



دور ادارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي بحث ميداني في بعض المصارف الاهلية العراقية

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي
جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
salahalkubaisy@yahoo.com

م. أحمد جدعان حماد
جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد
ahmad.gdaan82@gmail.com

Received: 5/5/2020

Accepted: 21/6/2020

Published: October / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المصنف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

مستخلص البحث:

الغرض من البحث دراسة تأثير ادارة المعرفة (استراتيجية الشخصية والترميز) في تحقيق التفوق الاستراتيجي في بيئة المصارف الاهلية العراقية ، وتم اعتماد منهج البحث الوصفي والتحليلي ، لذا اعتمد الباحث الفلسفة الوضعية وفق المنهج الاستنباطي لغرض اشتقاق فرضية البحث الاولى من الجانب النظري وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها ان استراتيجية الشخصية حققت تقدماً كبيراً في قدرتها على التأثير في التفوق الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستجيباً ، اذ كانت ادارات المصارف الاهلية موفقة في توظيف التغيرات التي حصلت في استراتيجية الشخصية عند ادخال مزيد من التغيرات في التفوق الاستراتيجي ، وكانت الآثار العملية للبحث ان استراتيجيات ادارة المعرفة تسهم وبشكل فعال في تحقيق التفوق الاستراتيجي ، يستند البحث في اصالته الفكرية على طروحات كل من ، (AL- faouri,et al,2011) ، (Hajric,2018) حول ادارة المعرفة واستراتيجياتها ويؤكد ان عمل المنظمات في عصر الاقتصاد المعرفي (Knowledge Economy) على ما تمتلكه من قدرات تؤهلها للعمل في بيئة الاعمال متسارعة التغير، مما حدا بهذه المنظمات الى تغيير اطر التفكير التقليدية لإعمالها، متحولة بذلك الى الاعتماد على ما تمتلكه من موجودات ونظم فكرية ومعرفية خلافاً لما كان في السابق بالاعتماد الكلي على رؤية وفلسفة القيادة ، مما يعطي اهمية كبيرة لهذا الموضوع ومحاولة ادخاله كمنهاج عمل في المصارف العراقية. هذا من جانب ومن جانب اخر، فان قدرة المنظمة على تحقيق التعليم المستمر ، وتحسين المواهب ، والإنجاز المباشر بشكل مثالي ، يمكن أن يخدم المنظمة ، والزبون وبالتالي يحقق التفوق الاستراتيجي وفقاً لطروحات كل من (ALnaweigah,2013) ، (Eran,et al,2015) ، وينفرد هذا البحث كونه يجمع بين متغيرين وفي بيئة المصارف الاهلية العراقية ، لذا يعد مراجعة للادبيات المكتوبة بهذا الموضوع وكذلك تناوله الجانب التحليلي.

المصطلحات الرئيسية للبحث : استراتيجية الشخصية ، استراتيجية الترميز ، التفوق الاستراتيجي .

المقدمة

نحن نعيش اليوم في عالم معقد لا متناهي ، وان العقل محدود في قدرته وفهم اللامتناهي ، في الزمان والمكان والتعقيد ومن اجل فهم هذا العالم طور العقل نماذج تفكير ادركياً ، وعاطفياً ، اذ استأثر موضوع ادارة المعرفة منذ بداية العقد الاخير من القرن العشرين، وما زال حتى يومنا هذا اهتمام الباحثين والمختصين لإسهاماته الكبيرة في رفع وتطوير المنظمات والمجتمعات على حد سواء، واصبح الاساس في اقتصاديات الاعمال مما جعل من التوجهات الاولية الانطلاق باتجاه ادارة المعرفة. ومع زيادة التطور في ذات الميدان انتقل اهتمام الباحثين الى ادراك مجموعة من القوى الخفية والكامنة وراء ادارة المعرفة خصوصاً استراتيجيات ادارة المعرفة الترميزية والشخصنة ، وما يتعلق بالمعرفة الضمنية وهي ما تترابط مع/بل وتستمد جذورها من ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في نهاية القرن الماضي، انه على الرغم من صعوبة قياس وتفسير قوى الانسان الخفية الا ان مصداقيتها تنعكس في تزايد الافراد الذين يعتمدون على الحدس والابداع والطاقة الكامنة في عقولهم وتوحي لهم بالمزيد من الفكر الخلاق الذي ينبثق من مصدر غير معروف يشبه الطاقة السحرية التي تدفع على الانجاز والتفوق.

وكما هو معروف فان التراكمات الحاصلة في ادارة المعرفة وما يتعلق بها قد ادت الى امكانية انجاز العديد من العمليات المادية والذهنية وبكفاءة وبفضل كفاءة المورد البشرية. اذ ينظر الى المعرفة بوصفها احد اللبنيات الاساسية للتطور المنظمات ، وهناك العديد من انواع استراتيجيات ادارة المعرفة يستخدمها الافراد ويطبقها بطرق مختلفة ، ومن بين اشكال المعرفة هي : المعرفة العقلية (الارادية) والمعرفة الحسية والمعرفة العاطفية ، فجميع انواع المعارف يمكن توظيفها من اجل تحقيق التفوق الاستراتيجي ، ومن منطلق اهمية ادارة المعرفة واستراتيجيتها وان الاقتصاد الان يعتمد وبشكل اساسي على المعرفة برزت فكرة البحث ولأن القطاع الاهلي للمصارف العراقية قطاع واعداً كان من الضروري الاعتماد عليه ليكون عينة البحث ، وكانت هناك مجموعة من المحددات منها صعوبة مقابلة القائمين على هذه المصارف وبالأخص الادارة العليا.

المحور الاول الاطار المنهجي

اولاً: مشكلة البحث

تعمل منظمات الاعمال بصورة عامة والمصارف عينة بصورة خاصة من الاستفادة من ما يمتلكه المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام على الاستفادة من استراتيجيات ادارة المعرفة (الشخصنة والترميز) التي تعمل على تحقيق التفوق الاستراتيجي ، ومن خلال المقابلات الي اجريت مع بعض الاشخاص العاملين في تلك المصارف عينة البحث تبين لا يوجد اهتمام كافي باستراتيجيات ادارة المعرفة لغرض تحقيق التفوق الاستراتيجي ، وبذلك تتلخص مشكلة البحث بالسؤال الاتي : (ما هو اثر ادارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي في المصارف الاهلية العراقية

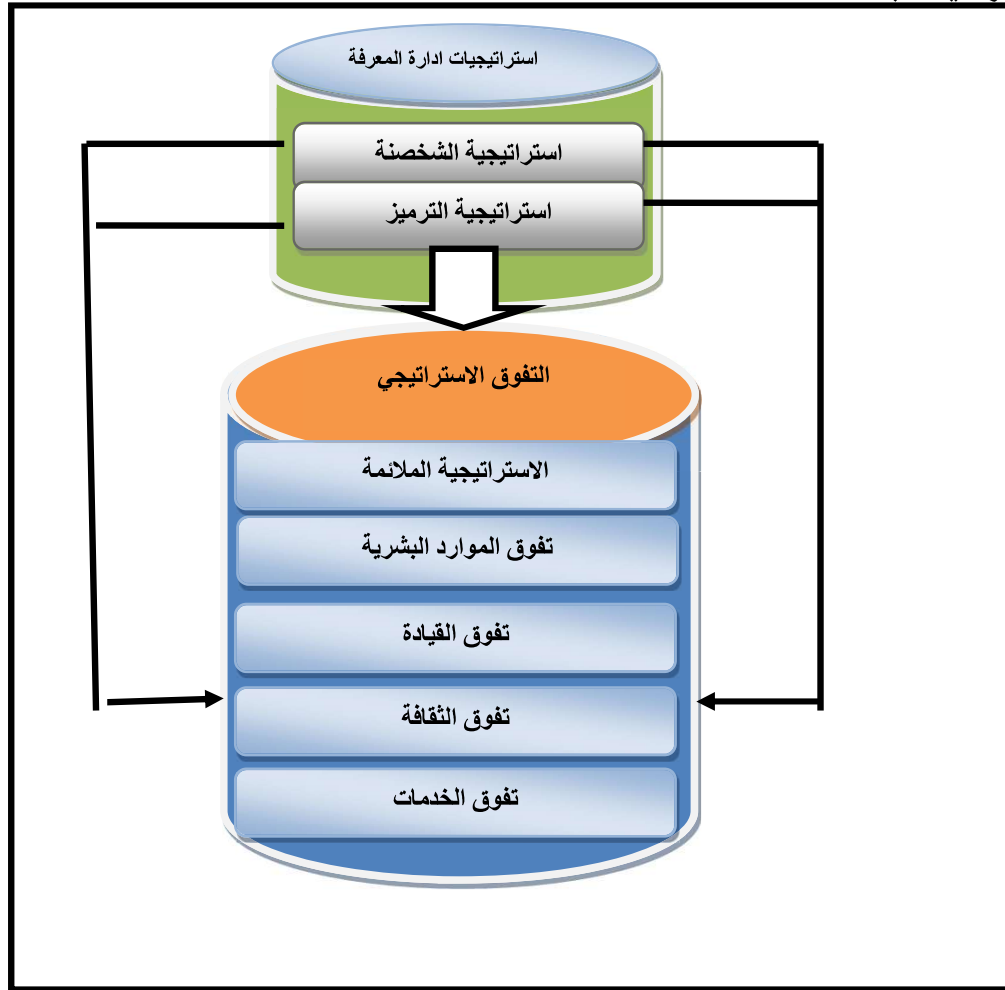
ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث في اظهار الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي ، وبذلك تساهم ادارة المعرفة من خلال استراتيجياتها في توجيه انظار ادارة المصارف الى اهمية هذه الاستراتيجيات في تحقيق التفوق الاستراتيجي التي تسعى الى تحقيقه المصارف.

ثالثاً: هدف البحث

الهدف الرئيسي للبحث يتمحور حول معرفة مستوى تأثير ادارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي في المصارف الاهلية العراقية من جراء استخدام ادارة المعرفة واستراتيجياتها.

رابعاً: فرضية البحث



شكل (١) انموذج البحث الفرضي

المصدر : اعداد الباحث

ان الانموذج يشير الى ان البحث استند الى فرضية رئيسة مفادها : "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي". وتتفرع منها الفرضيتين الفرعيتين الاتيتين:

أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الترميز ومتغيرات التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة ، وتفوق القيادة ، وتفوق الموارد البشرية ، وتفوق الثقافة ، وتفوق الخدمات).

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشخصية ومتغيرات التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة ، وتفوق القيادة ، وتفوق الموارد البشرية ، وتفوق الثقافة ، وتفوق الخدمات).

جدول (1) ابعاد البحث والمصادر المعتمدة في الاستبانة

المتغير الرئيسي		الابعاد	التسلسل	عدد الفقرات	المصدر المعتمد
إدارة المعرفة	استراتيجية الترميز	1 - 7	7	(Faouri,et al,2011) المستعمل من قبل	
		14-8	7		
الاستراتيجية التفوق	الاستراتيجية الملانمة	19-15	5	(Alnaweigah,2013) المستعمل من قبل	
	تفوق القيادة	23-20	4		
	تفوق الموارد البشرية	28-24	5		
	تفوق الثقافة	32-29	4		
	تفوق الخدمات	37-33	5		
اجمالي الفقرات المتعلقة بالمقياس النهائي		37			

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على المصادر اعلاه.

خامساً: منهجية البحث

الهدف من البحث هو تتبع الادب القائم ومن ثم تتكون رؤيا على اساسها يتم اشتقاق الفرضيات الي تمثل حلول مؤقتة للأسئلة البحثية ، لذا الفلسفة البحثية التي تتناسب مع هذا التوجه هي الفلسفة الموضوعية ، للوصول الى الى تأكيد النتائج بالإثبات او رفض الفرضيات ، لذا سوف يعمل البحث لغرض الوصول الى اختبار الفرضية الرئيسية الوحيدة ، على وفق المدخل الاستنباطي بالاعتماد على الجمع بين الاسلوب الوصفي والتحليلي.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

لغرض تكامل مع روية البحث فان مجتمعة اشتمل على المديرين ، ومعاونيههم ورؤساء الاقسام في المقر الرئيس (بغداد ، التجاري العراقي ، الشرق الاوسط ، الشمال ، المتحد ، الاهلي العراقي ، الانتمان ، الخليج لتجاري) ، وجرى اختيار العينة على وفق اسلوب المعاينة العشوائية وتحديد المعايير القصدية او العمدية ، بواقع (72) استمارة اعيدت جميعها ، وبنسبة 100% .

المحور الثاني / الاطار النظري

عالم اليوم هو عصر ادارة المعرفة، ونتيجة لذلك فإن الكثير من المنظمات أظهرت الاهتمام المتزايد في باستراتيجيات من خلال قوة المعرفة، ما جعل المنظمات ان تتحول من الاهتمام بالموارد التقليدية الى صب اهتمامها على نوع جديد من الموارد الا وهي الموارد التي تعتمد على المعرفة.

اولاً: استراتيجيات ادارة المعرفة

1: المفهوم

المعرفة وادارة المعرفة في عالم اليوم هي اساس نجاح المنظمات لذا نجد المنظمات التي تعتمد على المعرفة وادارتها تحقق نتائج اقتصادية كبيرة جد بالمقارنة مع المنظمات التي تعتمد على الجوانب التقليدية غي المعرفة.

ادارة المعرفة (KM) knowledge management هي العملية المحددة من الناحية التنظيمية لاكتساب معارف الموظفين وتنظيمها وإبلاغها حتى يتمكن الموظفون الآخرون من الاستفادة منها لتكون أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم (Hafeez at el,2107:2). يرى الكاتب ان ادارة المعرفة تختص بعملية اكتساب معرف للموظفين من اجل زيادة الانتاجية والفعالية . الهدف العام هو خلق قيمة ورفع قيمة الموجودات المعرفية للشركة وتحسينها لتحقيق الأهداف المظمية (Hajric,2018:4) .

ان ادارة المعرفة تهدف الى رفع قيمة موجودات المنظمة ، من ابتكارات جديدة ومنتجات معرفية تساهم في رفع قيمة الموجودات في المنظمة التي تعتمد بالأساس على القدرات العقلية المعرفية.

إن زيادة حدة المنافسة الضروس والقاسية التي ميّزت مرحلة التسعينات أدت مرة أخرى إلى إعادة التفكير في عملية وضع الاستراتيجية ، لذلك فقد أجبر اللاعبون الأساسيون على تطويع تغييرهم ضمن البيئة ، كما أصبح من الواجب صياغة الاستراتيجية عملية مستمرة في إعادة ابتكار المنظمة من أجل خلق المستقبل ، ولهذا أصبحت نماذج التحويل حديث العصر ، من خلال تفاعل الاستراتيجية مع أوضاع المنظمة ومع البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها المنظمة ، ولهذا تعد المعرفة هي المصدر الاستراتيجي وأنظمة إدارة المعرفة هي الجزء المكمل للوضع المنظمي (Snyman & Kruger, 2004: 8) .

وجهة النظر الأولى ترى بأنها الاستراتيجيات التي تساعد على إنشاء وبناء وتخزين واستخدام المعرفة الموثوقة للمؤسسة (Percin, 2010: 454) .

إن استراتيجيات إدارة المعرفة لا تهتم فقط بالمعرفة المدونة أو المرمزة ولكنه تهتم بالمعرفة الشخصية. في حين وجهة النظر الثانية تعدها أفضل إنجاز متوقع لأعمال المعرفة المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Alex, et al, 2012: 210) .

نعم إن الميزة التنافسية أمر في غاية الأهمية فإذا استطاعت المنظمة استغلال الفرص المعرفية سوف تحصل بالتأكيد على ميزة تنافسية .

أما وجهة الثالثة تعدها مجموعة الاستراتيجيات التي تحقق الأهداف وروية المنظمة باستخدام المعرفة الواضحة والضمنية الموجودة في المنظمة (Oluikp, 2012: 863) .

هنا أصبح الكلام أكثر وضوحاً نعم المعرفة بشقيها الضمني والصريح هو أساس نجاح استراتيجية المعرفة. أو هي الأساليب التي تمكن المنظمة من تطوير المنتجات والخدمات الإبداعية التي تميز بشكل استراتيجي عن المنافسين (Boukis, 2014: 23) .

بسبب شدة المنافسة بين المنظمات أخذت المنظمات تعمل وبشكل جدي لتطوير أساليب التنافس وكان واحد من تلك الأساليب الاهتمام بوضع استراتيجية تهتم بالمعرفة وإدارتها واستراتيجيتها.

أن استراتيجية إدارة المعرفة هي عبارة خطة تصف الطريقة التي ستدير بها معرفتك بشكل أفضل وذلك لصالح الزبائن ومختلف الجهات الأخرى.

يشير إلى توظيف عمليات المعرفة في مجال المعرفة الحالي أو الجديد من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

(Abdullah, et al, 2020: 2268)

2: استراتيجيات إدارة المعرفة (الشخصنة والترميز)

استراتيجية التدوين أو الترميز تدور حول تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة ومعروف مهارات الاتصال الخاصة بهم إضافة إلى ذلك ، تستفيد الشركات التي تتمتع بخبرة تعاونية أكبر من نقل المعرفة الضمني (AL-faouri, et al, 2011: 3)

تعتمد هذه الاستراتيجية (Codification strategy) على تصنيف (Hansen et al., 1999)، وتركز على الجانب الفني ، الذي يؤدي دوره من خلال المعرفة بالتدوين في شكل من الأدوات والتعليمات والعمليات ، اعتماداً على دعم تكنولوجيا المعلومات في استخدام الأساليب الرسمية لاكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها تمثل استراتيجية التدوين (AL-Zeidi, et al, 2016: 41) .

تركز هذه الاستراتيجية على تدوين المعرفة الصريحة وجعلها متاحة للأفراد العاملين في المنظمة ، ويمكن لهذا النوع من المعرفة أن يخزن ويوزع وينشر .

إن استراتيجية الشخصنة تؤكد استراتيجية تؤكد على الطبيعة الضمنية للمعرفة تبادل المعرفة ليس مجرد استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولكن يتبع نهج الأشخاص إلى الأشخاص ويركز على الحوار والعلاقات داخل الوحدة الاجتماعية للمنظمة لذلك ، فهي عملية فهم السياق التي تتطلب التواصل البشري والإدراك من أجل الظهور لذلك ، فإن قدرة الموظفين على تبادل المعرفة تعتمد أولاً وقبل كل شيء على (AL-faouri, et al, 2011: 3)

تهتم استراتيجية الشخصنة (Personalization strategy) بالمعرفة المرتبطة بالجانب الإنساني ، والتفاعل الإنساني المباشر، تعتمد هذه الاستراتيجية على الفرضية القائلة بأن قدرًا كبيرًا من المعرفة المتوفرة في المنظمة هي معرفة ضمنية ، والتي بدورها ترتبط ارتباطًا كبيرًا بالشخص الذي يشاركه ويحسنه المعرفة عن طريق الاتصال المباشر أيضاً ، تركز هذه الاستراتيجية على الحوار بين الأشخاص ، ولكنها لا تلغي أجهزة الكمبيوتر والدور التقني ، بل إنها في الحقيقة تمثل أدوات تساعد الناس على نشر المعرفة (AL-Zeidi, et al, 2016: 41) .

ان هذا النوع من المعرفة يمثل قوة المنظمة من خلال القدرة على الابداع في انجاز الاعمال , وتنتقل هذه المعرفة بين الاشخاص عن طريق الحوار والتفاعل الانساني , وتحفظ المنظمات بقدر كبير من هذه المعرفة وتعتبرها قوة تنافسية كبيرة .

جدول (2) الفرق بين استراتيجية الترميز والشخصنة (الادوات والاستراتيجيات)

استراتيجية الترميز	استراتيجية الشخصنة
تدعم نظم دعم القرار	مبادرات نقل المعرفة العفوية
المجاميع	التوجيه
مستودعات الوثائق	المعدات / مجتمعات الممارسة
خرائط المعرفة	المجاميع
سير العمل	مؤتمر عبر الفيديو
قواعد البيانات المشتركة	صفحات صفراء
	منتديات المناقشة

Source : Soltero , Alonso and Perez , and Guerreo , Ana , Gabriel , Zarala and Valenzuela , Mario , Barrelo and Schmitz , Gerardo , Sanch and Cerdan , Angel , Luis , Merono, (2015) A Methodology the Development and Implementation of Knowledge Management Strategy in Mexican SME Trading Company , Journal Knowledge Management, Vol.13,No.2,p29.

يلاحظ من الجدول (1) ان استراتيجية الترميز تدعم نظم القرار بسبب ان المعلومات متوفرة حول القرار المراد اتخاذه وتنقل بين المجاميع وتستخدم مستودعات الوثائق وخرائط المعرفة وقواعد البيانات المشتركة ، اما استراتيجية الشخصنة يكون نقل المعرفة العفوية من خلال التفاعل الانساني وتكون من خلال مجتمعات الممارسة ويمكن استخدام مؤتمرات الفيديو والصفحات الصفراء الخاصة بعدد محدد من الاشخاص ومنتديات للمناقشة المعرفة.

ثانيا: التفوق الاستراتيجي

ان قدرة المنظمة على تحقيق التفوق الاستراتيجي على قابليتها في تنفيذ الاستراتيجيات التي تستجيب للفرص التسويقية من خلال استغلال مواردها وقدراتها الداخلية والتي سوف تكون مفتاح النجاح في خلق الميزة التنافسية والنمو بوتيرة متسارعة وتحقيق التفوق الاستراتيجي.

1: المفهوم

تسعى جميع منظمات الاعمال الى تحقيق التفوق الاستراتيجي على المنافسين ، ولغرض تحقيق ذلك التفوق المنشود هناك مجموعة من الوسائل التي تسهم في ذلك.

نظام متكامل يشمل جميع أنشطة وتقنيات الإدارة الحديثة لرفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات أعلى تجعل المؤسسة تتفوق على المنافسين الآخرين ، بمعنى آخر ، التفوق ليس إنجازاً متزامناً ، بل يتحقق من خلال الجهود الشاملة للعاملين في التنظيم المعاصر على جميع المستويات (Al-Salmi,2001:32) يمكن للمنظمة المتفوقة استراتيجيا من تعزيز فرص البقاء والنمو في وقت واحد ذلك ان المنظمة المتفوقة استراتيجيا تمتلك مقومات للبقاء والنمو من قيادة استراتيجية وموارد بشرية وخطط استراتيجية ملائمة وتصور مستقبلي جيد.

وجهة النظر الاولى تؤكد على القدرة على النمو مع احتواء رؤية مثالية وقيمة وإبداعية لتحقيق التفوق (Ahmed,2010:42).

وجهة النظر الثانية تؤكد على العمل من اجل زيادة الجهد المطلوب لتلبية متطلبات الناس والقدرة على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وخلق تحسن حقيقي من خلال الإبداع (Kazmi,2012:108).

وجهة النظر الثالثة تتعلق بتحسين المستمر والمساهمة في زيادة الربح من خلال كسب رضا الزبائن ، في بيئة داخلية وخارجية تدعم النجاح (Zad,2013:383).

قدرة المنظمة على تحقيق التعليم المستمر ، وتحسين المواهب ، والإنجاز المباشر بشكل مثالي ، يمكن أن يخدم المنظمة والمستهلك (Eran,et al,2015:476)

من خلال استعراض توجهات وطروحات الكتاب والباحثين يمكن وضع التعريف الاجرائي للتفوق الاستراتيجي (هو أسلوب فكري وفلسفي شامل للإدارة يعتمد على أسلوب ، ومنهجية تختص بكيفية تحقيق نتائج ملموسة في المنظمة من أجل تحقيق بعض التوازنات في تلبية احتياجات جميع الأطراف ؛ سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل ، ضمن ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر والمراجعة الشاملة لمختلف أنشطة المنظمة).

2: ابعاد التفوق الاستراتيجي

ان التفوق الاستراتيجي لا يأتي من فراغ بل من خلال اهتمام المنظمة بجملة من الابعاد لتحقي التفوق الاستراتيجي المنشود.

أ: الاستراتيجية الملائمة

نجاح المنظمة يعتمد وبالدرجة الاساس على وضع استراتيجيتها التي تتعامل من خلالها مع الاحداث والمتغيرات الخارجية والداخلية .

لا يمكن لأي منظمة عالمية المستوى تحقيق النجاح المستدام من خلال الاعتماد على التشغيل الأداء وحده ؛ هناك حاجة لتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تربط مواردها الداخلية للبيئة مع مواردها الخارجية مع تمثيل مصالح أصحاب المصلحة ، (Lu, et al,2011:14)

يجب تطوير الرؤية المستقبلية للقيادة ، وترجمتها إلى تطوير استراتيجية ، ثم تحويل الاستراتيجية إلى حقيقة ، وأن الخطة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على البقاء وتعزيز مكانتها في السوق وتعتبرها تقنية مناسبة لتحقيق التميز في العمل (Samawi,et al,2018:30).

تعد الاستراتيجية الملائمة اهم بعد من ابعاد التفوق الاستراتيجي ذلك انها تحدد التوجه المستقبلي للمنظمة ، فنجاحها يعني تفوق المنظمة استراتيجيا، وفشلها عكس ذلك ، لدى يجب مراعاة الدقة عن وضع الخطط الاستراتيجية وكذلك تحديد الاهداف بصورة واقعية وان تراعي الخطط جوانب التغيرات البيئية التي تحدث مستقبلا من ناحية مرونتها في التعامل مع هذه التغيرات.

ب: القيادة

هي المحرك الاساس لكل جهود المنظمة هي التي ترسم الاستراتيجية هي التي تستغل الفرص وتتجنب التهديدات.

التفوق هو في صدارة أهم الركائز التي تستند إلى الإدارة الحديثة ، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات متفوقة للقائد ؛ لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة (Abu Naser and Al Shobaki,2017:12)

القيادة: تطوير مهمة وروية وقيم وتجسيد ثقافة التفوق ، وضمان تطوير وتطبيق وتحسين أنظمة العمل باستمرار ، التواصل مع العملاء والشركاء وممثلي المجتمع ، تحفيز ودعم وتقدير موظفي السلطة المعنية ، تحديد ودعم التغيير في الطرف المعني (Alrawashdeh and Altaany,2017:87)

القيادة لها تأثير واضح على التفوق ، وهذا من خلال نمو وازدهار الأفراد. إنه يحفزهم على التحرك نحو الابتكار والتميز من خلال التميز في القدرات القيادية ، (Buqais,et al,2018:20)

من يقوم بعملية وضع الخطط وتحديد الاهداف هي القيادة بالدرجة الاولى لذا تقع على عاتق القيادة مسؤولية كبير في عملية تحقيق التفوق الاستراتيجي للمنظمات ، نعم القيادة هي من تطور وهي من تبتكر وتبدع وهي تضع الحوافز وبالنتيجة النهائية نجاح المنظمة او فشلها يعتمد على قيادتها .

ت:الموارد البشرية

نجاح المنظمات يعتمد على المورد البشري لا بل ان النورد البشري هو رأس مال المنظمة وبالخص المورد البشري الذي يحمل المعرفة.

يجب على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق أن تلتزم بتحقيق جو تنظيمي للعاملين ، الأمر الذي سيخلق الثقة والاحترام لهم. (Al-Zeidi,2016:43)

تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتطويرها ، تحديد وتطوير معارف الموظفين وقدراتهم ، إشراك وتمكين الموظفين ، التواصل والحوار بين الموظفين والطرف المعني ومكافأة الموظف (Alrawashdeh and Altaany,2017:87)

الموارد البشرية التي تنفذ سياسات واستراتيجيات للتكيف مع التحديات ، ولتنفيذ أهداف المؤسسة بنجاح ، والاستجابة للتغيرات السريعة والمتجددة في بيئة الأعمال. (Buqais,et al,2018:21)

ينظر الى المورد البشري على أنه رأس مال المنظمة الذي لا ينفد بمعنى رأس مال متجدد ومبتكر من خلال الأفراد تستطيع المنظمة تنفيذ خططها الاستراتيجية والنجاح والتواصل من أجل تحقيق التفوق الاستراتيجي.

ث: الخدمات او التركيز على الزبائن

الزبائن هم مصدر الارباح ويجب ان تتوجه كافة أنشطة المنظمة باتجاه الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته.

تفوق الخدمة في الغالب على فهم رضا الزبائن ، واحتياجاته ومتطلباته هي رغبات يجب الوفاء بها وفقا لأعمال المنظمات. يجب على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز ، أن توسع من قدراتها على الاستجابة لاحتياجات العملاء ، وأن تقوم بتفعيل دور الملاحظات في تحسين تلبية الرغبات- (Al-Zeidi and Zeidi,2016:43)

ج: الثقافة

يجب ان يكون التفوق ثقافة سائدة في المنظمة بدءاً من الادارة العليا وانتهاء بالإدارة الإشرافية او الخط الاول في الادارة ، ويجب ان تعمل الادارة العليا على ترسيخ ثقافة تحقيق التفوق.

تشير الثقافة إلى مجموعة متكاملة من القيم والأخلاق وممارسات العمل المستدامة داخل منظمة معينة. بالإضافة إلى ذلك ، فهي عبارة عن مجموعة من القيم ذات الصلة التي يحتفظ بها موظفو المؤسسة لتمييزها عن الشركات الأخرى داخل السوق الموحدة (Buqais,et al,2018:20).

وكان الاستنتاج المهم الآخر هو أن تحسين مشاركة الموظفين والثقافة التنظيمية كانت من بين أهم مزايا ربط مبادئ إدارة المعرفة بالمنافع المتوقعة ضمن استراتيجية المنظمة. هذه نقطة مهمة حيث تدعم SKM كلا هذين المجالين من خلال دعم دورة الحياة الكاملة للمعرفة الضمنية ودعم التواصل المعرفي والتعاون .

6: العملية

الطريقة التي يتم فيها تقديم الخدمة او السلعة امر بالغ الاهمية بالنسبة للزبائن ويجب ان تكون العملية مبتكرة تحتوي على تجديد وابداع

العمليات بطريقة علمية ومنهجية ، تحسين العمليات حسب الحاجة ، باستخدام الأفكار المبتكرة لإرضاء الزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين تماماً ، تصميم وتطوير المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم (Alrawashdeh and Altaany,2017:87).

ح: نتائج الأعمال

التركيز على نتائج الأعمال اي تقاس الأعمال من خلال النتائج والمردود المتحقق ، هنا يجب ان تحقق الاستراتيجية اهدافها من خلال قياس النتائج المتحققة.

يمكن أن تتكون نتائج الأعمال في أنشطة ابتكار التميز من مقاييس ومؤشرات: (1). طبيعة المشروعات المدعومة وأهميتها وعواقبها وتأثيراتها.(2). نتائج دراسات تقييم الأثر وبحوث الاقتصاد القياسي.(3). تخصيص الاستراتيجية للأموال للقطاعات الأكثر صلة باللوائح الوطنية. (4) الكفاءة الداخلية والفعالية (Altamony,2017:907).

ثالثاً: العلاقات الفكرية الرابطة

من خلال تتبع اراء الكتاب والباحثين ، كانت هناك علاقات نظرية رابطة بين استراتيجيات ادارة العرفة والتفوق الاستراتيجي.

يتم تحقيق حكم التفوق في المنظمات الإدارية من خلال المقارنة بين أداء المنظمة والمنظمات الأخرى التي لديها مستويات عالية من أجل تحديد أهداف التحسين وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة (Low,et al,2016:44).

التفوق يقلس من خلال المقارنة مع المنافسين ، اذا استطاعت المنظمة التفوق على المنافسين فهذا الامر سوف يشكل ميزة لها.

وهذا ما يسمى علامات التفوق الاستراتيجي التي يمكن أن تحقق أهدافها من خلال (تسريع العملية المتغيرة ، ووضع استراتيجيات بديلة ، ووضع أهداف تحسين واقعية لسد الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية وتحقيق استمرارية التفوق الاستراتيجي) (ALnaweigah,2013:177) .

وكان الاستنتاج المهم الآخر هو أن تحسين مشاركة الموظفين والثقافة التنظيمية كانت من بين أهم مزايا ربط مبادئ إدارة المعرفة بالمنافع المتوقعة ضمن استراتيجية المنظمة مع التفوق الاستراتيجي (Ashi, et al,2017:46). نعم ان التفوق يرتبط بثقافة الفرد وكيفية حصول هذا الفرد على المعرفة بشقيها الضمنية والصريحة.

يتطلب تطوير إدارة المعرفة الاستراتيجية الفعالة فهماً واضحاً لاستراتيجية أعمال المنظمة لتكون قادرة على تطوير استراتيجية شاملة وموحدة لإدارة المعرفة ، هذا من شأنه أن يضمن أن أنشطة إدارة المعرفة موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والهدف العام لتحقيق التفوق الاستراتيجي .

دور القيادة أساسي لنجاح تنفيذ إدارة المعرفة حيث إنها الإدارة العليا التي تنشر الثقافة المناسبة وتبني البيئة الخصبة وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة وإدارة المعرفة التنظيمية ، حيث يوجد التزام قوي في الإدارة التنفيذية لتغيير الثقافة التنظيمية (Ashi, et al,2017:46)

يمكن للمنظمة إنشاء القيم التي تؤدي إلى تبادل المعرفة يتطلب تحقيق ذلك أسلوب قيادة يدير الاستخدام الأفضل والأكثر فاعلية للمعرفة الحالية للمنظمة لتحسين الأداء وصلته برسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها من ناحية ، واستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة ان تحقيق التفوق الاستراتيجي ليس بالأمر السهل يتطلب تظافر الجهود داخل المنظمة من القيادة والافراد العاملين وتهيئة المناخ الملائم من خطط استراتيجية وموارد بشرية وبناء ثقافة تدعم وتشجع التفوق الاستراتيجي.

المحور الثالث : الجانب التطبيقي

يتضمن هذا المحور الجانب التطبيقي من البحث من خلال نتائج التحليل لوصفي لمتغيرات البحث واختبار فضية البحث الرئيسية والفرضيتين الفرعية.

أولاً: عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي

1- عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي للاستراتيجيات إدارة المعرفة

يظهر الجدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر الادارة العليا من مديرين ومعاونيهم ومدراء اقسام في المقر الرئيس بصدد استراتيجيات ادارة المعرفة اذ حققت الاجابات وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.123) ، يدل على مستواه العالي في اجابات افراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري البالغ (0.597) المنخفض والذي يدل على الانسجام العالي في الاجابات وتضمن استراتيجيات ادارة المعرفة (الاستراتيجية الترميزية او التدوين واستراتيجية الشخصنة) وكانت النتائج كالآتي :

1- استراتيجية الترميز او التدوين

يبين الجدول (2) امكانيات الادارة العليا من وجهة نظر عينة البحث مديرين ومعاونيهم ومدراء اقسام في توظيف استراتيجيات الترميز التي تم قياسها بسبع فقرات ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$) ، ويلاحظ من ان الاوساط الحسابية تقع حول الوسط الحسابي والوسط العالي والعالي جدا وحق هذا المتغير وسط حسابي بالنسبة للمصارف التجارية (4.158) وهو عالي قيمة عالية وبنسجام في اجابات العينة عالي عكسه الانحراف المعياري فحقق انسجام عالي مقداره (0.637) ، وهذا ما لمسها الباحث من خلال المقابلات مع بعض الاشخاص عينة الدراسة.

ومن الملاحظ ان ادنى قيمة للوسط الحسابي عالية (3.694) وبانحراف معياري قدره (1.083) وبنسجام مقبول بالنسبة لإجابات افراد العينة للمصارف التجارية والمتمثلة بفقرة يخشى المتخصصون من ترميز المعرفة الصريحة للعاملين.

جدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات لاستراتيجيات ادارة المعرفة لعينة المصارف الاهلية n=72

الابعاد	الفقرات	المصارف الاهلية	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستراتيجية الترميزية او التكوين	X ₁	يستخدم المصرف أدوات تبادل المعرفة القائمة على التكنولوجيا	4.611
	X ₂	يوفر المصرف البنية التحتية اللازمة للمعلومات لتسهيل عملية تبادل المعرفة الصريحة.	0.750
	X ₃	يعتني المصرف بتوثيق المعرفة التنظيمية الصريحة	0.831
	X ₄	يستخدم المصرف وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل عملية مشاركة المعرفة الصريحة	0.918
	X ₅	يخشى المتخصصون من ترميز المعرفة الصريحة للعاملين.	1.083
	X ₆	ياخذ المصرف بنظر الاعتبار حقوق الملكية الفكرية لتعظيم المعرفة الصريحة	1.009
	X ₇	يستخدم المصرف نقل المعرفة الصريحة لتسهيل تقديم الخدمة	0.767
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاستراتيجية المعرفة الترميزية		4.158	0.637
استراتيجية التخصنة	X ₈	يشجع المصرف أدوات تبادل المعرفة القائمة على العاملين	4.236
	X ₉	يسهل المصرف تقديم خدمات مبتكرة	0.756
	X ₁₀	يوفر المصرف فرصاً للتفاعلات غير الرسمية لتسهيل تبادل المعرفة الضمنية	0.912
	X ₁₁	يتبنى المصرف تشجيع المشاركة بالمحاضرات لتبادل المعرفة بين العاملين والجماعات	0.9124
	X ₁₂	يدعم المصرف نظام الحوافز للعاملين الذين يساهمون في تبادل المعرفة الضمنية	1.017
	X ₁₃	يسهل المصرف الوصول إلى خبراء والمتخصصين لاستفادة من خبراتهم	1.254
	X ₁₄	يهتم المصرف بتطوير المهارات الشخصية للعاملين	0.941
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاستراتيجية التخصنة		4.106	0.644
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاستراتيجيات ادارة المعرفة		4.132	0.597

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SMART PLS,3).

2:استراتيجية التخصنة

الملاحظ من خلال الجدول (13) استخدام الادارة العليا الممثلة بالمديرين ومعاونيهم ورؤساء الاقسام عينة البحث التي تم قياسها بسبع فقرات و (X₈, X₉, X₁₀, X₁₁, X₁₂, X₁₃, X₁₄) ويلاحظ من الجدول بان الاوساط الحسابية تقع جميعها تقع ضمن مستويين العالي والعالى جدا ، وحقق هذا المتغير وسط حسابياً عاماً بلغ (4.106) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري البالغ (3) وهو وسط عالي عكسه الانسجام العالي في قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.644) ، هذا اما اقل وسط حسابي بالنسبة للمصارف التجارية حصلت عليه الفقرة (X₁₂) التي تشير الى يسهل المصرف الوصول إلى خبراء والمتخصصين لاستفادة من خبراتهم ، أذ بلغ (0.355) وهو قيمة عالية ايضاً انعكس ذلك بانسجام ضعيف (تششتت عالي) في قيمة الانحراف المعياري البالغ (1.254)

2: عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التفوق الاستراتيجي

يظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة من وجهة نظر الإدارة العليا من مديرين ومعاونين ومديرين أقسام بصدد استراتيجيات إدارة المعرفة أذ الاجابات وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.231) ، يدل على مستواه العالي جداً في اجابات افراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري البالغ (0.568) المنخفض والذي يدل على الانسجام العالي في الاجابات ، وتضمن أبعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة وتفوق القيادة وتفوق الموارد البشرية وتفوق الثقافة وتفوق الخدمات) وكانت النتائج كالآتي :

1:الاستراتيجية الملائمة

يظهر الجدول (3) بعد الاستراتيجية الملائمة من وجهة نظر الإدارة العليا الممثلة بالمديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام عينة البحث الذي تم قياسه بخمس فقرات ($X_{40}, X_{41}, X_{42}, X_{43}, X_{44}$) ويلاحظ من الجدول بان الأوساط الحسابية لهذا المتغير تقع جميعها ضمن مستويين العالي والعالي جداً ، وحقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.358) وبانسجام عالي جداً في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.582) ، وكانت ادنى الأوساط الحسابية بالنسبة للمصارف التجارية حققتها الفقرة (X_{43}) التي تشير الى تحديد المصرف لأهدافه بشكل واقعي ، بوسط حسابي (4.111) وهو عالي وبانسجام عالي من خلال الانحراف المعياري (0.896)

2:تفوق القيادة

يظهر الجدول (15) بعد الاستراتيجية الملائمة من وجهة نظر الإدارة العليا الممثلة بالمديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام عينة البحث الذي تم قياسه بأربع فقرات ($X_{45}, X_{46}, X_{47}, X_{48}$) ويلاحظ من الجدول بان الأوساط الحسابية لهذا المتغير تقع جميعها ضمن مستويين العالي والعالي جداً ، وحقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.111) وبانسجام جيد في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.831) ، هذا ما يخص المصارف التجارية ، اما المصارف الإسلامية فقد حققت وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.521) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري ، وهو قيمة عالية جداً وبانسجام عالي جداً في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.657) ، وقد حصلت الفقرة (X_{45}) في المصارف التجارية على اعلى وسط حسابي (4.375) والتي تشير الى يقدم المصرف خطة استراتيجية يتم تطبيقها على جميع المستويات ، عكسه الانسجام العالي جداً في اجابات العينة من خلال الانحراف المعياري (0.700)، وكانت ادنى الأوساط الحسابية بالنسبة للمصارف التجارية حققتها الفقرة (X_{47}) التي تشير الى تعلم الإدارة العليا بنوع المعلومات المطلوبة لعمل المصرف ، بوسط حسابي (3.888) وهو عالي وبانسجام مقبول من خلال الانحراف المعياري (1.028)

3:تفوق الموارد البشرية

يظهر الجدول (3) بعد الاستراتيجية الملائمة من وجهة نظر الإدارة العليا الممثلة بالمديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام عينة البحث الذي تم قياسه بخمس فقرات ($X_{49}, X_{50}, X_{51}, X_{52}, X_{53}$) ، ويلاحظ من الجدول بان الأوساط الحسابية لهذا المتغير تقع جميعها ضمن مستويين العالي والعالي جداً ، وحقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.111) وبانسجام مقبول في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.916) ، هذا ما يخص المصارف التجارية ، اما المصارف الإسلامية فقد حققت وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.565) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري ، وهو قيمة عالية جداً وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.688) ، وقد حصلت الفقرة (X_{50}) في المصارف التجارية على اعلى وسط حسابي (4.250) والتي تشير تمتع العاملون بالمصرف بالقدرة على التعبير عن آرائهم ، عكسه الانسجام العالي في اجابات العينة من خلال الانحراف المعياري (0.800)، وكانت ادنى الأوساط الحسابية بالنسبة للمصارف التجارية حققتها الفقرة نفسها (X_{51}) التي تشير الى تمكن الإدارة للعاملين من تقديم الخبرات الجديدة للمصرف ، بوسط حسابي (4.097) ، وهو وسط عالي وبانسجام مقبول من خلال الانحراف المعياري (0.821)

4:تفوق الثقافة

يظهر الجدول (3) بعد الاستراتيجية الملائمة من وجهة نظر الإدارة العليا الممثلة بالمديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام عينة البحث الذي تم قياسه بأربع فقرات ($X_{54}, X_{55}, X_{56}, X_{57}$) ، ويلاحظ من الجدول بان الأوساط الحسابية لهذا المتغير تقع جميعها ضمن مستويين العالي والعالي جداً ، وحقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.166) وبانسجام جيد في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.804) ، هذا ما يخص المصارف التجارية ، اما المصارف الإسلامية فقد حققت وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.434) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري ، وهو قيمة عالية جداً وبانسجام جيد في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.834) ، وقد حصلت الفقرة (X_{57}) في المصارف التجارية على اعلى وسط حسابي (4.305) والتي تشير يمتلك المصرف منهجية متكاملة لتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الخبرة المتراكمة ، عكسه الانسجام العالي في اجابات العينة من خلال الانحراف المعياري (0.684) ، وكانت ادنى الأوساط الحسابية

بالنسبة للمصارف التجارية حققتها الفقرة نفسها (X_{55}) التي تشير الى يعمل المصرف على تعزيز الثقة بين العاملين ، بوسط حسابي (4.138) ، وهو وسط عالي وبانسجام عالي جداً من خلال الانحراف المعياري (0.792) .

5:تفوق الثقافة

يظهر الجدول (3) بعد تفوق الخدمات من وجهة نظر الادارة العليا الممثلة بالمديرين ومعاونهم ورؤساء الاقسام عينة البحث الذي تم قياسه بأربع فقرات ($X_{58}, X_{59}, X_{60}, X_{61}, X_{62}$) ، ويلاحظ من الجدول بان الاوساط الحسابية لهذا المتغير تقع جميعها ضمن مستويين العالي والعالي جداً ، وحقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.341) وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.600) ، هذا ما يخص المصارف التجارية ، اما المصارف الاسلامية فقد حققت وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.313) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري ، وهو قيمة عالية جداً وبانسجام جيد في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.812) ، وقد حصلت الفقرة (X_{62}) في المصارف التجارية على اعلى وسط حسابي (4.611) والتي تشير الى يسعى المصرف على اسعاد زبائنه من خلال معلوماته عنهم ، عكسه الانسجام العالي في اجابات العينة من خلال الانحراف المعياري (0.617) ،

جدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتفرق الاستراتيجي لعينة المصارف الاهلية $n=72$

الابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستراتيجية الملائمة	X_{15}	يعد المصرف خطأ واقعية تعكس رؤيا قيادته.	4.472
	X_{16}	يراعي المصرف جميع التغيرات التي تطرأ على خطته سواء كانت خارجية ام داخلية	4.597
	X_{17}	تتناسق خطط الاقسام مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للمصرف.	4.416
	X_{18}	يصوغ المصرف اهدافه بشكل واقعي	4.111
	X_{19}	يسعى المصرف من خلال خطته الاستراتيجية لتقديم افضل الممارسات.	4.194
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاستراتيجية الملائمة			
تفوق القيادة	X_{20}	يقدم المصرف خطة استراتيجية يتم تطبيقها على جميع المستويات	4.358
	X_{21}	يمنح العاملون سلطات واسعة ، لرفع مستوى خبراتهم	4.375
	X_{22}	تعلم الادارة العليا بنوع المعلومات المطلوبة لعمل المصرف	4.208
	X_{23}	يسهل التواصل بين القيادة والعاملين فرص النقد البناء.	3.888
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتفوق القيادة			
تفوق الموارد البشرية	X_{24}	يملك العاملون لديهم المهارات اللازمة لأداء المهام الوظيفية.	4.111
	X_{25}	يتمتع العاملون بالمصرف بالقدرة على التعبير عن آرائهم	4.191
	X_{26}	تمكن الادارة للعاملين من تقديم الخبرات الجديدة للمصرف.	4.250
	X_{27}	يملك العاملون القدرة على التفكير بشكل منهجي	4.097
	X_{28}	يسعى المصرف إلى تعزيز التدريب	4.180
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتفوق الموارد البشرية			
تفوق الثقافة	X_{29}	تمكن ادارة المصرف للعاملين التكيف وفقاً لظروف العمل	4.166
	X_{30}	يعمل المصرف على تعزيز الثقة بين العاملين	4.202
	X_{31}	يتعامل المصرف بطريقة مهنية المعلومات التي يحصل عليها	4.138
	X_{32}	يملك المصرف منهجية متكاملة لتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الخبرة المتراكمة	4.152
			4.305
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتفوق الثقافة			
تفوق الخدمات	X_{33}	يعمل المصرف على تقديم خدمات تراعي الجوانب الفكرية	4.166
	X_{34}	سهولة الحصول على الخدمات باستخدام تقانة المعلومات	4.191
	X_{35}	يسهل المصرف تقديم الخدمات من خلال وسائل مبتكرة	4.097
	X_{36}	يستفيد المصرف من تجارب الآخرين من خلال نقاشات	4.319
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتفوق الخدمات			
			4.180

المعلومات			
0.617	4.611	يسعى المصرف على اسعاد زبائنه من خلال معلوماته عنهم	X_{37}
0.600	4.341	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتفوق الخدمات	
0.568	4.231	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتفوق الاستراتيجي	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SMART PLS,3).

وكانت ادنى الاوساط الحسابية بالنسبة للمصارف التجارية حققتها الفقرة نفسها (X_{59}) التي تشير الى سهولة الحصول على الخدمات باستخدام تقانة المعلومات ، بوسط حسابي (4.097) ، وهو وسط عالي وباتسجام جيد من خلال الانحراف المعياري (0.966) .

ثانيا- عرض وتحليل نتائج التأثير

تضمن البحث مجموعة من الفرضيات لمعرفة التأثير المباشر لكل من المتغيرات التوضيحية في التفوق الاستراتيجي من خلال تحليل الانحدار وكالاتي:

1. الفرضية الرئيسة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة المعرفة في التفوق الاستراتيجي"، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية:

جدول (5) نتائج التأثير لاستراتيجيات ادارة المعرفة في التفوق الاستراتيجي لعينة المصارف الاهلية $n=72$

التفوق الاستراتيجي (Y)							الابعاد	
المعنوية	T	التأثير	R^2	F المحسوبة	β	α	تجارية	استراتيجيات ادارة المعرفة (X)
معنوية	7.694	معنوي	0.458	59.203	0.66	1.485		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SMART PLS,3)

تؤثر استراتيجيات ادارة المعرفة في التفوق الاستراتيجي للمصارف التجارية، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (59.203) وهي اكبر بكثير من قيمتها الجدولية ، ما يؤشر الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية، فضلاً فان قيمة معامل الميل (β) البالغ (0.66) تشير الى ان زيادة استراتيجيات ادارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على زيادة القيمة المضافة للمعرفة بنسبة (66%) وما يؤكد ان معامل التحديد (R^2) بلغت (0.458) ما يعني ان التفوق الاستراتيجي تفسر (46%) من التغيرات الحاصلة في القيمة المضافة للمعرفة، اما نسبة (54%) المتبقية فترجع الى عوامل لم تدخل في أنموذج الانحدار او عوامل غير مسيطر عليها، وتتفق هذه النتيجة مع طروحات و (AL-Zeidi, et al,2016:41) تعمل استراتيجيات إدارة المعرفة على توجيه إجراء الربح الخاص بالقدرات العقلية والقدرات الموجودة في المنظمة إلى الحد الأقصى مما يحق تفوق استراتيجي ، وهذا يعطي دعماً عاليا لقبول الفرضية الرئيسة.

$$Y=1.485+0.66X$$

المصارف التجارية

جدول (6) نتائج التأثير المتعدد لاستراتيجيات ادارة المعرفة في التفوق الاستراتيجي لعينة المصارف الاهلية

$n=72$

التفوق الاستراتيجي (Y)							الابعاد	
معنوية	T	التأثير	R^2	F المحسوبة	β	α	تجارية	استراتيجيات ادارة المعرفة (X)
معنوية	7.414	معنوي	0.440	54.973	0.604	1.753		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SMART PLS,3)

2:تؤثر استراتيجيات الشخصنة في التفوق الاستراتيجي للمصارف التجارية، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (54.973) وهي اكبر بكثير من قيمتها الجدولية ، ما يؤشر الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية، فضلاً فان قيمة معامل الميل (β) البالغ (0.604) تشير الى ان زيادة استراتيجيات الشخصنة بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على زيادة القيمة المضافة للمعرفة بنسبة (60%) وما يؤكد ان معامل التحديد (R^2) بلغت (0.440) ما يعني ان مقدرات استراتيجيات الشخصنة تفسر (44%) من التغيرات الحاصلة في التفوق الاستراتيجي، اما نسبة

(56%) المتبقية فترجع الى عوامل لم تدخل في أنموذج الانحدار او عوامل غير مسيطر عليها ويتطلب تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة فهماً واضحاً لاستراتيجية أعمال المنظمة لتكون قادرة على تطوير استراتيجية شاملة وموحدة لإدارة المعرفة باتجاه تحقيق التفوق ، وهذا يعطي دعماً عالياً لقبول الفرعية الثانية من الفرضية الرابعة الرئيسية .

$$Y = 1.753 + 0.60X \quad (\text{الشخصنة})$$

اما استراتيجية الترميز فلم تظهر في الانموذج.

الاستنتاجات

- 1: استطاعت ادارة المصارف من توظيف استراتيجيات ادارة المعرفة بشكل عام ، ، وهذا ينعكس على قدرة المصارف على تحقيق القدرة الكبيرة على التنافس وتعزيز المكانة وبالتالي تحقيق التفوق الاستراتيجي .
- 2 : حققت استراتيجيات ادارة المعرفة بوصفها متغيراً توضيحياً ، تقدماً كبيراً في قدرتها على التأثير في التفوق الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستجيباً ، اذ كانت ادارات المصارف التجارية موفقة في توظيف التغيرات التي حصلت في استراتيجيات ادارة المعرفة عند ادخال مزيد من التغيرات في التفوق الاستراتيجي.
- 3: اظهرت الشخصنة بوصفها متغيراً توضيحياً ، تقدماً كبيراً في قدرتها على التأثير في التفوق الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستجيباً ، اذ كانت ادارات المصارف الاهلية موفقة في توظيف التغيرات التي حصلت في استراتيجية الشخصنة عند ادخال مزيد من التغيرات في التفوق الاستراتيجي ، وكان التغير اكبر ادارات المصارف التجارية منه في المصارف الاسلامية ، ولم تظهر استراتيجية الترميز في الانموذج.

التوصيات

- 1: العمل على توظيف اصحاب الخبرة الكفاءة للعمل في المصارف ، وبالأخص ان البيئة العراقية غنية بهذه التخصصات ، والعمل على تشجيع الاغناء والاثراء والتمكين الوظيفي .
- 2: ضرورة اهتمام ادارات المصارف استغلال الفرص التي توفرها ادارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي ، وذلك من خلال ادخال الكثير من الأساليب والطرق التي تخدم هذا التوجه .
- 3 : ينبغي على ادارة المصارف توظيف استراتيجية الشخصنة من خلال تشجيع تبادل المعرفة الصريحة والضمنية وبالشكل الذي يعزز موقع المصرف التنافسي بين المصارف الاخرى من خلال توفير شبكة اتصالات قوية لغرض التواصل وتبادل العرفة مع الخبراء .

المصادر

- 1 Abu Naser , Samy and ALshobaki , Mazen J ,(2017) , "organization Excellence and the extent of It's Clarity in the Palestinian universities from the perspective of Academic staff" , International Journal of information Technology and Electrical Engineering , Vol. 6 , No. 2 , pp10-22.
- 2 Abdullah, Hatem,Ali, and Aldahhha , Iman, A,H, and Ali, Jihad,Hameed,(2020), "Building a Knowledge Management Strategies Model in Private Higher Education : An Analytical Research in Group of Private Colleges", Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, Issn No:1006-7930, Volume , XII, Issue , III.
- 3 Ahmed , Moyassar, (2010), "Use Entrepreneurship Opportunity in Optimizing Organization Excellence :a case study " Advance in Business Related Scientific Research Journal ,Vol,1,No1.p39-54
- 4 Alex,Hou, and Mum Wai, and sabariyah, Binti, and Nooh Abu Baker,(2012), "Integrated knowledge management strategic : A preliminary Literature Review" published by Elsevier. Ltd.

- 5 Ashi , Mohamed and Reda Fahad M. and Zafar , Aasim (2017) , "Strategic knowledge management as Driver for organizational Excellence : A Case study of Saudi Airlines" , modern educational computer science , (<http://www.mecspress.org>) pp38-49.
- 6 Alrawashdeh , Khaled and Altaany , Fawzi , (2019) "The Role knowledge management requirement on organizations excellence" (A Field of study in Jordan , Aqaba special Authority Zone) International Journal of Applied Engineering Research , Vol. 14 , No. 1 , pp 85-91.
- 7 Altamony , Hamzah , (2017) , "A Theoretical perspective view on the Relationship between the EFQM) Excellence model and Innovation Activities in the public sector in the united Arab Emirates" , international Journal of Business management and economic Research vol. 8 , No.2 p902-911.
- 8 Alnaweigh , Atallah , Basheer , (2013). "The impact of knowledge management functions on the organizational excellence from the perspective of the university of Al-Taif staff " , Interdiscipling, Journal of contemporary Research in Business , vol. 5 , No.3 , pp170-187.
- 9 AL-Faouri Abeer Hmoud , and Dasgupta subnasish , and Al-Kasasbeh Mohammed Mufaddy. ,(2011), "Investigating the Relationship between knowledge sharing strategies and organization Excellence Pillars" , <http://www.Ibimapublishing.com/journals>
- 10 Boukis, Achilleas,(2014), The effect of Internal Market Orientation Internal Dynamics Knowledge management Strategies on NSD project Performance" A thesis submitted to Srathchleyde Business School for the degree of Doctor Philosophy (Ph)in the Department of Marketing.
- 11 Buqais , Ameena Aldulaimi Saeed Hameed Kharabshe Radwan and Abdeldyem Marwan ,(2018), "The impact of knowledge management on achieving institutional excellence : The case of General coor dinator of the Governorates in the Kingdom of Bahrain , international Journal of data mining and knowledge management process vol. 18 , No.415 , p15-29.
- 12 Eran, Vigoda, and Itai, Beeri,(2015), Change – Oriented Organizational Citizenship Behavior in public Administration :the Power of Leadership and cost of Organizational Politics " university of Connecticut. Eran, Vigoda, and Itai, Beeri,(2015), Change – Oriented Organizational Citizenship Behavior in public Administration :the Power of Leadership and cost of Organizational Politics " university of Connecticut.
- 13 Hafeez , Shakir , Hong Li Lin , Saeed , Bilal Bin , Afsar Bilal ,(2017) "Customer Knowledge management success Driver for Business in mobile sector of Pakistan" international Review of management and market , 7(1) , 1-4 – p2
- 14 Hajric , Emil , 2018 , "Knowledge management system and vactices" , All rights Reserved.
- 15 Lu , Dawei-Betts Alan-Croom Simol (2011) "Re-investigating Business excellence values measures , and framework , Total Quality management and Business excellence" . Journal knowledge vlo. 22 , No. 112 , pp3

- 16 Low , Nick and smart , Andi and Phillips , Laura (2014) "Designing for customer Experience in Non-Hedonic service Conntents : An exploratory study" Journal knowledge management Vol. 3 , No.1 , p10.
- 17 Oluikp, paul,(2012), Developing Corporate Knowledge Management Strategy " Journal Knowledge Management ,Vol16,Issu, 6.
- 18 Kazemi, Seyed, and Sadaghani, Jamshid and Nikokar, Gholam and Hosein , Sadaghi, and Mohsen ,Mohammad ,(2012), "Designing Organization Excellence model" Journal Management Cellulose of Iran , Vol. 3 , No. 1,pp155-189
- 19 Percin. Selcuk,(2010), "Use of Analytic network Process in Selecting Knowledge Management Strategy" , Group Publish Limited Management Research Review ,Vol.33.No.5,pp:452-471.
- 20 Samawi , Ghazi A- abu Tayen , Bandar A. Yousef Fathi , metri , Al-Qatawneh , Manar (2018) , "Relation between Total Quality management practices and Business excellence : Evidence from priate service Firming" Jordan , International Review management and marketing vol. 8 No (1) pp28-35.
- 21 Snyman , M.M , and Kruger C.J. , (2002) , "The interdependence between strategic management and strategic knowledge management" , prentice Both ma and kaniki (Eds) infuse , Pretoria
- 22 Shelton Charlotte D. – Daring John R. – Walker , W.E ,(2008) , Foundation of organizational excellence : Leadership values , strategies and skills" Journal of education. Vol , No. 2 , pp; 46-63.
- 23 Al-Salmi , Ali , (2001)" Human Resources management" . Dargahrib. Cairo , Egypt.
- 24 Zad, Hossen ,and Sekkeh,seyed and Mehdi . Hosseini and Aasdi Neda, (2013), "A Study on the Relationship between Emotional Intelligence and Organization Excellence based on (EFQM) model in Physical Education offices and Sport Committees " North Khorasan Province, Vol.10,No.5.pp382-386.

The role of knowledge management in achieving strategic excellence Field research in some Iraqi private banks

Lect. Ahmed Jadaan Hammad
University of Tikrit / College of
Management and Economics
ahmad.gdaan82@gmail.com

Prof. Dr. Salah Al-Deen Al-Kubaisy
University of Baghdad / College of
management and Economics
salahalkubaisy@yahoo.com

Received: 5/5/2020

Accepted :21/6/2020

Published :October / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The purpose of the research is to study the impact of knowledge management (personalization and coding strategy) in achieving strategic excellence in the environment of Iraqi private banks, and the descriptive and analytical research approach has been adopted, so the researcher adopted positive philosophy according to the deductive approach for the purpose of deriving the first research hypothesis from the theoretical side and the research reached a group of The most important results are that the personalization strategy has made great progress in its ability to influence strategic superiority as a responsive variable, as the civil bank departments were successful in employing the changes that occurred in the personalization strategy when introducing more changes in Strategic excellence, and the practical implications of the research were that knowledge management strategies contribute effectively to achieving strategic excellence, the research is based on its intellectual originality on the propositions off (AL- faouri, et al, 2011)((Hajric, 2018) on knowledge management and its strategies and confirm The work of organizations in the era of knowledge economy on the knowledge economy they possess, which qualifies them to work in the rapidly changing business environment, which led these organizations to change the traditional thinking frameworks for their work, transforming them to rely on the assets and intellectual and knowledge systems that they possess, contrary to what was Previously based entirely on vision and philosophy Leadership, which gives great importance to this subject and try to enter it as a platform in Iraqi banks. On the one hand, on the other hand, the organization's ability to achieve continuous education, improve talents, and direct achievement ideally, can serve the organization and the customer and thus achieve strategic excellence according to the proposals of both (Alnaweigah, 2013), (Eran, et al, 2015).), And this research is unique in that it combines two variables and in the environment of Iraqi private banks, so it is a review of the literature written on this topic and also dealt with in the analytical side.

Key words: personalization strategy, coding strategy, strategic excellence.