0.99	مستوى
	المتوسط العام	3.74	1.01	مستوى

الرقم	نوع القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية الإحصائية
1	توافر لدى العاملين في المصرف خبرة بالمهارات والمعارف اللازمة	4.20	1.05	مستوى
2	إثارة الموظفين بأخذ المعرفة في المصرف وتدريبهم على المعرفة	4.18	0.91	مستوى
3	تأمين كافة التطبيقات المتاحة في المصرف من برامج وتطبيقات	3.48	1.15	مستوى
4	توافر لدى المصرف فريق أو قسم مسئول عن تحديث البرامج والتطبيقات	3.01	0.88	مستوى
5	توافر لدى العاملين في المصرف المعرفة بالمهارات والمعارف اللازمة	4.05	1.08	مستوى
6	تأمين كافة التطبيقات المتاحة في المصرف من برامج وتطبيقات	3.81	1.02	مستوى
7	توافر لدى جميع العاملين والمستخدمين في المصرف	3.23	0.94	مستوى
8	توافر لدى العاملين في المصرف كافة المهارات والأدوات اللازمة	4.01	1.22	مستوى
9	تأمين كافة التطبيقات المتاحة في المعرفة ونقل المعرفة بين الإدارات	3.35	0.92	مستوى
10	تأمين كافة التطبيقات المتاحة في المعرفة ونقل المعرفة بين الإدارات	4.02	1.07	مستوى
11	تأمين كافة التطبيقات المتاحة في المعرفة ونقل المعرفة بين الإدارات	3.66	1.01	مستوى
	المتوسط العام	3.71	1.02	مستوى

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توافق غالبية عينة البحث على تطبيق عملية توليد المعرفة في مصرف الراجحي، حيث بلغ المتوسط العام لعملية توليد المعرفة ٣,٧١ وانحراف معياري ١,٠٣، وهذا يدل على توليد المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية بمستوى عالي نسبياً. وتتمثل أنشطة توليد المعرفة التي كانت الاستجابة عليها عالية جداً في يتوفر لدى العاملين في المصرف معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه، يشارك العاملون داخل المصرف في تصميم وبناء وتطوير نظم إدارة المعرفة، تشجع العاملين على تطوير المعرفة لديهم وتطبيقها على المهام التي يقومون بها في المصرف؟
 - وتتمثل أنشطة توليد المعرفة التي كانت الاستجابة عليها عالية في احتفاظ المصرف بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي يمتلكها، يوجد قسم داخل المصرف مسئول عن إعداد الأبحاث والدراسات اللازمة لتوليد المعارف، يضع المصرف ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.
 - كانت الاستجابات محايدة لبعض أنشطة توليد المعرفة، مثل توافر فريق أو قسم مسئول عن تحديد الأساليب والتقنيات اللازمة لتوليد المعرفة المتجددة، اهتمام المصرف بعقد دورات لتدريب العاملين على كيفية توليد واكتساب المعرفة الجديدة، إعلام جميع العاملين بالمستجدات المعرفية في المصرف، حيث تراوح المتوسط الحسابي للإجابات ما بين ٣,٠١ - ٣,٣٥ وانحراف معياري ٠,٩٢٢ - ٠,٩٨١. هذا يدل على تطبيق نشاط توليد المعرفة في غالبية فروع مصرف الراجحي بدرجة عالية، وبعض الفروع لا تطبق نشاط توليد المعرفة كما مخطط من الإدارة العليا للمصرف.
 - ثانياً: الإجابات على أسئلة مستوى تطبيق عملية تنظيم وتخزين المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.
- يوضح الجدول التالي نتائج الإجابات على الاستبيان عن مستوى تطبيق عملية تنظيم وتخزين المعرفة في عينة البحث:

يتضح من الجدول السابق أن

الرقم	نوع الخدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توافر خدمات نقل العملاء الذين يحتاجون خدمة	4.11	0.89
2	توافر خدمات نقل العملاء من المشكلات التي تواجه العميل في المصرف	4.04	1.06
3	توافر خدمات نقل العملاء الذين يحتاجون الخدمة في المصرف	3.46	1.12
4	توافر خدمات نقل العملاء الذين يحتاجون الخدمة من الخدمات المصرفية	4.01	1.22
5	توافر خدمات نقل العملاء الذين يحتاجون الخدمة من الخدمات المصرفية	3.41	1.06
6	توافر خدمات نقل العملاء الذين يحتاجون الخدمة من الخدمات المصرفية	3.72	0.89
7	توافر خدمات نقل العملاء الذين يحتاجون الخدمة من الخدمات المصرفية	4.01	1.22
8	توافر خدمات نقل العملاء الذين يحتاجون الخدمة من الخدمات المصرفية	3.71	1.06
9	توافر خدمات نقل العملاء الذين يحتاجون الخدمة من الخدمات المصرفية	3.77	1.06
	المتوسط العام	3.80	1.06

يتضح من الجدول السابق أن

• ارتفاع درجة الاستجابة لعينة البحث لعملية تطبيق المعرفة في مصرف الراجحي، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات عينة البحث (٣,٨٠) وانحراف معياري مقدار (١,٠٨) ، وكانت الاستجابات مرتفعة جدا لكل من بعد توافر عمليات لتطبيق المعرفة في تطوير خدمات جديدة ، توافر عمليات لتطبيق المعرفة في حل المشكلات التي تواجه العاملين في المصرف يتنافس المصرف مع المصارف الأخرى في تطبيق أفضل الممارسات لإدارة المعرفة في المصرف .

• وكانت الاجابات عالية لعدة أبعاد من عملية تطبيق المعرفة، مثل يساهم تطبيق المعرفة في تحسين اتخاذ القرار، تحقيق المزايا التنافسية في السوق المحلي، دعم الإدارة العليا في المصرف تطبيق عمليات إدارة المعرفة في أداء العمل. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد ما بين ٣,٧١ – ٣,٧٧. وهذا يدل على تطبيق إدارة المعرفة على نطاق واسع في جميع العمليات والأنشطة في المصرف .

• وكانت بعض الاجابات محايدة لعدة أبعاد من عملية تطبيق المعرفة في المصرف، مثل تستخدم المعرفة في تطوير الخطط الاستراتيجية في المصرف، حصول جميع العاملين على المعارف اللازمة لتطوير العمل. وهذا يرجع لعدم الربط بين إدارات تكنولوجيا المعلومات وإدارات البحوث والتطوير في المصرف، وأيضا ضعف التواصل بين جميع العاملين في المؤسسة في الفروع خاصة البعيدة عن المراكز الرئيسية للمصرف .

وبناء على ما سبق استنتج من نتائج الجداول السابقة أن عمليات إدارة المعرفة تطبق بمستوى عالي في مؤسسة الراجحي المصرفية، وكان ترتيب تطبيق عمليات إدارة المعرفة كالآتي:

- ١- عملية تنظيم وتخزين المعرفة بمتوسط حسابي عام (٣,٩٨)
- ٢- عملية تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي عام (٣,٨٠)
- ٣- عملية نقل ومشاركة المعرفة بمتوسط حسابي عام (٣,٧٤)
- ٤- عملية توليد المعرفة بمتوسط حسابي عام (٣,٧١)

• ارتفاع درجة الاستجابة لعينة البحث لعملية نقل ومشاركة المعرفة، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات عينة البحث (٣,٧٤) وانحراف معياري مقدار (١,٠١) ، وكانت الاستجابات مرتفعة جدا لكل من بعد توفير مناخ مناسب لتسهيل نقل ومشاركة المعرفة بين العاملين ، يقبل العاملين في المصرف تبادل والتشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم ، يتوافر فرق ومجموعات بين العاملين في المصرف لتسهيل نقل ومشاركة المعرفة.

• كانت الاجابات عالية لعدة أبعاد من عملية نقل وتبادل المعرفة ، ثقافة المصرف تدعم التعلم والمشاركة في المعارف والمعلومات الموجودة في المصرف ، مثل تشجيع العاملين على التشارك والاستفادة من مخزون المعرفة الموجود لديهم ، يتوافر لجميع العاملين في المصرف حرية الوصول للمعلومات والمعارف والوثائق ، يتوافر تسهيلات تساعد على نقل ومشاركة المعرفة بين فروع المصرف المختلفة ، تحسين كفاءة العمل في المصرف من خلال تبادل وتشارك المعرفة بين العاملين ، وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث لهذه الأبعاد ما بين ٣,٦٦ – ٣,٧٨ ، وهي استجابات عالية وتدل على تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة في مصرف الراجحي بمستوى عالي.

• كانت بعض الاجابات محايدة من عينة البحث عن تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة في المصرف، مثل تفعيل دور وسائل الاعلام وتوظيفها في نقل المعرفة، يتوافر وسائل اتصال حديثة بين العاملين في الفروع المختلفة في المصرف والتي تساعد على سرعة نقل المعرفة. وهذا يرجع لعدم لتوافر استخدام وسائل الاتصال الحديثة من أجهزة وبرمجيات وشبكات التواصل بين العاملين في الفروع المختلفة للمصرف والتي تنتشر على مستوى كافة أرجاء المملكة.

رابعا: الإجابات على أسئلة مستوى تطبيق المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

ويوضح الجدول التالي نتائج الإجابات على الاستبيان عن مستوى تطبيق المعرفة في عينة البحث:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استجابات عينة البحث حول

مستوى تطبيق المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لميزة جودة الخدمات المقدمة (٣,٧٣) وهي قيمة مرتفعة، ويدل هذا على تحقيق مصرف الراجحي جودة عالية للخدمات المقدمة لعملائه نتيجة تطبيق عملية إدارة المعرفة. واتضح أن أعلى متوسط حسابي للفقرة « يساعد وجود إدارة المعرفة في المصرف على التركيز على التقاء حاجات العملاء مع متطلبات الجودة المحققة للخدمات » (٤,١٤)، وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة « تساعد نظم إدارة المعرفة المطبقة في المصرف سهولة الحصول على شهادات الجودة والتميز » (٣,٣٧).

ثالثاً الإجابات على أسئلة مستوى تحقيق سرعة الاستجابة ففي مؤسسة الراجحي المصرفية.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استجابات عينة البحث حول مستوى تحقيق سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية:

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استجابات عينة البحث حول مستوى تحقيق سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية

الرقم	عنوان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في خفض التكاليف التشغيلية لخدمات العملاء	3.71	1.06	متوسط
2	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في توفير دعم فني جيد للعملاء والحد من الأخطاء في الخدمات المقدمة	3.29	1.15	متوسط
3	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في سرعة التفاعل مع العملاء وتقديم الخدمات لهم في أسرع وقت ممكن	3.36	1.12	متراج
4	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في زيادة الإنتاجية التشغيلية للمصرف	3.37	1.21	متوسط
5	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في سرعة الاستجابة لطلبات العملاء	4.34	1.06	متراج
	المتوسط العام	3.35	1.15	متراج

يتضح من الجدول السابق وجود درجة موافقة عالية على تحقيق سرعة الاستجابة لطلبات العملاء في مصرف الراجحي، وهذا يرجع إلى استخدام تطبيقات إدارة المعرفة في تحسين وتطوير خدمات جديدة للعملاء وتقديمها في أقصر وقت ممكن، وقد بلغ المتوسط العام (٣,٥٥). وكان أعلى متوسط حسابي (٤,٠٤) للفقرة « يساهم تطبيق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في سرعة الاستجابة للعملاء»، وأدنى متوسط حسابي (٣,٣٦) للفقرة « يتسم المصرف بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل المصرفي».

وبناء على ما سبق استنتج من نتائج الجداول السابقة أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة الراجحي المصرفية عالي نسبياً، وكان ترتيب تحقيق الميزة التنافسية كالاتي:

- ١- ميزة سرعة الاستجابة بمتوسط حسابي عام (٣,٥٥)
- ٢- ميزة خفض التكلفة بمتوسط حسابي عام (٣,٦٢)
- ٣- ميزة جودة الخدمات المقدمة بمتوسط حسابي عام (٣,٧٣)

(٣) نتائج تحليل الإجابات أسئلة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الراجحي المصرفية

يوضح هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأسئلة الخاصة بمستوى تحقيق الميزة التنافسية نتيجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

أولاً: الإجابات على أسئلة مستوى تحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث حول مستوى تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة نتيجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الراجحي المصرفية:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استجابات عينة البحث حول مستوى تحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية

الرقم	عنوان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في خفض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء	3.71	1.06	متوسط
2	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في خفض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء في أسرع وقت ممكن	3.86	1.01	متراج
3	يساعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة في خفض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء في أسرع وقت ممكن	3.87	1.14	متراج
4	تقلل تكاليف الخدمات المقدمة من المصرف مقارنة بالبنوك الأخرى	3.37	1.12	متراج
5	تساهم التكنولوجيا الحديثة في خفض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء	3.72	0.99	متراج
	المتوسط العام	3.52	1.06	متراج

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (٣,٣٧ - ٣,٧٢)، وكانت الفقرة «استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكات الحاسبات على خفض تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء»، وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة « تكلفة الخدمات المقدمة من المصرف منخفضة بالمقارنة بالمصارف الأخرى». وقد بلغ المتوسط العام لميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي طبقاً لآراء عينة البحث (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,٠٦) وهي قيمة مرتفعة وتدل على تحقيق المصرف ميزة تنافسية بخفض تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء وذلك نتيجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصرف.

ثانياً: الإجابات على أسئلة مستوى تحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استجابات عينة البحث حول مستوى تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسة الراجحي المصرفية:

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استجابات عينة البحث حول مستوى تحقيق جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية

(٤) اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا الجزء تحليل أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في مؤسسة الراجحي المصرفية وذلك من خلال اختبار فرضيات البحث:

أولاً: الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة) في مؤسسة الراجحي المصرفية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في مؤسسة الراجحي المصرفية كما موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة

في تحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التفسير	دلالة الصغرى	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار	معامل الانحدار	دلالة الصغرى	القرار الإحصائي
0.596	0.09	13.188	1014	0.000	0.17	3.81	رفض الفرضية

يتضح من نتائج استخدام اختبار الانحدار البسيط في الجدول السابق أن قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، وبلغ معامل الارتباط $(0,093)$ عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ومعامل التحديد $(0,03)$ ، وبلغ معامل الانحدار $(0,71)$ والذي يدل على وجود أثر كبير لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية العالية لمصرف الراجحي، لذلك نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة (خفض التكلفة) في مؤسسة الراجحي المصرفية.

وللتحقق من أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة خفض التكلفة تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وهي كما يلي:

(١) الفرضية الصفرية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين توليد المعرفة وتطويرها وتحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عملية توليد المعرفة

في تحقيق ميزة خفض في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التفسير	دلالة الصغرى	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار	معامل الانحدار	دلالة الصغرى	القرار الإحصائي
0.645	0.41	4.26	1014	0.004	0.17	3.81	رفض الفرضية

يتضح من نتائج استخدام اختبار الانحدار البسيط في الجدول السابق أن قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، وبلغ معامل الارتباط $(0,645)$ عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ومعامل التحديد $(0,41)$ والذي يدل على وجود أثر كبير لتطبيق عملية توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية العالية لمصرف الراجحي، لذلك نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عملية توليد المعرفة وتحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

(٢) الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تنظيم وتخزين المعرفة وتحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عملية تنظيم وتخزين المعرفة

في تحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التفسير	دلالة الصغرى	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار	معامل الانحدار	دلالة الصغرى	القرار الإحصائي
0.299	0.85	1481	981	0.002	0.327	3.81	رفض الفرضية

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة احصائية لعملية تنظيم وتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الراجحي، إذ بلغ معامل الارتباط $(0,299)$ عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ومعامل التحديد $(0,08)$ ، كما بلغ معامل الانحدار البسيط $(0,327)$ ، وهذا يدل على أن تطبيق عملية تنظيم وتخزين المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. لذلك نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عملية تنظيم وتخزين المعرفة وتحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

(٣) الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين نقل ومشاركة المعرفة وتحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة

في تحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التفسير	دلالة الصغرى	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار	معامل الانحدار	دلالة الصغرى	القرار الإحصائي
0.485	0.18	23.65	1481	0.000	0.461	3.81	رفض الفرضية

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة احصائية لعملية نقل ومشاركة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الراجحي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,453) عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ومعامل التحديد (0,18)، كما بلغ معامل الانحدار البسيط (0,461)، وهذا يدل على أن تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية. لذلك نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة وتحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

٤) الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق المعرفة وتحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عملية تطبيق المعرفة في تحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التحديد	ف المسوية	الرجوة العرية	مستوى دلالة الانحدار	معامل الارتباط	ف الجدولية	القرار الاحصائي
0.348	0.39	43.322	161.1	0.000	0.362	3.81	رفض الفرضية

١) الفرضية الصفرية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين توليد المعرفة وتطويرها وتحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير

تطبيق عملية توليد المعرفة

في تحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التحديد	ف المسوية	الرجوة العرية	مستوى دلالة الانحدار	معامل الارتباط	ف الجدولية	القرار الاحصائي
0.469	0.133	18.231	301.3	8.800	0.247	3.84	رفض الفرضية

يتضح من نتائج استخدام اختبار الانحدار البسيط في الجدول السابق أن قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، وبلغ معامل الارتباط (0,400) عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ومعامل التحديد (0,301) ، كما بلغ معامل الانحدار البسيط (0,247) والذي يدل على وجود أثر كبير لتطبيق عملية توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية العالية لمصرف الراجحي ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عملية توليد المعرفة وتحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

٢) الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تنظيم وتخزين المعرفة وتحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (١٩) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عملية تنظيم وتخزين المعرفة

في تحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التحديد	ف المسوية	الرجوة العرية	مستوى دلالة الانحدار	معامل الارتباط	ف الجدولية	القرار الاحصائي
0.514	0.094	122.11	301.3	6.800	0.611	3.84	رفض الفرضية

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة احصائية لعملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الراجحي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,550) عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ومعامل التحديد (0,30)، كما بلغ معامل الانحدار البسيط (0,562)، وهذا يدل على أن تطبيق عملية تطبيق المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. لذلك نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عملية تطبيق المعرفة وتحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

ثانياً: الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات المقدمة) في مؤسسة الراجحي المصرفية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في مؤسسة الراجحي المصرفية كما موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٧) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة

في تحقيق ميزة خفض جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التحديد	ف المسوية	الرجوة العرية	مستوى دلالة الانحدار	معامل الارتباط	ف الجدولية	القرار الاحصائي
0.514	0.094	122.11	301.3	6.800	0.611	3.84	رفض الفرضية

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة احصائية لعملية تنظيم وتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الراجحي اذ بلغ معامل الارتباط (0.391) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ومعامل التحديد (0.153)، كما بلغ معامل الانحدار البسيط (0.386)، وهذا يدل على أن تطبيق عملية تطبيق المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. لذلك نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تطبيق عملية تطبيق المعرفة وتحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

ثالثا الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية (سرعة الاستجابة) في مؤسسة الراجحي المصرفية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في مؤسسة الراجحي المصرفية كما موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (22) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة

في تحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التحديد	د. الصفرية	درجة الحرية	مستوى دلالة	معامل الانحدار	د. الصفرية	معامل الارتباط
0.279	0.314	12.762	100/1	8.806	0.254	8.254	3.88
رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة احصائية لعملية نقل ومشاركة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الراجحي، اذ بلغ معامل الارتباط (0.758) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ومعامل التحديد (0.573)، كما بلغ معامل الانحدار البسيط (0.760)، وهذا يدل على أن تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. لذلك نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة وتحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

وللتحقق من أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة خفض التكلفة تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وهي كما يلي:

(1) الفرضية الصفرية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين توليد المعرفة وتطويرها وتحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (23) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عملية توليد المعرفة

في تحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التحديد	د. الصفرية	درجة الحرية	مستوى دلالة	معامل الانحدار	د. الصفرية	معامل الارتباط
0.340	0.312	16.118	100/1	8.806	0.348	0.348	3.88
رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة احصائية لعملية تنظيم وتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الراجحي، اذ بلغ معامل الارتباط (0.802) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ومعامل التحديد (0.645)، كما بلغ معامل الانحدار البسيط (0.848)، وهذا يدل على أن تطبيق عملية تنظيم وتخزين المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. لذلك نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تطبيق عملية تنظيم وتخزين المعرفة وتحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

(3) الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين نقل ومشاركة المعرفة وتحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (20) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة

في تحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التحديد	د. الصفرية	درجة الحرية	مستوى دلالة	معامل الانحدار	د. الصفرية	معامل الارتباط
0.758	0.573	11.791	100/1	8.806	0.760	8.806	3.84
رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة احصائية لعملية نقل ومشاركة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الراجحي، اذ بلغ معامل الارتباط (0.758) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ومعامل التحديد (0.573)، كما بلغ معامل الانحدار البسيط (0.760)، وهذا يدل على أن تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. لذلك نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة وتحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

(4) الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تطبيق المعرفة وتحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (21) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عملية تطبيق المعرفة

في تحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التحديد	د. الصفرية	درجة الحرية	مستوى دلالة	معامل الانحدار	د. الصفرية	معامل الارتباط
0.391	0.153	18.376	100/1	8.806	0.386	8.806	3.84
رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية	رفض الفرضية

يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. لذلك نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة وتحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

٤) الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق المعرفة وتحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (٢٦) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عملية تطبيق المعرفة

في تحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التنبؤ	د. الصغرى	درجة الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	د. الصغرى	القرار الاحصائي
0.577	8.251	16.118	106/1	9.800	0.514	3.80	رفض الفرضية

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة احصائية لعملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الراجحي، إذ بلغ معامل الارتباط $(0,377)$ عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ومعامل التحديد $(0,351)$ ، كما بلغ معامل الانحدار البسيط $(0,314)$ ، وهذا يدل على أن تطبيق عملية تطبيق المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. لذلك نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عملية تطبيق المعرفة وتحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

٦- النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١- أظهرت نتائج البحث أن مؤسسة الراجحي المصرفية تستخدم عمليات إدارة المعرفة من توليد، تنظيم وتخزين المعرفة ونقل ومشاركة المعرفة وتطبيقها في كل الأنشطة والعمليات المصرفية. ومع أن مؤسسة الراجحي المصرفية تستخدم جميع عمليات ادارة المعرفة إلا أنه يوجد تباين بين الفروع المختلفة في مدى استخدامها لها، فيلاحظ أن الفروع في المدن الكبيرة هي أكثر القطاعات استخداماً لعملية توليد وتنظيم وتخزين المعرفة يليها الفروع في المدن النائية، حيث أنها قليلة الكثافة السكانية.

٢- يلاحظ من خلال نتائج البحث أيضاً أن عملية نقل ومشاركة المعرفة وتطبيق مطبقة في جميع فروع المصرف لكنها تتفاوت نسب الاستخدام، حيث تطبق في الفروع الكبيرة في المدن الرئيسية بنسب أكبر من المدن النائية.

٣- استنتج من البحث أن أعلى متوسط حسابي كان لعملية تنظيم وتخزين المعرفة $(3,98)$ ، يليها عملية تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي عام $(3,80)$ ، يليها عملية نقل ومشاركة المعرفة بمتوسط

يتضح من نتائج استخدام اختبار الانحدار البسيط في الجدول السابق أن قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، وبلغ معامل الارتباط $(0,340)$ عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ومعامل التحديد $(0,513)$ والذي يدل على وجود أثر كبير لتطبيق عملية توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية العالية لمصرف الراجحي ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عملية توليد المعرفة وتحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

٢) الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تنظيم وتخزين المعرفة وتحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (٢٤) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عملية تنظيم وتخزين المعرفة

في تحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التنبؤ	د. الصغرى	درجة الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	د. الصغرى	القرار الاحصائي
0.282	8.254	16.113	101/1	9.800	0.287	3.80	رفض الفرضية

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة احصائية لعملية تنظيم وتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الراجحي، إذ بلغ معامل الارتباط $(0,282)$ عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ومعامل التحديد $(0,384)$ ، كما بلغ معامل الانحدار البسيط $(0,287)$ ، وهذا يدل على أن تطبيق عملية تنظيم وتخزين المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. لذلك نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق عملية تنظيم وتخزين المعرفة وتحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

٣) الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين نقل ومشاركة المعرفة وتحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية.

جدول رقم (٢٥) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة

في تحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية

معامل الارتباط	معامل التنبؤ	د. الصغرى	درجة الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	د. الصغرى	القرار الاحصائي
0.369	8.275	16.113	101/1	9.800	0.218	3.80	رفض الفرضية

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة احصائية لعملية نقل ومشاركة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الراجحي، إذ بلغ معامل الارتباط $(0,399)$ عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ومعامل التحديد $(0,379)$ ، كما بلغ معامل الانحدار البسيط $(0,258)$ ، وهذا يدل على أن تطبيق عملية نقل ومشاركة المعرفة

المعرفة في أنشطتها تحقق العديد من المزايا التنافسية، مثل خفض تكلفة الخدمات المقدمة، جودة الخدمات المقدمة، سرعة الاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية، الابتكار والتطوير في العمل.

١٠- أثبتت مؤسسة الراجحي المصرفية نجاحها في تحقيق مزايا تنافسية بمستوى عالي جدا عن المصارف والبنوك المنافسة وذلك من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جميع الأنشطة والعمليات المصرفية.

ثانياً: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يقدم البحث التوصيات الآتية:

١. ضرورة تبنى الإدارة العليا في المؤسسات المصرفية الأهلية الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.

٢. ضرورة عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم واستخدام تطبيقات وأدوات توليد وتنظيم ومشاركة المعرفة.

٣. تشجيع العاملين على توليد واكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.

٤. العمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهان العاملين إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة بين العاملين بالوسائل التكنولوجية الحديثة.

٥. ضرورة تخصيص وحدة مستقلة متخصصة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات.

٦. ضرورة قيام المؤسسات المصرفية باعتماد أنماط جديدة في إدارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق المزايا التنافسية والتفوق على المؤسسات والبنوك المنافسة في البيئة المحلية.

٧. ضرورة العمل المستمر على حسن استثمار المعلومات في مجال توليد وتنظيم وتخزين المعرفة لجعلها ذات قيمة للعاملين والمستفيدين من المؤسسة.

٨. على المؤسسات المصرفية أن تعمل على توفير المعرفة بصورة أكبر، أي تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين الموظفين من الوصول إليها وفق الحاجة، وأيضا تطوير الأنظمة التي تسهل من الوصول للمعرفة، التعرف والوصول إلى مصادر تلك المعرفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٥)، الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد،

حسابي عام (٣،٧٤)، وأقل متوسط حسابي كان لعملية توليد المعرفة بمتوسط حسابي عام (٣،٧١).

٤- استنتج من البحث أعلى متوسط حسابي كان لميزة جودة الخدمات المقدمة من المصرف (٣،٧٣)، يليها ميزة خفض التكلفة بمتوسط حسابي (٣،٦٣)، وأقل متوسط حسابي كان لميزة سرعة الاستجابة.

٥- اتضح من نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وتحقيق ميزة خفض التكلفة في مؤسسة الراجحي المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠،٥٩٣) عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) ومعامل التحديد (٠،٠٣) والذي يدل على وجود أثر كبير لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية العالية لمصرف الراجحي.

٦- اتضح من نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وتحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠،٩١٣) عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) ومعامل التحديد (٠،٨٠٤)، وبلغ معامل الانحدار (٠،٦١١) والذي يدل على وجود أثر كبير لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية العالية لمصرف الراجحي.

٧- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة توليد المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وتحقيق ميزة جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة الراجحي المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠،٩١٤) عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) ومعامل التحديد (٠،٨٠٤) وبلغ معامل الانحدار (٠،٧١) والذي يدل على وجود أثر كبير لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية العالية لمصرف الراجحي.

٨- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة توليد المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وتحقيق ميزة سرعة الاستجابة في مؤسسة الراجحي المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠،٢٧٩) عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) ومعامل التحديد (٠،٣١٤) وبلغ معامل الانحدار (٠،٣٥٤) والذي يدل على وجود أثر كبير لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية العالية لمصرف الراجحي.

٩- اتضح من البحث أن المؤسسات التي تطبيق عمليات إدارة

١٢- صادق، درمان سليمان (٢٠٠٨)، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، تاريخ الاطلاع ٢٠/١٢/٢٠١٤، www.dr-al-adakee.com/sound/doc.1210108647-upload/aln3esa.

١٣- الطويل، أكرم احمد وإسماعيل، رغيد إبراهيم (٢٠٠٩) العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، تاريخ الاطلاع ١٠/١/٢٠١٥، <http://www.scribd.com/doc/85601668>.

١٤- العتيبي، ياسر بن عبدالله بن تركي (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، تاريخ الاطلاع ٢٠/١٢/٢٠١٤، <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind6170.pdf>.

١٥- العريفي، بسيم قائد (٢٠٠٨)، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، تاريخ الاطلاع ٢٨/١٢/٢٠١٤، http://Libraries/Thesis/main.eulc.edu.eg/eulc_v5BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis10846037=&BibID

١٦- عنتر، عبد الرحمان وحמידى، عبد الرازق (٢٠١٠)، اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة – مع الاشارة لحالة الجزائر، تاريخ الاطلاع ٢٠/١٢/٢٠١٥، <http://voila.hamidiabderrezak.pdf/net>

١٧- نور الدين، عصام (٢٠١٠)، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Ali, Hafizi Muhamad , Ahmad, Nor Hayati (2006) , Knowledge Management In Malaysian Banks: A New Paradigm, accessed in 2/1/2015 , <http://www.tlinc.com/article120.htm> .

2- Alrawi , Khalid and Elkhatib, Sobhy (2009) Knowledge Management Practices In The Banking Industry: Present And Future State - Case Study, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 4, December , accessed in 30/12/2014, <http://www.tlinc.com/articl208.htm>.

3- Boom, Daan (2005) The Asian Development Bank's knowledge management framework, accessed in 4/1/2015, <http://journal.km4dev.org/index.php/km4dj/article/view-File/25/21> .

٢- أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٩)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، تاريخ الاطلاع ٢٥/١٢/٢٠١٤، www.fifty.ipa.edu.sa/conf/.../m4customcontrols/paperworkflash/.../pps.4.

٣- أبو فارة، يوسف وعليان، حمد خليل (٢٠١٠) دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع (١٨)، تاريخ الاطلاع ٢/١٥/٢٠١٥، <http://www.qou.edu/.../arabic/magazine/issued18.pdf>.

٤- الأغا، ناصر جاسر الأغا و أبو الخير، حمد غنيم (٢٠١٢)، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويره، مجلة جامعة الأقصى، م (١٦) ، ع (١) ، تاريخ الاطلاع ٢/١٥/٢٠١٥، http://www.alaqsa.edu.ps/.../site_resources/aqsa_magazine/files

٥- بو عيشة، مبارك ومنصور، ليليا (٢٠١٢) إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، تاريخ الاطلاع ١٧/١/٢٠١١، <http://www.jinan.edu.lb/conf/.../MGKE>

٦- الجبالي، بكر فواز عبدالله (٢٠١٢) ، أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية : دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، تاريخ الاطلاع ٦/١٥/٢٠١٥، <http://www.meu.edu.jo/ar/images/document/annual/elec.pdf>

٧- خليل، نبيل مرسي (١٩٩٨)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.

٨- داسى، وهيبه (٢٠١٢)، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، تاريخ الاطلاع ٢/١٥/٢٠١٥، <http://oaji.net/.../articles>

٩- السلمي، علي (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.

١٠- السيد، معين (٢٠١٠) ، حتمية الاعتماد على اقتصاد المعرفة في ظل المتغيرات العالمية الحالية ، تاريخ الاطلاع ٢٠/١٢/٢٠١٤، www.raheems.info/ima.../doc.6

١١- الشرفا، سلوى محمد (٢٠٠٨)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة : تاريخ الاطلاع ٢٨/١٢/٢٠١٤، <http://.../library.iugaza.edu.ps/thesis>