

اثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في القطاع المصرفي التجاري الخاص في العراق)

أ.د. العليش محمد الحسن / جامعة النينين / كلية التجارة
أ.د. فائق مشعل قدوري / جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد
م. عامر علي حمد / جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص :

هدفت الدراسة على تحديد اثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، وتم تطبيق الدراسة على عينة من المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق، ولذلك لزيادة الاهتمام بالقطاع المصرفي لمقوماته الطبيعية وخدماته لتحفيز الزبائن على التعامل معها لما لها دور في تنشيط عجلة الاقتصاد في البلد. وتسعى الدراسة إلى معرفة مدى استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة في تسويق الخدمات المصرفية لتعزيز ميزتها التنافسية، ويستند البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات والمعلومات بواسطة الاستبانة التي تم على (١٤٩) من المدراء في الإدارة العليا والوسطى في المصارف المبحوثة المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة واثربين استراتيجيات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية الخاصة عينة الدراسة، وتقتصر الدراسة الى ضرورة الاستفادة من الموجودات المعرفية واستراتيجيات إدارة المعرفة في التوسع لتسويق الخدمة المصرفية لكونها من الوسائل الرئيسية في تعزيز الميزة التنافسية لها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المعرفة ، الميزة التنافسية، المصارف التجارية الخاصة.

The impact of knowledge management strategies in enhancing competitive advantage (A field study in the private commercial banking sector in Iraq)

Abstract :

The study aimed at determining the impact of knowledge management strategies in enhancing the competitive advantage. The study was applied to a sample of private commercial banks operating in Iraq and therefore to increase interest in the banking sector for its natural components and services to motivate customers to deal with them. The study seeks to know the extent to which knowledge management strategies are used in the marketing of banking services to enhance their competitive advantage. The research is based on the descriptive and analytical approach. The data and information were collected by means of the analysis of 149 managers in the senior and middle management of the investigated banks. There is a relationship between knowledge management strategies in enhancing the competitive advantage of private commercial banks sample study, the study suggests the need to take advantage of knowledge assets and knowledge management strategies to expand the marketing of banking services being The main means of enhancing its competitive advantage.

Keywords: knowledge management strategies, competitive advantage, private commercial banks.

المقدمة :

ان القطاع المصرفي التجاري في العراق من القطاعات الرئيسية والاساسية والتي لها دور بارز في النهوض بواقع الاقتصاد العراقي لدوره في خدمة جميع المؤسسات المتواجدة في مختلف القطاعات والانشطة الاقتصادية والتجارية وان المعرفة من اهم مقومات النهوض والرقي في هذا القطاع ، اذ ان نجاح المؤسسات المصرفية يعتمد على بدرجة متزايدة على استغلالها الكفاء للمعرفة والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها ، اذ ان المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد والاشياء اصبحت تسعى بجدية عالية الى تحقيق قيمة مضافة اعلى من خلال استراتيجيات ادارة المعرفة .

اضافة الى ان الدور الذي تقوم به ادارة المعرفة واستراتيجياتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي إذ يتم بموجبه اغناء العمل وتعزيز الانتاجية كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة والاهم من ذلك القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة فضلاً عن تحقيق القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة. وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين إذ تقود المعرفة المنظمة الى الابداع والتغير.

وشهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني استراتيجيات ادارة المعرفة ، وهناك منظمات كان لها سبق الريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل اولية في ادارة المعرفة ، اذ اعتبرت المعرفة واستراتيجيات ادارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية لان اهمية المعرفة تكمن في تطبيقها الى جانب الدور الداعم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاستراتيجيات ادارة المعرفة .

ومن هنا لم يعد هناك مجال للجدل من ان ادارة المعرفة تنبني على فكرة مفادها ان المنظمات ملزمة بأستغلال مآلديها من معرفة ووضع استراتيجيات لهذه المعرفة في جميع المنظمات وفي مختلف الدول لتعزيز الميزة التنافسية.

اولاً : مشكلة الدراسة:

يلعب القطاع المصرفي دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ويسعى دائماً للحصول على الميزة التنافسية ، و ان التغيرات الحاصلة في المنظمة بسبب التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل صعوبات امام المنظمات في اكتساب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق ادارة مواردها الملموسة فقط . وعليه تم الاعتماد على في صياغة مشكلة الدراسة على الوضع القائم الذي يشهده القطاع المصرفي من حاجته الى الاهتمام بادارة المعرفة واستراتيجياتها والتي لها دور كبير في بناء الميزة التنافسية، ولذلك فالميزة التنافسية يمكن ان تستخلص من المعرفة في إيجاد التميز على المنافس، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الجوهرى " تلعب استراتيجيات ادارة المعرفة دوراً هاماً في تعزيز الميزة التنافسية ، الى جانب مشكلة الدراسة التي تتجسد بصورة اكثر وضوحاً من خلال طرح التساؤلات الآتية :

١- ما مدى توفر القناعة لدى الادارة العليا في المصارف المبحوثة بأهمية استراتيجيات ادارة المعرفة و الميزة التنافسية ؟

٢- ما مدى اهتمام المصارف المبحوثة بالاستراتيجية الشخصية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية؟

٣- ما مدى اهتمام المصارف المبحوثة بالاستراتيجية الترميزية والتي تساعد في تعزيز الميزة التنافسية ؟

٤- ما هو مستوى تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في المصارف المبحوثة ؟

ثانياً-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تربط بين استراتيجيات إدارة المعرفة في القطاع المصرفي وتحقيق الميزة التنافسية ، وان هذه المتغيرات هي من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر ، ويمكن اجمال أهمية الدراسة على النحو الآتي :

أهمية القطاع المصرفي التجاري الخاص العراقي وأهمية الدراسة له : تبرز أهمية هذه الدراسة من انها ركزت على القطاع المصرفي التجاري العراقي كونه المحرك الاساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المساهمات المقدمة من قبل هذا القطاع في تحقيق النمو والازدهار ومداد القطاعات الاخرى بالتمويل اللازم لممارسة نشاطاتها وتقديم الخدمات المصرفية على افضل وجه ويمكن تحديد أهميتها للقطاع المصرفي من خلال الآتي :

يساهم القطاع المصرفي بدور رئيسي في التنمية الاقتصادية و لذلك جائت هذه الدراسة لتخدم القطاع المصرفي التجاري الخاص في العراق على النحو التالي :

أ- التركيز المتواصل على استراتيجيات إدارة المعرفة والاهتمام الكبير بها واستغلال تكنولوجيا معلومات لمواجهة التحديات المتلاحقة و توفير الوقت والجهد، وتحسين جودة الخدمات المصرفية ، وتحسين صورة المصرف، وزيادة العملاء، وإزالة العوائق الجغرافية.

ب- تسليط الضوء على أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في مواجهة التحديات المستجدة والغير مسبوقة حاضراً ، التي يواجهها القطاع المصرفي التجاري الخاص في العراق .

ج- تسعى الدراسة الى قياس وفحص الواقع الحالي لاستراتيجيات إدارة المعرفة في القطاع المصرفي التجاري الخاص في العراقي وكيف يمكن تطويرها لتحقيق اهداف النمو والتطور والمنافسة للمصارف.

د- تعد هذه الدراسة بمثابة دعوة إلى التحسين التطوير المستمر للقطاع المصرفي ، و التفاعلية مع المستجدات، وعدم الانتظار لتُعرف على نتائج أداء الآخرين وتقليدها ، و إنما السعي إلى الريادة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا ، و التّعرف على كل ما هو جديد فيها، لتحقيق الأسبقية التنافسية و البقاء و النمو و الاستمرارية في تسير أعمالها.

ثالثاً : أهداف الدراسة:

تعد الدراسة محاولة نظرية وتشخيصية للتعرف استراتيجيات إدارة المعرفة في القطاع المصرفي التجاري الخاص في العراق واثرها في تعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال سعيها لبلوغ الأهداف الآتية:

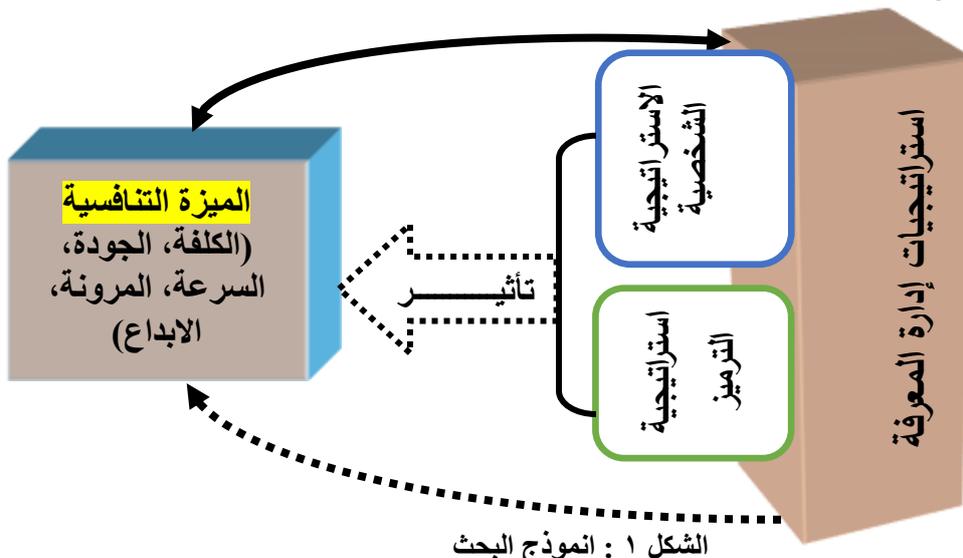
١- إبراز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة لما تمثله من موجود إستراتيجي يمكن المصارف التفوق على منافسيها.

٢- تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المصارف عينة الدراسة.

٣- تشخيص الميزة التنافسية في المصارف عينة الدراسة .

٤- تحديد مستوي وطبيعة العلاقة والاثر بين استراتيجيات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المصارف عينة الدراسة .

رابعاً: نموذج الدراسة:



الشكل ١ : نموذج البحث

المصدر: من اعداد الباحثين علاقة الارتباط (↔) علاقة التأثير (←...)

خامساً: فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة المعرفة والميزة التنافسية على المستوى الكلي. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الترميز والميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، الابداع).
- (٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الشخصية والميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، الابداع).

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في الميزة التنافسية على المستوى الكلي، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (١) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الترميز في الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، الابداع).
- (٢) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشخصية في الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، الابداع).

سادساً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتعلق بالجانب النظري من خلال الاستعانة ببعض المصادر والكتب والمجلات العلمية العربية والاجنبية والمواقع الالكترونية اضافة الى الاطاريح العلمية ذات العلاقة باستراتيجيات ادارة المعرفة و الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ، وتم جمع البيانات من افراد عينة الدراسة العاملون في مستوى الادارة العليا والوسطي في القطاع المصرفي العراقي واجاباتهم على اسئلة الاستبيان ، والمقابلات الشخصية التي تعد من الاساليب الفاعلة في الحصول على البيانات بشكل مباشر من افراد العينة اضافة الى استمارة استبيان والتي تم تصميمها بالاستناد الى الادبيات السابقة عرضها على مجموعة من الخبراء لجمع البيانات من المصارف المبحوثة .

سابعاً : حدود الدراسة

وقد تمثلت حدود الدراسة بالآتي :

- ١- الحدود المكانية : القطاع المصرفي التجاري الخاص في العراق .
- ٢- الحدود الزمنية : تغطي الدراسة الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٦ .
- ١- الحدود البشرية : القيادات العاملين في القطاع المصرفي التجاري الخاص العراقي .

المبحث الأول / استراتيجيات إدارة المعرفة

ان استراتيجيات إدارة المعرفة تختلف من منظمة لأخرى تبعاً لاختلاف طبيعة كل منها والمدخل الذي تتبناه . ومن الضروري أن تتبنى الإستراتيجية على أساس المشاركة بالمعلومات والمعرفة، وتوفير المزيد من أساليب الاتصال السهلة والسريعة، ودعم سياسات المشاركة والمرونة بتبني الممارسات الإبداعية، وتكامل النظام الرسمي واللا رسمي في المنظمة .

اولاً: مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة

الاستراتيجية هي الرؤية الطويلة الامد لما ستصبح عليه المنظمة في المستقبل وهي الاكثر وعياً بالمقدرات الجوهرية داخل المنظمة وبالمنافسة في السوق ، وتنطبق هذه التعريفات على المنظمات ولاسيما المنظمات القائمة على المعرفة لان الاستراتيجية هي عمل معرفي وان القدرة على البقاء في بيئة تنافسية ومتغيرة تستوجب التميز في المعرفة أي القدرة على الاتيان بالجديد من الرؤى والاساليب والخدمات والعمليات (Mentzberg, et al,2003:5). وجميع المنظمات تبدأ بتنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، بعد ان تقوم بتحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الاحتياجات والأهداف الأساسية الخاصة بها(بوزناق، ٢٠١٣: ٩٧). كما أن منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتبر المعرفة من الموارد الأساسية والأصول الرئيسية من أصول وموجودات المنظمات ، بحيث تعتمد على المعرفة بشكل أساسي في تحقيق ميزتها التنافسية ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه المنظمات لا بد من أن تتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطاب المعرفة والحصول عليها من المصادر الخارجية ، أو في تقاسم وتشارك المعرفة أو في توظيفها وتطبيقها بما يقلص فجوة المعرفة في المنظمة (نجم، ٢٠٠٥: ١٦٢) . وأن إستراتيجية إدارة المعرفة بشكل مبسط هي عبارة عن خطة تصف الكيفية التي ستدير بها معرفتك بشكل أفضل وذلك لصالح شركتك وزبائنها ومورديها. وترتبط استراتيجية إدارة المعرفة الجيدة ارتباطاً وثيقاً وتتماشى مع الأهداف والإستراتيجية الشاملة للمنظمات ويتوجب تكييفها لتلائم ليس ميدانك من النشاط (المتعاقدين الرئيسيين ، القائمين بعملية المسح ، المصنع المتخصص) ولكن أيضاً ثقافة وأسلوب فعالية وعمل المنظمة (Bogner & Bansa,2007:230). وفي النهاية يمكن القول ان استراتيجيات إدارة المعرفة هي عملية الحصول على الموارد المعرفية الداخلية من خلال ما يمتلكه الافراد في داخل المنظمة من معرفة والموارد المعرفية الخارجية التي تسعى المنظمة لاكتسابها من البيئة الخارجية وبتوجيه من قيادة المنظمة لتعزيز المعرفة واكتسابها وتوليدها و تخزينها وتقاسمها لاستثمارها كمدخل اساسياً للميزة التنافسية.

ثانياً: أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة

تساعد استراتيجيات إدارة المعرفة على توفير اطار عمل يساعد المنظمات على إدارة المبادرات الجديدة التي تستهدف تلبية الموجودات غير الملموسة للمنظمة ، اضافة الى ذلك فإن الاستراتيجيات تحدد العمليات والتقنيات والتقنية المطلوبة لتدقيق المعرفة بفاعلية ، لذا فإن استراتيجيات إدارة المعرفة لن تدار بموازاة إدارة استراتيجيات العمل ولكن يجب أن تكون جزءاً مكماً من استراتيجيات العمل (Squier & Snyman,2004:43) . كما انها تساعد على استخدام كافة الوسائل بطريقة مناسبة لتحقيق الكفاءة في موضوع التفاعل بالمعرفة (القطامي، ٢٠١٦: ٤٤). ويمكن تلخيص أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بالآتي :

ب- بأن المعرفة (باعتبارها مصدرا استراتيجي) تتمتع بدور مهم تلعبه في وضع إستراتيجيات الفوز حيث أن القوة المعرفة الحقيقية تكمن في قدرتها على التأثير بإيجابية وبإمكانية على إستراتيجية العمل مما يجعل التنافس فيما بين إستراتيجية العمل إستراتيجية إدارة المعرفة أمراً ضرورياً .

ج- المعرفة هي المورد الأكثر إستراتيجية في المنظمة ، فعندها يتوجب أن تعكس إستراتيجية عمل المنظمة دور المعرفة في مساعدة المنظمة على التنافس .

د- تبني إستراتيجيات إدارة المعرفة يساعد على تسهيل استعمال الموجودات المعرفية واكتساب وتقاسم المعرفة الضمنية لدى العاملين في المنظمة والمتعاملين معها و ترميزها للحفاظ عليها (Zack,2001:133) .

ثالثاً: خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة

أ- تعبر إستراتيجية المعرفة عن استعداد المنظمة وجاهزيتها واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول الغير ملموسة وبصورة خاصة الرأس مال الفكري.

ب- يتوجب على إستراتيجية المعرفة أن تعكس إستراتيجيات المنظمة التنافسية من خلال تركيزها على الزبائن وشركاء الأعمال.

ج- تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة عالية لرأس المال الفكري الموجود في المنظمة لذلك يمكن استخدام الإستراتيجية المعرفية كأداة لقياس العائد وذلك من خلال تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.

د- تساهم إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمات في هيكل الصناعة من خلال تقييمها لتأثير المنظمة على العمليات والريادة في إنتاج المعرفة والابتكار التكنولوجي والتكنولوجيا الجديدة (زلماط ، ٢٠١٠ : ٥٣).

رابعاً: صياغة إستراتيجيات إدارة المعرفة

يتم صياغة الإستراتيجية من خلال وضع مجموعة من التساؤلات التي تعبر عن جميع أنشطة واهداف المنظمة المستقبلية ، حيث ان هذه الأسئلة تشكل بدايات الإستراتيجيات المعرفية وهذه التساؤلات هي :

- ما هو الهدف الأساسي الذي ترغب في تحقيقه من إدارة المعرفة ؟
- ما هي المعايير والاسس لاتي تساعد على الابتكار في مجال إدارة المعرفة ؟
- ما هي البرامج التي نحتاج اليها ؟
- ما هي الأجهزة والمعدات وشبكات الاتصالات التي تحتاجها المنظمة لدعم الجانب المعرفي؟
- هل يمتلك الافراد العاملين في المنظمة المهارات الكافية ؟
- على ماذا تعتمد المنظمة بشكل اكبر على المعرفة (الضمنية ام الظاهرة) ؟
- هل تم تحديد الفجوة المعرفية في المنظمة قياساً بالمنظمات الأخرى ؟
- هل توجد خطط في المنظمة لأنشاء وتكوين معارف جديدة (عيلة ، ٢٠١٣ : ٢٨) ؟

خامساً: خطوات بناء وتطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة

لصياغة واعداد استراتيجية للمعرفة متناسبة وقابلة للتطبيق يجب اتباع الخطوات التالية (رفاعي، ٢٠٠٩: ٢٥):

أ- **تحليل الوضع القائم** : باعتماد نظرية SWOT حيث تم تحليل الوضع الحالي داخل المنظمة وبيان نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات في البيئة للاستفادة من هذا التحليل عند صياغة الأهداف في الإستراتيجية للمعرفة .

ب- **تحليل الفجوات** : هنا يتم حصر الموجودات و المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة وبيان مدى تحققها والفجوات إن وجدت اثناء التحليل وبالتالي بناء الأولويات وخطط العمل اللازمة لتوفيرها ومن الجدير بالذكر أن تحليل الفجوات يتناول المحاور الأربع التي يركز عليها العمل في إدارة المعرفة وتبين نقصا واضحا في عمليات التخطيط وكذلك عملية التقييم والمتابعة ، ايضا تبين وجود فجوات واضحة في إعداد خرائط المعرفة الضمنية والظاهرة لان تحليل الفجوات منطلقا رئيسيا في تحديد الأهداف وبناء خطط العمل .

ج- **تحديد المخاطر** : بعد ان تم تحديد المخاطر المتعلقة بالمحتوى المعرفي ونظم المعرفة ومن ثم تقييمها من حيث إمكانية الحدوث والاثار المترتب عليها وترتيبها وفق الأولويات للوصول إلى إيجاد خطة لإدارة المخاطر المتعلقة بالمعرفة وكيفية مواجهتها والتعامل معها اذ تتناول هذه الخطة المخاطر المتعلقة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتمت دراسة السبل والإجراءات الكفيلة بالحد منها وخاصة ما يتعلق بالمعرفة الضمنية والتي تواجه خطر الفقدان باستمرار وذلك بسبب ترك العامل المنظمة او الوطن سواء بالاستقالة أو التقاعد أو بسبب عزوف صاحب الخبرة عن نقلها والمشاركة بها، وتم اقتراح عدد من الوسائل والأساليب المناسبة لمواجهة هذا الخطر وتضمينها ضمن الإستراتيجية .

د- **المراجعة والتقييم** : وتعتبر هذه النقطة ركيزة أساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام إلا انه فيما يختص بإدارة المعرفة تعتبر أكثر أهمية وأكثر إشكالية ذلك انه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام وعليه فقد تم دراسة هذا الأمر بصورة علمية ودراسة التجارب العالمية في هذا المجال للوصول إلى بناء قاعدة لتقييم اثر المعرفة على تحقيق النتائج ودراسة قياس تحقيق الأهداف وعليه تم اقتراح آلية للمراجعة و اقتراح معايير التقييم المناسبة و لآزال البحث جارياً نحو استخدام الطريقة الأنسب للتقييم و تحديد مؤشرات الأداء .

سادساً: أنواع الاستراتيجيات المعرفية

لقد اصبح معروفا في ادبيات ادارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية الذي قدمها نوناكا في دراسته " الشركات الخلاقة للمعرفة " عام ١٩٩١ ، وان الشركات توظف هذين النوعين من خلال التنبؤ لاستراتيجيتين متميزتين هما استراتيجية الترميز (**Codification Strategy**) والاستراتيجية الشخصية (**Personalization Strategy**) (نجم، ٢٠٠٨: ١٦٥). وتتفق الدراسة مع هذه التوجه الذي تبناه مجموعة من الباحثين في دراسات عديدة منهم (Hansen et al, 1999) و (Nonaka,1991) و (الكبيسي ، ٢٠٠٥) و (نجم، ٢٠٠٥) و (نايف ، ٢٠٠٧) و (Martina etal , 2007) و (الشيخلي ، ٢٠٠٩) من ان الاستراتيجيات للمعرفة تندرج ضمن هذين النوعين المذكورين أعلاه ، لذا سوف نتبناها الدراسة الحالية وسيتم عرض هذه الأنواع من الاستراتيجيات على النحو الآتي :

١- **استراتيجية الترميز (Codification Strategy)** : اذ تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها رسمية ومعرفة قياسية ، وقابلة للتحديد و للوصف والقياس والنقل والتقسام كما يمكن تحويلها بسهولة الى قواعد بيانات ومعلومات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في اعمال المؤسسة المختلفة (المومني، ٢٠٠٥: ١٩). أي انها تعتمد على اختيار المعرفة وتأمينها

وخرنها في قواعد البيانات للوصول إليها من قبل الآخرين واستخدامها وتكون المعرفة مستقلة عن الشخص الذي خلقها أولاً (Robbins & Coulter, 2005: 217). وفي هذه الاستراتيجية يتم تصميم قواعد البيانات، وإدارة الوثائق، وإدارة سير العمل والتي تعتبر جزءاً من هذه الاستراتيجية وتعد من الاستراتيجيات الناجحة للمنظمات التي تتطلب استراتيجيات الأعمال من خلال إعادة استخدام المعرفة الموجودة (Hansen et al, 1999: 106). وتسمى أيضاً هذه الاستراتيجية بمستودع المعرفة (Knowledge Repository) وهي تعمل على جمع المعرفة بأنواعها الداخلية والخارجية في نظام توثيق متاح للعاملين في عملية تبادل المعرفة بواسطة:

- أ- من الفرد الى نظام التوثيق.
 - ب- من نظام التوثيق الى الفرد (White, 1997: 18).
- وتهدف استراتيجية الترميز إلى جمع المعرفة، وتخزينها في قواعد البيانات، وتوفير المعرفة بشكل أسرع وأكثر دقة. مثل إعادة استخدام المعرفة والحلول الصريحة والتي بدورها توفر الوقت والمال (Martina et al, 2007:3).

٢- الاستراتيجية الشخصية : (Personalization Strategy) يركز هذا النوع من الاستراتيجيات على المعرفة الضمنية وهي المعرفة التي تكون غير القابلة للترميز القياسي ، وايضاً تكون غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه من خلال الحوار وتبادل الخبرات ، وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب ، وانما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الاستراتيجية تناسب المنظمات كثيفة المعرفة كالمنظمات الاستشارية (Argote & Ingram, 2000: 19). وهي ايضاً تقوم بربط المعرفة بالشخص الذي يقوم بتطويرها وفق مدخل (شخص إلى شخص)، إذ إنها لا تلغي دور الحاسوب والتكنولوجيا بل تعدها أداة مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها فقط (الشيخلي، ٢٠٠٩: ٦٦).

ويتم التركيز على توظيف الاستراتيجيات (الشخصية والترميز) في دعم فرق العمل ووسائل اتصالها في مختلف الظروف لكي تحقق أهدافها في إدارة التعلم عبر دعم وتطوير التعلم المفتوح والذهنية المتفتحة لتقبل المعرفة الجديدة (O, Sullivan, 2007: 107). وان ذلك التوافق لتطبيقات إدارة المعرفة مع إستراتيجياتها (الشخصية والترميز) ومن المنظورين البشري والنظامي الذي يهدف إلى معالجة المشاكل من خلال صنع القرار باستخدام المعرفة المناسبة وتتميزها لتكون أدلة عمل والجدول (١) يحدد التوافق بين تطبيقات إدارة المعرفة واستراتيجياتها الشخصية والترميز (Cerdan et al, 2007:69).

الجدول (١): توافق تطبيقات إدارة المعرفة واستراتيجياتها

إستراتيجية الترميز	إستراتيجية الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> ● انظمة دعم القرار ● فرق العمل الافتراضية ● مستودعات الوثائق ● خرائط المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> ● مبادرات لنقل المعرفة التلقائية ● ممارسات فرق العمل والجماعات ● المؤتمرات الفيديوية المرئية ● الأوراق الصفراء وطرق المناقشة

Source: Cerdan, Angle. et al, , " Knowledge Management Strategy Diagnosis from KM Instruments Use ", Journal of Knowledge Management, Vol (11), No (2) , (2007) p69. وعند محاولة المنظمات اختيار احد هاتين الاستراتيجيتين فان مطوري هذا التصنيف يقترحون بان تقوم المنظمات باثارة ثلاثة أسئلة ودراستها وهي (باقر، ٢٠٠٥: ٢) :

- ١- هل تقدم المنظمة منتجات نمطية ام منتجات حسب الايحاء ؟
- ٢- هل لدى المنظمة منتج في مرحلة النضوج او منتج ابداعي ؟

٣- على ماذا يعتمد العاملون في المنظمة لحل المشاكل، المعرفة الضمنية أم المعرفة الصريحة؟
والجدول (٢) التالي يعطي الإجابات على هذه التساؤلات ويعطي الاستراتيجية المناسبة لها.

الجدول (٢): مصفوفة استراتيجيات إدارة المعرفة

نوع الاستراتيجية		المتغير الرئيسي
استراتيجية الشخصنة	استراتيجية الترميز	نوع المنتج
منتج حسب طلب الزبون (الايضاء)	منتج نمطي	دورة حياة المنتج
منتج ابداعي متجدد يستند على الاتصال الفردي / الشخصي	منتج مكتمل النضوج يستند على إعادة استخدام المعرفة	المعرفة التي يعتمدها العاملون
المعرفة الضمنية ، وترتبط بالفرد المطور لها والتفاسم بها يتم عبر الاتصال المباشر بين فرد واخر .	المعرفة الظاهرة ، المرزمة والمخزونة في قاعدة بيانات المعرفة والتي باستطاعة أي فرد في المنظمة استرجاعها بسهولة .	

المصدر : عبدالكريم محسن باقر ، و رامي حكمت الحديثي ، " مبادلات اختيار استراتيجية إدارة المعرفة " ، المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، (٢٠٠٥) ، ص ٢ .

المبحث الثاني / الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

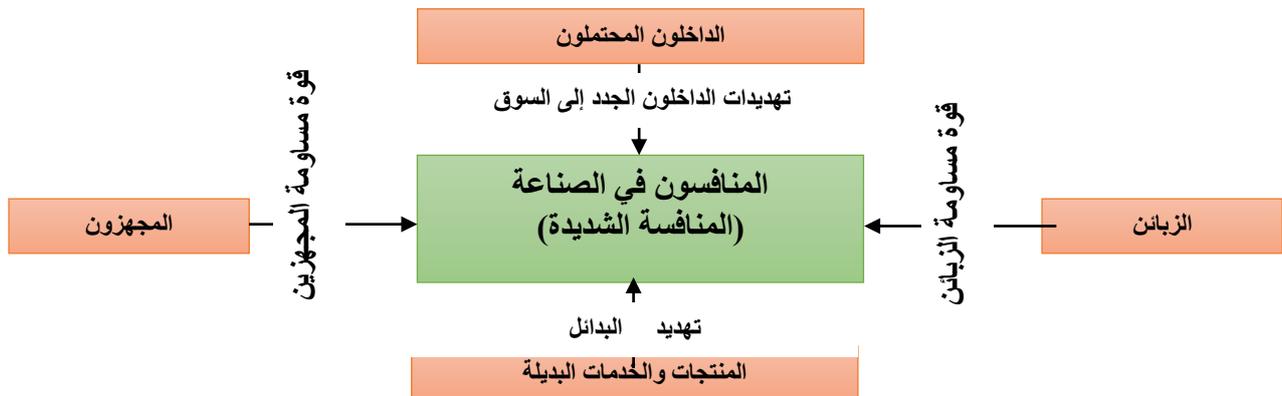
تعيش المنظمات في بيئة ديناميكية سريعة التغير والحركية فهي أشبه بساحة حرب إذ تزداد المنافسة بين المنظمات وتأخذ ابعاداً مختلفة بين منظمة واخرى ومنتوج وآخر، ولم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة وإنما نتيجة التحول في مفهوم الميزة النسبية نتيجة التحولات التي شهدتها العالم ولا تزال على جميع الأصعدة ، إذ كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسارة التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمنظمات والحكومات على حد سواء ، وفي مطلع الثمانينات من القرن المنصرم ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية واصبح التحدي الكبير الذي يواجه المنظمات ورجال الإدارة والاقتصاد هو كيفية تحويل الميزة النسبية الى ميزة تنافسي ، وان الميزة التنافسية مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والابداع واطافة الجديد للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل (الزريقات وأنور، ٢٠١٢: ٩) . ولكي تستطيع المنظمات من البقاء لابد من ان تتكيف لواقع المنافسة المحددة ولقد اثبتت الابحاث في مجال الادارة الاستراتيجية ، ان المنظمات تحصل على الميزة التنافسية من خلال تطوير الاستراتيجيات التي تستثمر وتستكشف مكامن القوة الداخلية ومواجهة التهديدات الخارجية وتتجنب الضعف الداخلي (النجار ومحسن ، ٢٠٠٤: ٦١). تبحث جميع المنظمات مهما كان حجمها او نشاطها عن مكانة تنافسية من اجل الحصول على ميزة تنافسية والاستحواذ على اكبر عدد من الزبائن او اكبر حصة سوقية وادامة تفوقها أطول فقرة ممكنة، حيث ان الميز التنافسية تمثل مشروعاً تطمح له جميع المنظمات وهي في الأصل فعل كان موجوداً منذ ان نشأت المنظمات (حسوني، ٢٠٠٨: ١٠٤). وقد تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية وأهميتها في جميع منظمات الأعمال لمواجهة سرعة التغيرات ولمواكبة المستجدات المتسارعة في هذا العالم، فلكي تكون المنظمة ناجحة في المدى البعيد يجب عليها أن تمتلك بعض المزايا نسبة إلى منافسيها (Magutu & Kaptoge, 2010: 135). نتيجة لهذه التغيرات والتطورات جعل المنظمات تتجه نحو الاندفاع الى تكثيف جهودها لتحقيق مزايا تنافسية من خلال تخفيض تكاليفها وتحسين جودة الخدمات التي تقوم بتقديمها وبشكل اكثر سرعة ، ولكي تحصل المنظمات على هذه الميزات التنافسية فان عليها ان تتبنى استراتيجيات جديدة تلائم مع والبيئة التنافسية الجديدة (العوادي، ٢٠١٤: ٥٨). وأن سباق الميزة التنافسية بالنسبة للتسويق هو عملية جمع البيانات والمعلومات إذ توجد أربعة طرق شائعة يتم استخدامها في أنظمة المعرفة التي تتبعها المنظمات في السوق لمواكبة التطورات اليومية : سجلات داخلية متعلقة بأداء السوق من حيث المبيعات وكفاءة برامج التسويق وفعاليتها ، وقواعد بيانات والتسويق ، وأنظمة الاستخبارات التنافسية، وأنظمة تنظيم الاتصال

بالزبون . إن الاستخدام الفعال لهذه النظم من المرجح أن ينتج سعادة أكثر، وحجم أعلى، وزبائن أكثر ولاء (John et al, 2008: 156) . ولم تعد النظرة إلى الميزة التنافسية مجرد شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، بل هي هدف الإستراتيجية ومتغير ثابت ، وإن الأداء المتفوق هو عامل مرتبط بالميزة التنافسية، وتحقيقها سيفضي إلى أداء متميز (ادريس والغالبي، ٢٠١١ : ١٨٠). ولقد وردت تعاريف عديدة للميزة التنافسية من قبل الباحثين فلقد عرفت بانها الفائدة الطويلة الأمد لانجاز بعض الميزات الفريدة لخلق الإستراتيجية ليس في آن واحد ، بل الانجاز الأطول مدة من المنافسين الحاليين والمرقبين ، مع عدم إمكانية نسخ او تمثيل هذه الفوائد الإستراتيجية (Catherine, 2008: 81). وتعرف الميزة التنافسية أيضاً بأنها قدرة المنظمة على تفوقها على المنافسين في واحدة أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (الكلفة ، الجودة ، الوقت ، الابتكار) وانها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة لإكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد حدوث إبداع بمفهومه الواسع (Danvila, 2009: 163).

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال تمكنها في مساعدة المنظمات و الوحدات الاقتصادية من المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية في ظل اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات ، وذلك من خلال تقديم منتجات او اداء خدمات تحقق وتلبي حاجات ورغبات الزبائن اذ ينبغي ان تختار منتجات او خدمات ملائمة لاستخدامات الزبائن وتلنقي مع توقعاتهم ومن ثم ستمكن الوحدة الاقتصادية من المحافظة على زبائنها وضمان ولائهم (Dess et al , 2007: 114) . والميزة التنافسية تقود المنظمة الى تحقيق قيمة للزبون وان فقدانها يعتبر مميتاً للمنظمات في السوق (عباس ، ٢٠١٦ : ١٠٥). كما تم وضع أنموذجا من قبل (بورتر) لقوى المنافسة الخمسة بين فيه كيف يمكن أن تؤثر هذه القوى على تخفيض ربحية المنظمات ، فضلاً عن استعمال القوى الخمسة كأدوات تحليلية لاختبار البيئة التنافسية، ولهذا توصف تلك البيئة بمصطلح (قوى المنافسة الأساسية الخمسة) وهي كالآتي:-

- أ- تهديد المنافسون الداخلون الجدد إلى السوق.
 - ب- تهديد المنتجات البديلة أو الخدمات البديلة .
 - ج- قوة مساومة المشترين (الزبائن) على مخرجات المنظمة او الوحدة الاقتصادية.
 - د- المنافسون الحاليون والمحتلمون في الصناعة (المنافسة الشديدة) .
 - هـ- قوة مساومة الموردين و المجهزين على مدخلات المنظمة (Porter, 2004: 69).
- و الشكل (٢) يوضح انموذج قوى المنافسة



الشكل (٢): أنموذج قوى المنافسة لـ (Porter)

Source : Porter, Michael E, " competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance " , Quick MBA.Com, (2004) , p69.

ثالثاً: ابعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة ابعاد تستطيع من خلالها التناسق بينها مما يولد قيمه مضافة للمنظمة تحقق من خلالها تلك الميزة ، ولغرض تحقيق المنظمة النجاح في البيئة التنافسية يجب عليها ان تركز بشكل أساسي على مجموعة الأسبقيات التي سيتم التنافس عليها مع المنافسين في البيئة وذلك بالتطابق مع حاجات رغبات الزبائن فاعلم المنظمات قد تركز على بعد الكلفة المنخفضة بينما الأخرى تركز على أساس السرعة في التسليم والأخرى على المرونة او التركيز على أكثر من بعد لغرض التفوق في ذلك القطاع المستهدف ، وتباينت آراء الباحثون في تحديد ابعاد الميزة التنافسية فمنهم من حددها بأربعة متغيرات ، ومنهم من حددها بخمسة، وآخرون حددها بستة أو أكثر، إلا ان أغلبهم إتفقوا على خمسة متغيرات هي (الكلفة ، السرعة ، الجودة ، المرونة ، الإبداع)

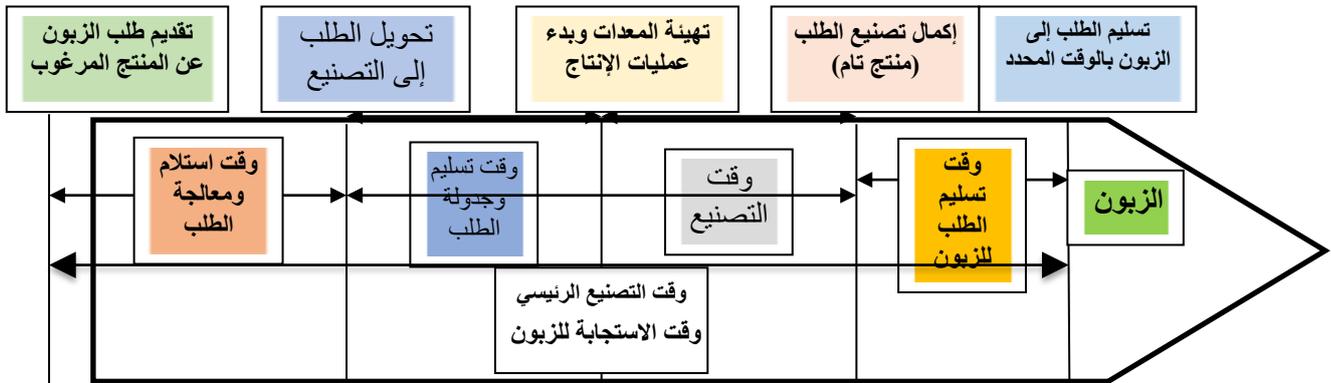
١- **الكلفة** : يعرف بعد الكلفة بأنها عرض المنتجات بأقل الأسعار نسبة إلى أسعار المنافسين (Reid,2004: 35) . وفي كل صناعة هناك قطاع في السوق يقوم بالشراء على أساس الكلفة المنخفضة ، لذلك فإن المنافسة في هذا القطاع شديدة ومن المحتمل أن يكون مُنتج واحد بكلفة منخفضة يمكنه من تأسيس أسعار البيع في السوق (Jacobs & Chase,2008:11) وأن الكلفة المنخفضة هي ميزه تنافسيه من خلال قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بقدرة المنافسين ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية او استبعاد التلفيات والكفاءة والرقابة الممكنة على التكاليف (طالب، ٢٠١٠: ٤٧)، و ان التنافس على أساس الكلفة يعني عرض المنتجات بسعر منخفض قياساً بأسعار المنتجات المنافسة ولتطوير هذه الأسبقية التنافسية فإن على وظيفة العمليات في المنظمة التركيز بصورة أساسية على تخفيض تكاليف انشطتها ، والمنظمات التي تتنافس استنادا الى الكلفة ينبغي أن تدرس أنشطة عملياتها بعناية وأن تزيل كل التلفيات والضياعات التي قد تحصل ، وان تستثمر في التكنولوجيا لكي تزيد من الإنتاجية (Reid & Sandra, 2010:35).

٢- **الجودة** : تعرف الجودة على انها تحقيق التفوق على توقعات الزبائن ، وانها هي عبارة عن بعد للخدمة او للسلعة والذي يحدد عن طريق الزبائن الخارجيين والداخليين وبهذا فان الجودة هي اشياء مختلفة لأشخاص مختلفين والتي تعتمد على من ينظر للشيء بانه ذو جودة اما من خلال استعماله او من خلال المواصفات المحددة له (Christian et al , 2008: 115). وتتبع اهمية الجودة من الاتي (نعمة، ٢٠٠٦: ٢٧):

- أ- **سمعة الوحدة الاقتصادية**: يمكن ان تعتمد المنظمة على سمعتها في الجودة فيما اذا كانت جيدة ام سيئة .
- ب- **المضامين العالمية** : لكي تتنافس المنظمة عالميا ينبغي ان تحقق المنتجات الجودة والتصميم العالمي وكذلك الاسعار .
- ج- **المسئولية القانونية** : اذ يمكن ان تتحمل المنظمة ذات العيوب في منتجاتها نفقات قانونية وخسائر كبيره اضافة الى الدعاية السيئة.
- د- **رفع معنويات العاملين**: مما يؤدي الى زيادة الانتاجية.
- هـ- **تحسين اداء العمليات** من خلال تخفيض مستوى المخزون والضياعات والكلف المختلفة للعملية الانتاجية .
- و- **حماية المنظمة** من المنافسين الذين يقدمون منتجاتهم بأسعار منخفضة .

٣- **السرعة** : عندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي ويشير وإن مضامين هذا البعد مرتبط بثلاثة اتجاهات وهي التسليم السريع الذي يشير الى الوقت المستغرق بين استلام طلبيه الزبون وتلبيتها والتسليم في الوقت المحدد وسرعة التطوير الذي يشير الى سرعة تقديم المنتج

وتتمثل بالوقت المستغرق بين نشوء فكر التصميم الى الإنتاج النهائي (Carpenter& Sanders, 2007: 19). والشكل (٣) يبين السرعة في الاستجابة لطلبات الزبون .



Source: Horngren., Chorles, T., & Dater, srikant, M. & Rajan V madhav, "cost Accounting; A managerial Emphasis", 14th, ed., Pearson, Prentice Hall, (2012) , p703.

و أن التنافس على أساس السرعة يحقق مزايا و كما يلي:-
 أ- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنظمات المنافسة مما يعني ذلك تحقيق موقع متميز للمنتوج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.
 ب- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة الامر الذي يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة.
 ج- تؤدي السرعة إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن (Kovach et al, 2005: 9).

٤- المرونة : تعني المرونة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية، إذ تقاس المرونة بمستوى سرعة وكيفية ونتائج استجابة المنظمة للتهديدات أو الفرص البيئية إذ تهدف الى تحليل التفاعلات الحركية بين مختلف المتغيرات البيئية، فالمرونة الاستراتيجية مفهوم متعدد الأبعاد والعوامل وهو يتطلب التزود بالعديد من الأدوات والإجراءات لتأمين المستوى الكفوء من الاستعلام والتحليل والمتابعة والرقابة للمتغيرات في البيئة التنافسية ويقف عند راس تلك الأدوات الذكاء التنافسي فهو مفتاح تعديل وتكييف الاستراتيجيات والخطط والبرامج والهيكل والسياسات الكلية للأعمال(اللهيبي، ٢٠٠٩: ١٠٨). ونتيجة لما عليه الاسواق في الوقت الحالي من تنوع كبير في حاجات ورغبات الزبائن ، فقد تطلب الامر من المنظمات التكيف السريع لهذا التنوع والتغيير ، فضلا عن التكيف اي تغيير قد يحصل في البيئة المحيطة وهذا ما يعرف بالمرونة (Dilworth, 2000: 245). هنالك ثلاثة اسبقيات للمرونة وهي كما يلي (Chase et al, 2003: 35):

أ- الايضاء والزبونية : هي قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغير تصاميم المنتج (الخدمة) حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب رغبات وتوجهات الزبائن حيث ان المنظمات تدرك جيدا العواقب الوخيمة اذا لم تحدث استجابة فورية وسريعة لمتطلبات وتوقعات الزبائن .
 ب- مرونة الحجم : هي قابلية المنظمة لتسريع او ابطاء معدل الانتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيره الحاصلة في الطلب على ان تبقى تعمل بشكل اقتصادي ومربح وخاصة عند ابطاء وتخفيض معدل الانتاج بشكل كبير.

ت- التنوع: هي قابلية المنظمة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات بصورة فاعلة و كفاءة ويختلف التنوع عن الإيحاء بكونه غير موجه نحو زبون معين وتستطيع المنظمة من خلال هذه الأسبقية ان تمتلك القدره على التركيز على حاجات زبائننا من خلال تركيزها على المنتجات والخدمات المحددة مسبقا .

٥- الإبداع : ويمثل الإبداع نقطة القوة في المنظمات وهو يعمل على تساوي القدرات التنافسية ما بين المنظمات وأن التجديد هو احد الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية على المدى الطويل ، ويمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع ، ورغم أن كل عمليات الإبداع لا يتحقق لها النجاح ، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية ، لأنها تمنح المنظمة شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها ، ويسمح التفرد للمنظمة بتميز نفسها فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها (Diener& Piller,2009:209). ويعد الإبداع من أكثر مصادر الميزة التنافسية قوة ، وتعد الإبداعات النوعية صعبة التعزيز أو الزيادة وذلك بسبب ما يرافقها من تطبيقات ، وانها من انصب الطرائق لايجاد موارد جديدة تمكن المنظمات من التفوق على المنافسين (المعاضدي، ٢٠٠٦: ٢٥) . ويوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة وهو احد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة وتحقيق بيئة تنافسية في السوق ، وان الإبداع يساعد المنظمة تطوير منتجات جديدة وبذلك يصبح الإبداع مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية (طاهر واخرون، ٢٠١٥: ٨).

رابعاً: تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة في الميزة التنافسية

إذا كانت المعرفة هي الموجود الأكثر أهمية وقيمة في المنظمات القائمة على المعرفة ، فان المهمة الرئيسية لهذه المنظمات هي كيفية الحفاظ على هذه المعرفة اولاً ، وكيفية بناء استراتيجية لها من اجل خلق قيمة للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها ، وهاتين المهمتين هما جوهر استراتيجيات إدارة المعرفة . ويمكن تحديد مفهوم الميزة التنافسية بأنها قدرة و قابلية المنظمة على التميز و التفرد بخصائص مميزة وإحياء موارد وكفاءات المنظمة المتعددة المتميزة لخلق مخرجات قيمة بالإمكان الاحتفاظ بها بصورة مستمرة نسبياً من خلال تبني أنظمة واستراتيجيات معرفية مدارة بشكل دقيق . أن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال جمع الأفكار والإبداع والحلول الجديدة ، وإمكانية نقل هذه الإبداعات الفكرية إلى خدمات عاملة منتجة وحلول فعالة، من تأكيد أن المعلومات موجودة ومشاركة بين جميع العاملين في المنظمة (Rastogi,2000:45).

وأن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا عندما تتبع المنظمة طرائق وأساليب مميزة وكفاءة وأحد هذه الطرائق هي من خلال استراتيجيات إدارة المعرفة للمنظمة التي تحقق لها ميزة تنافسية ليست لمدة محدودة وإنما ميزة تنافسية مستدامة طويلة الأمد، فعلى المنظمة أن تطور نظام إدارة المعرفة لخلق المزايا التنافسية وإدامتها في بيئات العمل. فالميزة التنافسية المستدامة مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتسعى للحفاظ عليها، وتساهم في الوصول إلى معدلات أداء عالية مقارنةً بالمنافسين. إذن استراتيجيات إدارة المعرفة مع موارد المنظمة الأخرى والكفاءات الجوهرية هي مفتاح لتطوير المزايا التنافسية المستدامة والمحافظة عليها.

المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولاً: وصف عينة الدراسة ومبررات اختيارها

لغرض اجراء الدراسة التطبيقية تم اختيار مجموعة من المصارف الخاصة ، لان موضوع الدراسة يتطلب ذلك ، عليه فقد تم اختيار (مصرف بغداد ، المصرف المتحد للاستثمار ، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار ، مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار ، مصرف الموصل للاستثمار ، مصرف الاتحاد العراقي للاستثمار) وجاء سبب اختيار هذه المصارف كأساس لكونها من المصارف التي ضمننت تصنيف كاملز الخاص بالبنك المركزي العراقي وللعامين (٢٠٠٩م) و (٢٠١٠م) على التوالي، وهي من المصارف التجارية الاهلية التي تتعامل بالانتمان فضلا عن قبول الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية وينتج عن ذلك ما يسمى بخلق النقود وتمارس هذه المصارف الانشطة الاستثمارية الى جانب اعمال الصيرفة التجارية بإشراف البنك المركزي ورقابته ولان هذه المصارف تأسست وفقا لأحكام قانون الشركات النافذ عليه فهي تخضع لأحكامه في الحالات التي لم يرد بشأنها نص قانونيا من قبل البنك المركزي العراقي . وان مبررات اختيار ميدان وعينة الدراسة هي كما يلي :

- ١- التعرف في الجانب النظري لمفاهيم استراتيجيات ادارة المعرفة والميزة التنافسية في القطاع المصرفي التجاري العراقي .
- ٢- بيان العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة والميزة التنافسية .
- ٣- توضيح دور استراتيجيات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي التجاري العراقي .
- ٤- التوصية لمعالجة القصور في تبني استراتيجيات ادارة المعرفة في القطاع المصرفي التجاري العراقي والذي يمكن من خلالها تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لهذا القطاع .

ثانياً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على كافة الإدارات العاملة في المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية بفروعها المختلفة، في حين تضمنت عينة الدراسة المدراء (مدير قسم، مدير شعبة، مدير فرع، مدير عام) في تسعة فقط من تلك المصارف (بفروعها المختلفة)، وتم اختيار هذه العينة بناءً على ثلاث عوامل وهي استمرارية تحقيق الأرباح للسنوات الخمس الأخيرة والعامل الثاني حجم راس المال المستثمر، والعامل الثالث مواكبة المصارف المبحوثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن نظام المعلومات الخاص بها. وقد تم استخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات حول آراء المبحوثين في متغيرات الدراسة (استراتيجيات إدارة المعرفة، والميزة التنافسية)، حيث تم ارسال ٢٠٠ استمارة إلى المصارف عينة البحث كما هو موضح في الجدول (٣) التالي، وتم استرجاع ١٤٩ استمارة صالحة للتحليل وبنسبة ٧٤,٥%.

الجدول (٣): عدد قوائم الاستقصاء الموزعة والمستلمة من الأفراد عينة الدراسة

الإجمالي	البيان
٢٠٠	عدد القوائم الموزعة
١٤٩	عدد القوائم المستلمة الصالحة للتحليل
٧٤,٥%	نسبة القوائم الصالحة للتحليل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ثالثاً: وصف الأفراد المبحوثين

فيما يتعلق بتوزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، يوضح الجدول (٤) التوزيع الخاص بالأكاديميين ويتضح من الجدول من حيث الجنس (ذكر أو أنثى): بلغ عدد الذكور ١٢٢ من إجمالي حجم العين البالغ ١٤٩، في حين أن عدد الاناث كان فقط ٢٢، وهذا يدل على أن اغلب المناصب الإدارية ضمن المصارف عينة البحث هي من حصة الذكور. من حيث العمر: وقد

وجد ان كامل العينة هم من الإداريين الذين يتجاوز أعمارهم ٢٦ سنة، أي لا يوجد اقل من ذلك، وكان العدد الأكبر ضمن الفئة ما بين ٣٦-٤٠ سنة، حيث بلغ عددهم ٨٤، ونسبة ٥٦,٤%، وهذا يدل على ان اغلب أعمار الإداريين في المصارف هي أقل من ٤٠ سنة وأكثر من ٢٦ سنة. من حيث المؤهل العلمي: بلغ عدد المستقصى منهم الحاصلين لشهادة المعهد (٦) مفردة بنسبة ٤% من إجمالي حجم العينة (N=149)، وبلغ عدد الحاصلين على البكالوريوس (١١٦) مفردة بنسبة ٧٧,٩% من إجمالي حجم العينة، في حين بلغ عدد الحاصلين على الماجستير (٢٣) مفردة بنسبة ١٥% من إجمالي حجم العينة، كما بلغ عدد الحاصلين على درجة دكتوراه (٤) مفردة بنسبة ٢,٧% من إجمالي حجم العينة. من حيث المنصب الإداري: بلغ عدد المستقصى منهم الذين يشغلون منصب رئيس قسم (٨٤) مفردة بنسبة ٥٦,٤% وهي النسبة الأكبر ضمن العينة، في حين بلغ عدد الذين يشغلون منصب رئيس شعبة (٣٥) مفردة بنسبة ٢٣,٥%، ومدير فرع ١٧، ومدير تنفيذي (١٠) مفردات، ومدير عام (٣). من حيث عدد سنوات الخبرة: بلغ عدد المستقصى منهم الذين كانت سنوات خبرتهم من (٣-٥) سنوات (٥) مفردة بنسبة ٣,٤% من إجمالي حجم العينة، في حين بلغ عدد المستقصى منهم الذين كانت تتراوح سنوات خبرتهم من (٦-١٠) سنوات (١٠١) مفردة بنسبة ٦٧,٨%، وتمثل هذه الفئة مستوى الخبرة الأغلب لعينة الدراسة. من حيث عدد الدورات التدريبية: حيث بلغ نسبة الأفراد الذين تتجاوز عدد الدورات التي دخلها ٣ دورات ما يقارب ٩٦% مما يدل على ان اغلب الافراد المبحوثين ممن شاركوا بدورات تطويرية وتدريبية.

الجدول (٤): توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

النسبة %	العدد	الفئة
٨١,٩	١٢٢	ذكر
١٨,١	٢٧	أنثى
٠	٠	أقل من ٢٦ سنة
٣,٤	٥	٣٠-٢٦
٢٠,١	٣٠	٣٥-٣١
٥٦,٤	٨٤	٤٠-٣٦
١٢,٨	١٩	٤٥-٤١
٦,٠	٩	٥٠-٤٦
١,٣	٢	٥١ سنة فأكثر
٠	٠	إعدادية أو أقل
٤,٠	٦	معهد
٧٧,٩	١١٦	بكالوريوس
١٥,٤	٢٣	ماجستير
٢,٧	٤	دكتوراه
٥٦,٤	٨٤	رئيس قسم
٢٣,٥	٣٥	رئيس شعبة
١١,٤	١٧	مدير فرع
٦,٧	١٠	مدير تنفيذي
٢,٠	٣	مدير عام
٠	٠	أقل ٣ سنوات
٣,٤	٥	من ٥-٣ سنة
٦٧,٨	١٠١	من ١٠-٦ سنة
٢٨,٩	٤٣	١١ سنة فأكثر
٠	٠	لم يدخل أي دورة
٣,٤	٥	٢-١ دورة
٥٤,٤	٨١	٥-٣ دورة
٤٢,٣	٦٣	٦ فأكثر

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

رابعاً : اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع
 فيما يخص فرضيات العرارة فيمكن تناولها وفقاً لما يلي: الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص
 على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية
 على المستوى الكلي والجزئي وبدلالة أبعادهما. وتنبثق من هذه الفرضية الأساسية الفرضيتان
 الرئيسيتان الآتية:

(١): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الترميز والميزة التنافسية بأبعادهما (الكلفة،
 الجودة، السرعة، المرونة، الإبداع).

ولاختبار صحة أو خطأ هذا الفرض استخدم الباحثين معامل ارتباط بيرسون، ويوضح
 الجدول (٥) قيم هذه المعاملات بين استراتيجية الترميز وأبعاد الميزة التنافسية.

الجدول (٥): قيم معاملات الارتباط بين استراتيجية الترميز وأبعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الإبداع	المرونة	السرعة	الجودة	الكلفة	
**	**	**	**	**	**	استراتيجية الترميز
٠,٨٠٧	٠,٥٥٠	٠,٥٧٤	٠,٦٥٠	٠,٧١٧	٠,٦٨٢	

** : وتعني أن الارتباط دال معنوياً عند * : وتعني أن الارتباط دال معنوياً عند (٠,٠٥) (٠,٠١)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (استراتيجية الترميز) وكل
 من (الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، الإبداع) (والميزة التنافسية ككل) عند مستوى دلالة معنوية
 (٠,٠١)، ويتضح من النتائج أن الميزة التنافسية ككل هي الأعلى ارتباطاً باستراتيجية الترميز
 بمعامل ارتباط (٠,٨٠٧)، يليه الجودة بمعامل ارتباط (٠,٧١٧)، ثم يليها الكلفة بمعامل ارتباط
 (٠,٦٨٢) ويليهما السرعة بمعامل ارتباط (٠,٦٥٠)، ثم المرونة بمعامل ارتباط (٠,٥٧٤)، وأخيراً
 الإبداع بمعامل ارتباط (٠,٥٥٠).

يتضح مما سبق أنه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين استراتيجية الترميز وجميع أبعاد
 الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠١)، وقد تراوح ما بين (٠,٥٥٠-٠,٨٠٧).

وعلى هذا الأساس يقبل الفرض الفرعي (١) من الفرض الأول الذي نص على أنه توجد
 علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الترميز والميزة التنافسية بأبعادهما (الكلفة، الجودة،
 السرعة، المرونة، الإبداع).

(٢): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الشخصية والميزة التنافسية بأبعادهما (الكلفة،
 الجودة، السرعة، المرونة، الإبداع).

ولاختبار صحة أو خطأ هذا الفرض استخدم الباحثين معامل ارتباط بيرسون، ويوضح
 الجدول (٦) قيم هذه المعاملات بين استراتيجية الشخصية وأبعاد الميزة التنافسية.

الجدول (٦): قيم معاملات الارتباط بين الاستراتيجية الشخصية وأبعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الإبداع	المرونة	السرعة	الجودة	الكلفة	
**	**	**	**	**	**	استراتيجية الشخصية
٠,٨٢٢	٠,٥٧٥	٠,٦٨٦	٠,٧١٨	٠,٦٣٧	٠,٦٢٥	

** : وتعني أن الارتباط دال معنوياً عند * : وتعني أن الارتباط دال معنوياً عند (٠,٠٥) (٠,٠١)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (استراتيجية الشخصية) وكل من (الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، الإبداع) (والميزة التنافسية ككل) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠١)، ويتضح من النتائج أن بعد الميزة التنافسية ككل هو الأعلى ارتباطاً باستراتيجية الشخصية بمعامل ارتباط (٠,٨٢٢)، يليه السرعة بمعامل ارتباط (٠,٧١٨)، ثم يليها المرونة بمعامل ارتباط (٠,٦٨٦) ويليهما الجودة بمعامل ارتباط (٠,٦٣٧)، ثم الكلفة بمعامل ارتباط (٠,٦٢٥)، وأخيراً الإبداع بمعامل ارتباط (٠,٥٧٥).

يتضح مما سبق أنه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين استراتيجية الشخصية وجميع أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠١)، وقد تراوح ما بين (٠,٨٢٢-٠,٥٧٥). وعلى هذا الأساس يقبل الفرض الفرعي (٢) من الفرض الأول الذي نص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الشخصية والميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، الإبداع).

وبناء على نتائج الفرضين الفرعيين يقبل الفرض الرئيس الأول والذي ينص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي وبدلالة إحصائية. وللتأكيد على ذلك، يظهر الجدول (٧) التالي العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة ككل وأبعاد الميزة التنافسية.

الجدول (٧): قيم معاملات الارتباط بين استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الإبداع	المرونة	السرعة	الجودة	الكلفة	استراتيجية إدارة المعرفة
**	**	**	**	**	**	**
٠,٨٣٦	٠,٥٧٨	٠,٦٤٦	٠,٧٠٢	٠,٦٩٦	٠,٦٧٢	

** وتعني أن الارتباط دال معنوياً عند * : وتعني أن الارتباط دال معنوياً عند (٠,٠٥) (٠,٠١)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (استراتيجيات إدارة المعرفة) وكل من (الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، الإبداع) (والميزة التنافسية ككل) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠١)، ويتضح من النتائج أن بعد الميزة التنافسية ككل هو الأعلى ارتباطاً باستراتيجيات إدارة المعرفة بمعامل ارتباط (٠,٨٣٦)، يليه السرعة بمعامل ارتباط (٠,٧٠٢)، ثم يليها الجودة بمعامل ارتباط (٠,٦٩٦) ويليهما الكلفة بمعامل ارتباط (٠,٦٧٢)، ثم المرونة بمعامل ارتباط (٠,٦٤٦)، وأخيراً الإبداع بمعامل ارتباط (٠,٥٧٨).

خامساً: اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع

فيما يخص فرضيات التأثير فيمكن تناولها وفقاً لما يلي: الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في الميزة التنافسية. وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

(١): هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الترميز في الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، الإبداع).

أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار هذا الفرض كما هي موضحة في الجدول (٨) التالي:

الجدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استراتيجيات الترميز في الميزة التنافسية وأبعادها الخمس

استراتيجية الترميز	الدلالة	قيمة (F)	R ²	الدلالة	قيمة الحد الثابت	معامل الانحدار	الميزة التنافسية
	المعنوية			المعنوية	(T)	(β)	وابعادها
استراتيجية الترميز	٠,٠٠	١٢٧.٩٨٣	٠.٤٦٥	٠,٠٠	١١.٣١٣	٠.٦٨٢	الكلفة
	٠,٠٠	١٥٥.٣١٥	٠.٥١٤	٠,٠٠	١٢.٤٦٣	٠.٧١٧	الجودة
	٠,٠٠	١٠٧.٥١٥	٠.٤٢٢	٠,٠٠	١٠.٣٦٩	٠.٦٥٠	السرعة
	٠,٠٠	٧٢.٣١١	٠.٣٣٠	٠,٠٠	٨.٥٠٤	٠.٥٧٤	المرونة
	٠,٠٠	٦٣.٨٢٨	٠.٣٠٣	٠,٠٠	٧.٩٨٩	٠.٥٥٠	الابداع
	٠,٠٠	٢٧٤.٣٣٤	٠.٦٥١	٠,٠٠	١٦.٥٦٣	٠.٨٠٧	الميزة التنافسية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

١. ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) = (٢٧٤,٣٣٤)، (١٢٧.٩٨٣)، (١٥٥.٣١٥)، (١٠٧.٥١٥)، (٧٢.٣١١)، (٦٣.٨٢٨)، في تقدير الميزة التنافسية ككل وأبعادها الخمس (الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، الابداع) على التوالي وهي معنوية عند مستوى المعنوية (٠,٠١)، علماً أن أفضل نموذج انحدار هو عبر تقدير الميزة التنافسية ككل عبر استراتيجية الترميز.
 ٢. ثبوت معنوية معاملات أنحدار استراتيجيات الترميز والحد الثابت وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١).
 ٣. ثبوت معنوية تأثير استراتيجيات الترميز في دعم الميزة التنافسية وأبعادها الخمس عند مستوى معنوية (٠,٠١).
 ٤. بلغت قيمة معامل التحديد (R²) = (٠,٦٥١)، مما يدل على أن استراتيجيات الترميز تفسر ما نسبته ٦٥% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية ككل، في حين تفسر ما نسبته ٤٦%، ٥١%، ٤٢%، ٣٣%، ٣٠%، للكلفة، الجودة، والسرعة، والمرونة، والابداع على التوالي. لذا تقبل الفرضية الفرعية (١).
- (٢): هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات الشخصية في الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، الابداع).
- أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار هذا الفرض كما هي موضحة في الجدول (٩) التالي:

الجدول (٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استراتيجيات الشخصية في الميزة التنافسية وأبعادها الخمس

الاستراتيجية الشخصية	الدلالة	قيمة (F)	R ²	الدلالة	قيمة الحد	معامل	الميزة التنافسية
	المعنوية			المعنوية	الثابت (T)	الانحدار (β)	وابعادها
الاستراتيجية الشخصية	٠,٠٠	١٢٧.٩٨٣	٠.٤٧٥	٠,٠٠	١١.٣١٣	٠.٦٨٢	الكلفة
	٠,٠٠	١٥٥.٣١٥	٠.٥٢٤	٠,٠٠	١٢.٤٦٣	٠.٧١٧	الجودة
	٠,٠٠	١٠٧.٥١٥	٠.٤١٢	٠,٠٠	١٠.٣٦٩	٠.٦٥٠	السرعة
	٠,٠٠	٧٢.٣١١	٠.٣٤٠	٠,٠٠	٨.٥٠٤	٠.٥٧٤	المرونة
	٠,٠٠	٦٣.٨٢٨	٠.٣١٠	٠,٠٠	٧.٩٨٩	٠.٥٥٠	الابداع
	٠,٠٠	٣٠٥.٦٤٤	٠.٦٧٥	٠,٠٠	١٧.٤٨٣	٠.٨٢٢	الميزة التنافسية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- تحتاج المصارف بشكل دائم ومستمر الى استراتيجيات ادارة المعرفة عن طريق تزويد المنظمات بالمعلومات الخاصة بتحديد الزبائن الحاليين، والإدراك الأفضل لبيئة الأعمال وتقييم نشاطات المنظمة والنتائج بغية تصحيحها.
- ٢- أن من متطلبات نجاح تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة وجود الخبرة والمهارة لدى المصارف بالإضافة إلى المعرفة في التعامل مع البيانات والمعلومات التي يحصل عليها التسويقيين من بحوث السوق وبحوث المنتجات، وذلك عن طريق ترجمة آراء ومقترحات الزبائن حول الخدمات المطروحة ومحاولة تطويرها وإثاء نقل المشاعر والآراء المرتبطة بالعلامة التجارية والعمل على إعادة وتجديد العلامة مع المحافظة على المزايا المرتبطة بالزبون.
- ٣- على المصارف أن تنظر للميزة التنافسية من منظورين، الأول داخلي يستند إلى معرفتها بكيفية الاحتفاظ بمكانتها بين المنافسين، والثاني خارجي يتمثل بقوة المنافسة في السوق والتي تسمح لها بخلق خدمات وقيمة.
- ٤- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على المستوى الكلي وعلى مستوى الاستراتيجيات الفرعية.
- ٥- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على المستوى الكلي وعلى مستوى الاستراتيجيات الفرعية.

ثانياً: التوصيات

- ١- ينبغي ان تهتم المصارف المبحوثة بصياغة استراتيجية واضحة لادارة المعرفة فيها لكي تتمكن من استثمار الموجود المعرفي لديها بشكل كفوء مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية ، بحيث ينبغي ان تتكامل هذه الاستراتيجية مع استراتيجية اعمالها لتحقيق من خلالها الميزه التنافسية.
- ٢- من الضروري ان يدرك المدراء في المصارف التجارية الخاصة لاستراتيجية ادارة المعرفة الشخصية، حيث تعد مركزاً لانتاج المعرفة ويحتاج الى التركيز في بناء استراتيجية للتعلم وليس اتمته وتطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- ٣- خلق الوعي بأهمية تبني فلسفة التجديد والتطوير المستمر المتبعة في الدول المتقدمة من قبل إدارات المصارف العراقية ، وبالنظر لحدائث مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، واستحداث منظمة تأخذ على عاتقها نشر وتطوير هذا المفهوم والعمل به المصارف الأخرى .
- ٤- التركيز على رضا الزبون لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف الخاصة حيث إن إرضاء الزبون وكسب ولائه للخدمات والمصرف هو الجوهر لتحقيق الميزة التنافسية وبذلك على للمصارف الخاصة أن تعمل على الامتثال لحاجات ورغبات الزبون وهذا بدوره يساعد على قدرة المصرف على المنافسة في الأسواق والحصول على حصة سوقية .
- ٥- الاعتماد على مدخل الجودة في المصارف من خلال التعامل مع الزبائن الامر الذي يقود الى تحقيق الميزة التنافسية والعمل على تعميم هذه المفاهيم في جميع المصارف.
- ٦- الاهتمام الشديد بتحقيق التمايز في تقديم الخدمات المصرفية من خلال السرعة في الاستجابة للزبائن عند تقديم الخدمة اليهم حتى تتمكن من فرض الأسعار التي يكون الزبون مستعداً لدفعها.

٧- العمل على دعم وتعزيز عمليات الابتكار والابداع بصفة عامة وتلك التي تنميه والإستفادة منها في المصارف وجعلها ثقافة وسياسة لتحقيق الميزة التنافسية، لان العنصر البشري أحد عناصر الإنتاج لتحقيق الميزة التنافسية وانه العنصر الأساسى القادر على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المصادر

أ.المصادر العربية

- ١- الشيلخي ، مهند محمد ياسين ، " دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٩).
- ٢- حسن بوزناق ، " إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية – دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر – باتنة ، الجزائر ، (٢٠١٣).
- ٣- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات – الطبعة الأولى ، الوراق للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، (٢٠٠٥).
- ٤- يوسف القطامي ، استراتيجيات التعلم والتعليم المعرفية " ، ط ٢ ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، (٢٠١٦).
- ٥- مريم زلماط ، " دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بسوناطراك فرع STH " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، الجزائر ، (٢٠١٠).
- ٦- ممدوح عبدالعزيز رفاعي ، " إدارة المعرفة: المفاهيم، المبادئ، التطبيقات " ، دار الكتب والوثائق القومية ، مصر ، (٢٠٠٩) .
- ٧- حسان عبد مفلح المومني ، " مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس " ، (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) " ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة ، الأردن ، (٢٠٠٥).
- ٨- عبدالكريم محسن باقر ، ورامي حكمت الحديثي ، " مبادلات اختيار استراتيجية إدارة المعرفة " ، المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ، للفترة ٢٦-٢٨ ابريل ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن ، (٢٠٠٥).
- ٩- خالد خلف سالم الزريقات ، ومحمود إبراهيم أنور ، " اثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (٣٣) ، العراق ، (٢٠١٢).
- ١٠- صباح مجيد النجار ، وعبد الكريم محسن ، " إدارة الإنتاج والعمليات " . مكتبة الذاكرة ، بغداد ، العراق ، (2004).
- ١١- اثير عبدالامير حسوني ، " راس المال الفكري والميزة التنافسية : العلاقة والاثر – دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (١٠) ، العدد (١) ، العراق ، (٢٠٠٨).
- ١٢- مصطفى سعد سالم العوادي ، " إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، العراق ، (٢٠١٤).
- ١٣- وائل محمد صبحي ادريس ، و طاهر محسن الغالي ، " الادارة الاستراتيجية / المفاهيم والعمليات " ، ط١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، (٢٠١١).
- ١٤- طاهر حميد عباس ، " ابعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية – دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (١٨) ، العدد (٤) ، (٢٠١٦).
- ١٥- مهند مجيد طالب ، " أستعمال تقنيتي التكلفة المستهدفة وأدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية – بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة البطاريات " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، (٢٠١٠).

- ١٦- اميرة محمد نعمة ، " اثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال "، المؤتمر العلمي الثالث ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، الأردن ، (٢٠٠٦) .
- ١٧- ميادة حياوي اللهيبي ، " تأثير الذكاء التنافسي وادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق ، (٢٠٠٩) .
- ١٨- معن وعدالله المعاضيدي ، " اسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة نظرية تحليلية " ، مجلة بحوث مستقبلية ، كلية الحدياء الجامعة ، العدد (١٥) ، العراق ، (٢٠٠٦) .
- ١٩- عبدالرحمن طاهر ، ومحسن عروق ، والهام محمد ، " دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية – بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية " ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة واسط ، العدد (٢٠) ، العراق ، (٢٠١٥) .

ب-المصادر الأجنبية

- 20- Argote, L & Ingram, P. " knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms " , organizational Behavior & Human Decision Processes Vol. (82) No (1), (2000) .
- 21- Bogner, William C and Bansal, Pratima, " Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance " , Journal of Management Studies, Vol (44), No (1) , (2007).
- 22- Carpenter , Mason A. & Sanders , Gerard Wm. , " Strategic Management – A Dynamic Perspective " , Pearson Prentice Hall , New Jersey , (2007) .
- 23- Catherine phambnka nsimbi , " creating competitive advantage in developing countries through business clustens " , jovernal of business management vol.(2) , No. (7) , (2008).
- 24- Cerdan, Angle. etal, " Knowledge Management Strategy Diagnosis from KM Instruments Use " , Journal of Knowledge Management, Vol(.11) , No(2) , (2007) .
- 25- Chase, R. B., Nicolas, J. & Davis, M.M., "Fundamental of Operation Management", Irwin-McGraw-Hill, (2003).
- 26- Christian, Ax. , Grave, Jan & Nilsson , " The Impact Of Competition And Uncertainty On The Adoption Of Target Costing " , International Journal of Production Economic , (2008) . Vol. (115) .
- 27- Danvila , Ignacio, "Human Capital and Sustainable Competitive Advantage : An Analysis of The Relationship Between Training and Performance", Journal Of Management Vol.(1) No. (3) , (2009).
- 28- Dess, Grey G., Lumpkin, F.T.& Eisner, Alan B., " Strategic Management Grating Competitive Advantages" McGraw Hill, Irwin ,New York, NY (2007).
- 29- Diener, Kathleen. Piller, Frank., " The Market for Open Innovation Increasing the efficiency and effectiveness of the Innovation process" A market study of intermediaries facilitating the integration of external actors, Rwthachen University, (2009).
- 30- Dilworth, James, B, " Operations Management " , Providing Value in Goods And Services " , , 3rd Ed , Dryaden Press , New York N.Y, (2000).
- 31- Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. , "What's your strategy for managing knowledge?" , Harvard Business Review, Vol (77), No (2) , March-April, (1999) .
- 32- Jacobs , F. Robert & Chase , Richard B. , " Operations and Supply Management – The Core " , McGraw-Hill Irwin inc. , New York , (2008).
- 33- John W. Mullins,Orville C. Walker& JR ,Harper W . Boyd, JR, " Marketing Management "A Strategic Decision-Making Approach, The McGraw .Hill Companies Londonm (2008).

- 34- Kovach et al, " The House of competitiveness: The arriage of Agile Manufacturing, Design for six sigma and Lean Manufacturing with Quality considerations ", Journal of Industrial Technology, Vol . (21) No. (3), (2005).
- 35- M . Squier & Snyman , R . M . " Knowledge Management in Three Financial Organizations : A Case Study " , A Slab Proceedings : New Information Perspectives , Vol (56) , No (4) (2004).
- 36- Magutu P., Nyamwange S. & Kaptoge G. , " Business Process Reengineering For Competitive Advantage – Key Factors That May Lead To the Success or Failure of the BPR Implementation (The Wrigly Company) " , African Journal of Business & Management , Vol. (1) , No. (3) , (2010) .
- 37- Martina E. Greiner, Tilo Bo`hmann and Helmut Krcmar., "A strategy for knowledge management " , journal of knowledge management , Vol (11), No (6) , (2007) .
- 38- Mcelory, M. W. (2003 a) "The new knowledge management complexity, Learning and sustainable innovation", Butterwirth–Heinemann, Boston, Oxford, (2003)..
- 39- Mentzberg, et al , "The strategy process", Pearson Education, Harlow , (2003).
- 40- O, Sullivan , Kevin J., " Creating and Executing an Internal Communications Plan for Knowledge Management Systems Deployment's, journal of knowledge management, Vol (11) No (2) , (2007).
- 41- Porter, Michael E., " competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance " , Quick MBA.Com, (2004).
- 42- Reid , Dan R. & Sanders , Nada R. , " Operation Management – An Integrated Approach " , 4th Ed , John Wiley & Sons , (Asia) Inc , International Student Version, (2010).
- 43- Reid, Dan. Sanders, Nada "Operations Management" John Wiley& Sons, Inc, (2004).
- 44- Roghyeh Nouri., Asghar Moshabaki., Sadigh Raissi., " The Influence of the Personalization and Codification Strategies on Successful Knowledge Management Case Study: National Iranian Oil Company" , Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Vol (6), No(6): 989-996, (2013) .
- 45- Stephen P. Robbins & Mary coulter, "Management" 8th Ed, prentice-hall, New Jersey, (2005).
- 46- White, Hill, M , " Knowledge Based Strategy to deliver sustained Competitive Advantage " , Vol.(30), No.(4), (1997).
- 47- Zack , M . " Developing a Knowledge Strategy " , California Knowledge Management Review , Vol (4) , No (3), (2001) .